

---

**Міністерство освіти і науки України  
Миколаївський державний гуманітарний  
університет імені Петра могили  
комплексу “Києво-Могилянська академія”**

**В.Т. ШАТУН**

# **ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Навчальний посібник*

ББК 67  
III 29  
УДК 658 (075.8)

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (Лист №\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2006 року).

Рекомендовано до друку Вченою радою МДГУ ім. Петра Могили (Протокол № 7(39) від 14 квітня 2006 року).

**Рецензенти:**

**Стариков І.М.**, доктор педагогічних наук, професор факультету психології МДУ ім. В.О.Сухомлинського;

**В'юн В.Г.**, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи ММІРоЛ університету "Україна";

**Мельніченко В.В.**, кандидат педагогічних наук, доцент, перший проректор ММІРоЛ університету "Україна".

III 29

**Шатун В.Т.**

Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

ISBN

ББК 67

На основі залучення великої кількості джерел у стислій формі викладені основні теоретичні і практичні аспекти сучасного менеджменту. Системно висвітлені універсальні функції менеджменту, надана характеристика основних організаційних структур управління, всебічно, аргументовано і переконливо викладені вимоги до особистості сучасного керівника. Приділено чимало уваги таким актуальним управлінським проблемам, як управління конфліктами, техніка контактів керівника з підлеглими, особливості жіночої психології і жіночого стилю керівництва, інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах конкуренції. Оригінальний метод використання тестів та наявність численних практичних рекомендацій, дохідливий і переконливий стиль викладення матеріалу підвищують практичну спрямованість навчального посібника, сприяють об'єктивній оцінці читачем власних якостей як майбутнього керівника.

Навчальний посібник призначений широкому колу читачів незалежно від сфери їх діяльності, форм власності і структури організації, в якій вони працюють. Він буде корисним студентам, підприємцям, менеджерам по персоналу, керівникам підприємств, вихователям і батькам, а також читачам, які цікавляться питаннями менеджменту.

ISBN

© Шатун В.Т., 2006

© МДГУ ім. Петра Могили, 2006

# ПЕРЕДМОВА

---

## Підручник, що хочеться читати

**З** власного досвіду кожен читач знає, що книги бувають різні. Цікаві і нудні. Корисні і не дуже. Зрозумілі і заумні. І критерії, на підставі яких ми так класифікуємо навчальну літературу, у кожної людини свої. Але, упевнений, у більшості з нас книги поділяються ще і за таким принципом: одну після прочитання ставиш на полицю і потім забуваєш про неї, а в іншу хочеться заглянути ще і ще раз. До таких книг і підручників ми повертаємося багаторазово. І з самих різних приводів. Вони супроводжують нас протягом багатьох років.

Твердо переконаний, що навчальний посібник “Основи менеджменту” попадає саме в таку групу книг, і він не буде залежуватися на полках.

Для подібного твердження є всі підстави. По-перше, це книжка не тільки про менеджмент, хоча, у першу чергу, вона адресована тим, хто цікавиться саме цією наукою. Але її з інтересом прочитають і психологи, і керівники різного рангу, і підприємці.

По-друге, вона написана так, що її цікаво читати. А уміння конкретно і популярно викладати складні теми – уже надійна гарантія читацького успіху.

По-третє, книга незвичайна за своїм змістом і спрямованістю. Це і підручник, і посібник, і якоюсь мірою навіть енциклопедія. Володимир Шатун зумів дивно природно з’єднати у своїй книзі і великий обсяг навчальної інформації з дисципліни “Менеджмент”, і допоміжний матеріал у виді психологічних тестів, що, безумовно, зробить істотну методичну допомогу у саморозвитку читача і творчому осмисленні досліджуваного матеріалу. І, зрештою, автор вдало зібрав у книзі багато цікавої інформації енциклопедичного характеру, що далеко виходить за рамки звичайної вузівської програми. Я маю на увазі мудрі витримки і цитати відомих вчених, філософів, видатних керівників. Але ж за радами фахівців, навчених багатим досвідом, до довідників і словників ми часто звертаємося протягом усього життя вже навіть маючи диплом про вищу освіту...

По суті справи дана книга – згусток інтелектуальної інформації з усієї сукупності проблем, пов’язаних зі збагненням мистецтва сучасного менеджменту. Тому, безсумнівно, вона викликає інтерес у студентів, викладачів, науковців і широкого кола читачів, що цікавляться питаннями менеджменту на самих різних ділянках нашої ринкової реальності.

Здається, досягти цього автору удалося не випадково. За його плічми багатий життєвий досвід керівника в зовсім різних сферах діяльності, творчо осмислений педагогічною практикою. Саме в результаті такого з’єднання наукових теорій з досвідом їх практичного використання і доступного викладу студентської аудиторії і з’являється подібна навчальна література довгострокового користування.

А про те, що посібник “Основи менеджменту” відноситься саме до літератури такого рівня, у мене є два вагомих докази.

Перше – сам факт виходу другого доповненого видання книги. Вперше книга Володимира Шатуна побачила світ в 2005 році. Вона була небагато менше за обсягом, мала іншу назву. І те, що за короткий термін розійшовся її тираж, на мій погляд, – найкраща рецензія на цю працю.

Другий доказ такий. Мені довелося бути присутнім на обговоренні першого видання цієї книги в одному з вузів Миколаєва. По тому, скількох народу набилося в аудиторії, як активно виступали студенти і викладачі, було ясно: книга знайшла шлях до душ читачів.

Особливо хочеться звернути увагу на вдалу структуру і вдумливий підбір допоміжного матеріалу посібника. Хоча в його заголовку винесене слово “основи”, по суті справи, нова наука про менеджмент представлена в книзі у всій своїй повноті і значимості. Значний обсяг допоміжного матеріалу у виді словника термінів, прикладних тестів до кожної глави, практичних додатків у виді різних положень, ділових ігор і посадових інструкцій служить удалим перехідним місцем між теоретичним викладом матеріалу і його діловою інтерпретацією.

А це означає, що читач зможе одержати не тільки корисну інформацію навчального характеру, але і відразу ж використовувати її у своїх практичних цілях.

В другому виданні прибрані деякі довготи і значеннєві повтори. Це ще краще підкреслює легкість мови автора, що вміє зрозуміло і доступно, іноді навіть з легким гумором, говорити про складне.

Упевнений, читач, що взяв у руки цей посібник, швидко уловить, що зустрівся з неабиякою, цікавою і потрібною книгою.

*Ілля Стариков, доктор педагогічних наук,  
професор, академік Російської академії освіти*

# ВІД АВТОРА

---



*Метод батога і пряника в управлінні –  
це пережиток минулого, сьогодення і майбутнього.*

Протягом свого службового і трудового життя я мав досить можливостей спілкуватися з багатьма професіоналами в галузі управління, які стали для мене надихаючим прикладом управлінської майстерності. Чимало було на моєму життєвому шляху і таких керівників, які вчили мене, самі того не розуміючи, як не можна керувати. В силу свого службового і посадового становища мені самому також доводилося керувати досить численними підрозділами, що вирішували різноманітні, як суто військові, так і господарські та комерційні задачі.

Накопиченню такого досвіду сприяло багато факторів: навчання у вузах і на численних курсах, служба в штабах різних військових частин, з'єднань і об'єднань морської авіації, науково-дослідницька робота, безпосередньо пов'язана з проблемами управління, робота в комерційних і державних організаціях. Доводилося виконувати обов'язки, пов'язані з обслуговуванням військових авіаційних обчислювальних і управляючих комплексів, адміністративно-господарською діяльністю, проводити маркетингові і соціологічні дослідження. Нарешті, досвід викладацької роботи, особливо спілкування на семінарських і практичних заняттях зі слухачами і студентами, дав мені різноманітний практичний матеріал, який підкріплює основні принципи наукового менеджменту.

Я вдячний особисто кожному з моїх колишніх викладачів і однокашників, керівників і підлеглих, колег і товаришів по службі, спільне навчання, служба і робота з якими дали мені теоретичні знання і багатий практичний досвід.

Особливу подяку висловлюю студентам заочного відділення Коледжу преси і телебачення м. Миколаєва випусків 1999-2005 років за допомогу в зборі інформації, узагальненні фактичних даних, удосконаленні тестів, методики, стилю і порядку викладаєння матеріалу.

І останнє, але не менш важливе. Я схилиюся перед мудрістю, спостережливістю і глибиною розуму філософів, мислителів, державних діячів, воєначальників, вчених, письменників, бізнесменів і менеджерів, усіх тих, кого я цитую і на чий висновок і твердження посилаюся у своїй роботі.

Передбачаю, що після ознайомлення з принципами і методами роботи та досягненнями успішних менеджерів кращих компаній світу у читачів виникне запитання: “Коли ж це воно в нас таке буде!”...

Навряд чи хтось зможе назвати конкретний термін. Тут, можливо, буде доречно навести думку, висловлену у свій час Р.Кіплінгом: “Легко вивести мавпу з джунглів, важче джунглі вивести з мавпи”... Без великого ризику помилитися можна стверджувати, що у восьми з десяти нинішніх українських керівників будь-якого рівня і віку під модним піджаком і білосніжною сорочкою чітко “проглядається” гімнастерка, туго перетягнута портупеєю.

Наслідків принципів командної економіки позбутися не просто – потрібно терпіння, завзяте навчання, робота і час. Необхідно багато і наполегливо працювати, потрібна система добору керівників, навчання їх методам сучасного менеджменту, принципам і правилам взаємин з підлеглими, створенню ділової і творчої атмосфери в колективах, самовдосконаленню і т.п.

А “світле майбутнє”, на мій погляд, настане тоді, коли суспільство дійде до розуміння того, що керівництво на основі загальної згоди – єдиний ефективний вид керівництва, коли у людей не буде викликати сумніву твердження У.Черчілля: “Демократія – поганий метод керування, але інші ще гірші”.

Цій благородній меті – **популяризації демократичних принципів управління** – і покликана послужити моя скромна праця.

# ВСТУП

---

Цей підручник розрахований на широке коло читачів: студентів, керівників, службовців, фахівців, рядових працівників, незалежно від сфери діяльності, форм власності і структури організації, у якій вони працюють.

Підручник буде корисним не тільки тим, хто керує чи вчиться цьому мистецтву. Він буде корисним також лікарям і вчителям, вихователям і батькам. Кожна людина з самого раннього віку неминуче виявляється втягнутою у відносини “керівник – підлеглий”, причому в “шкурі” підлеглого доводиться бути абсолютно всім людям, а дуже багатьом доводиться одночасно виконувати обидві ролі – і начальника, і підлеглого. Кожна людина може навести чимало прикладів з власної практики, які свідчать про низький рівень керівництва, конфлікти і образи, незадовільну організацію і несправедливу оцінку їх роботи.

Проблемам наукового управління сьогодні приділяється багато уваги, ця тема широко висвітлюється в пресі, написано багато навчальних посібників, монографій і дисертаційних робіт, курс менеджменту включений у навчальні програми вузів.

**Особливістю цього підручника є те, що він:**

- популярно розкриває суть і специфіку управлінської діяльності;
- має практичну спрямованість (наводяться рекомендації, як діяти в тій чи іншій управлінській ситуації);
- основну увагу концентрує на інформаційному аспекті управлінської діяльності, зокрема на захисті управлінської і комерційної інформації;
- досить докладно і багатосторонньо показує особливості і специфіку відносин у ланці “керівник – підлеглий”;
- розкриває особливості, відмінності і специфіку роботи жінок-менеджерів;
- дає багато переконливих прикладів, якісних і кількісних даних, що узагальнюють практичний досвід найбільш відомих успішних компаній, фірм і менеджерів світу;
- дає ряд корисних практичних рекомендацій менеджерам-початківцям;
- дозволяє читачу самостійно, за допомогою 22 тестів, оцінити свої менеджерські, професійні і людські якості;
- практично всі основні положення, правила і норми наукового управління анонсовані чи підкріплені приказками, прислів'ями, висловленнями відомих вчених, письменників, філософів, бізнесменів, менеджерів, а також тим, що називають “народною мудрістю”.

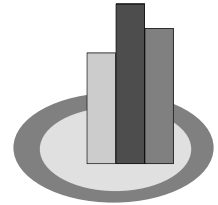
Ще однією особливістю підручника є те, що більшість тестів (15 з 22-х) розміщені безпосередньо перед викладом тих чи інших правил і принципів діяльності менеджера. Оцінити підходи, принципи, здібності, уміння і навички менеджера-практика, студента (майбутнього менеджера) і будь-якого читача в конкретній ситуації допомагає відповідний тест. Звичайно автори розміщують тести або наприкінці глави, або наприкінці підручника. Але ж після того, коли зрозуміло, “як треба”, бажання перевірити себе значно нижче, та й тест треба шукати десь в кінці книги. Пропонована схема роботи з тестами має такі переваги:

- “чистота експерименту”, яка забезпечується тим, що читачу пропонується відповісти на питання тесту до того, як йому стали відомі правильні відповіді (людині в принципі важко бути об'єктивною, коли вона сама оцінює себе, а коли ще й відома правильна відповідь – тим більше);
- за будь-якого результату тестування цікаво довідатися, як оцінюються ті чи інші управлінські ситуації з точки зору теорії і практики менеджменту (однаково цікаво довідатися, і “чому я неправий”, і “чому я правий”).

Якщо ж читача цікавить увесь перелік тестів, то, звернувшись до гл. 14 “Тести”, можна знайти там ключі до всіх тестів, оцінки результатів і рекомендації, а також номери сторінок підручника, де розміщені питання до цих тестів.

І, нарешті, численні цитати і висловлення відомих людей, що включені як епіграфи до глав, а також у вигляді вставок по тексту. Вони підкреслюють, підсилюють чи уточнюють те чи інше положення, висновок чи твердження.

Варто зробити застереження відносно “Закону Мерфі” американського письменника А.Блоха. “Закон Мерфі”: принцип, який полягає в тому, що якщо яка-небудь неприємність може трапитися, вона трапляється”. В українській і російській розмовній мові це явище отримало назву “закон бутерброда”. Тому зразки управлінської сатири і гумору, що зустрічаються по тексту з посиланням “А.Блох “Закон Мерфі”, варто розуміти так, як їх визначено вище. Сюди ж варто віднести “Думки й афоризми” Козьми Пруткова, висловлювання відомих сатириків і гумористів, а також визначення і формулювання з “Енциклопедії радянського менеджменту” (усі вони позначені *смайликом* ☺).



# ГЛАВА 1

## ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

---

*Основною задачею менеджменту повинно бути забезпечення найбільшого процвітання підприємця разом з максимумом добробуту кожного працівника.*  
Ф.Тейлор

### 1.1. СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ І СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ

*Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу.*  
П.Друкер

#### 1.1.1. УПРАВЛІННЯ ЯК ВИД ДІЯЛЬНОСТІ

*У країні, якою добре правлять, соромляться бідності.  
У країні, якою правлять погано, соромляться багатства.*  
Конфуцій

**3** поняттям “управління” усі люди знайомляться дуже рано, вже в дитячому віці. Це управління поведінкою групи вихованців дитячого садка, навчальної групи в школі, керування велосипедом чи автомобілем, управління технологічним устаткуванням на виробництві, управління ростом і розвитком тварин і рослин.

Слід зазначити, що багато процесів у природі і житті людей відбувається незалежно від впливу на них людини (зміна часу доби і пори року, зміна погоди, народження, розвиток і відмирання диких рослин і тварин). Ці процеси відбуваються відповідно до фізичних і біологічних законів. Однак людина може впливати на багато процесів і об’єкти, змінюючи і направляючи їх згідно з власними цілями й інтересами (вирушування і розведення домашніх тварин і культурних рослин, улаштування гребель, керування транспортними засобами і спонукання до праці чи інших дій груп людей).

***Видатна особистість – це людина, яка бачить далі за всіх і раніше за всіх.***  
Г.Плеханов

Людей завжди приваблювали і, мабуть, завжди будуть приваблювати такі особистості, як Олександр Македонський, Чингізхан, Наполеон Бонапарт, Петро Великий, Катерина Велика, Богдан Хмельницький, Авраам Лінкольн, Генрі Форд, Теодор Рузвельт, Володимир Ульянов-Ленін, Йосип Сталін, Уїнстон Черчілль, Лі Якокка, Білл Гейтс.

Популярність цим видатним історичним особистостям принесло те, що вони домоглися значних, епохальних цілей, які ставили перед собою. Але в ще більшому ступені приваблює в цих людях їхнє уміння підкорити своїй волі інших людей, змусити своїх однодумців і підлеглих наполегливо, свідомо, часто добровільно діяти заради досягнення поставленої мети. Оскільки від уміння управляти виробництвом, армією чи державою залежать долі багатьох людей і цілих держав, уміння управляти по праву визнається мистецтвом або талантом.

Проблемами управління люди почали займатися дуже давно. Древні єгиптяни близько 6 тисяч років тому прийшли до розуміння доцільності організації діяльності людей, її планування і контролю результатів. Вони ж уперше торкнулися проблеми децентралізації управління. Відо-

мо, що добробут багатьох розвинутих цивілізацій, які існували в ті далекі часи, повністю залежав від уміння управляти всім господарським комплексом держави.

Елементи теорії управління були розроблені в епоху античності.

Сократ (470-399 р. до н.е.) сформулював принцип універсальності управління, розглядав управління як спосіб поставити людину на потрібне місце і домогтися від неї виконання визначених обов'язків.

Платон (428-348 р. до н.е.) дав наукове визначення науки управління, сформулював принцип спеціалізації, розмірковував про стилі управління, про ситуаційний підхід.

А.Македонський (356-323 р. до н.е.) розвинув теорію і практику управління військами.

Н.Макіавеллі (1469-1527) сформулював принципи, що сприяли розвитку управління:

- основою влади й авторитету лідера є підтримка його прихильників;
- переможців не судять;
- лідер повинен мати прагнення і волю до влади;
- лідер – зразок справедливості і мудрості для підлеглих.

Ще до середини XIX сторіччя теорія управління не склалася як єдине ціле. У ній не було потреби. Керівні посади в державних структурах, як правило, обіймалися або на основі родинних зв'язків, або силовими методами. При прийнятті рішень керівники покладалися на волю правителя, власний досвід чи інтуїцію. Основними мотивами до праці були переважно прямий примус і покарання.

З другої половини XIX сторіччя з розширенням ринкових відносин і подальшим поглибленням поділу праці управлінська діяльність відокремилася від неуправлінської. Процеси управління як особливий вид діяльності людей виникли як *потреба забезпечити цілеспрямованість і погодженість роботи людей*. В міру зростання спільної діяльності, її ускладнення, поглиблення спеціалізації і кооперації праці виникла потреба виділення управлінської роботи як специфічної трудової діяльності. З'явилася потреба в керівниках, здатних приймати грамотні, обгрунтовані рішення і керувати тисячами найманих кваліфікованих працівників, а також у визначенні їхнього кола обов'язків, повноважень і відповідальності. Потрібні були професіонали, компетентні менеджери, здатні організувати управління виробництвом на науковій основі, які вміють діяти у рамках законів.

Таким чином, **управління** – це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату.

***Управління – це механізм для досягнення мети.***

Управління – це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети. Сутність управління полягає в координуванні роботи інших людей. Основна *мета управління* – створення необхідних умов для реалізації задач організації, координація й узгодження спільної діяльності працівників для досягнення конкретних запланованих результатів.

Необхідно зауважити, що не всякий вплив людини на предмети навколишнього середовища і людей є управлінням. Про управління можна говорити тільки в тому випадку, коли *невеликий за зусиллям і витраченою енергією вплив породжує значний, відчутний результат*. Як правило, управління має на меті внести упорядкованість у який-небудь процес, організувати спільну діяльність людей шляхом узгодження і координації їхніх зусиль.

Розрізняють два основних види управління:

- управління за допомогою примусу, без необхідного взаєморозуміння, згоди і співчуття виконавців;
- управління на основі загальної згоди.

Історія учить, що насильство і примус не можуть тривати нескінченно. Свідчення тому – зникнення монархій і падіння диктатур. Люди можуть підкорятися силі протягом деякого часу. Але ніколи вони не будуть робити це добровільно. Управління на основі загальної згоди – єдиний ефективний вид управління.

***Демократія – поганий метод управління, але інші ще гірші.***

У.Черчілль

Управління різноманітне, воно всюди супроводжує людину й існує в різних видах:

- *державне управління* соціально-економічним життям суспільства через відповідні інститути (міністерства, правова система, місцеві органи влади);
- *ідеологічне управління*, здійснюване шляхом укорінення у свідомості людей концепції розвитку суспільства, що формується різними політичними партіями;
- *недержавне управління* соціальними процесами (рух на захист навколишнього середовища, рух проти вживання наркотиків);
- *господарське управління* виробничою й економічною діяльністю різних організацій і фірм;
- *технічне управління*: рух транспортних засобів, технологічні процеси, пов'язані з подачею, перетворенням і використанням енергії, сировини і матеріалів.

Загальним, об'єднуючим всі перераховані види управлінської діяльності є усвідомлена, цілеспрямована діяльність людини по впорядкуванню і підпорядкуванню своїм інтересам деяких елементів навколишнього середовища (людей, техніки, живої і неживої природи).



## 1.1.2. УПРАВЛІННЯ – МЕНЕДЖМЕНТ – КЕРІВНИЦТВО

*У світі немає слабозвинених країн,  
є тільки слабоекеровані країни.*

П.Друкер

**Н**а практиці для визначення діяльності по координації роботи людей найчастіше використовують такі поняття: адміністрування, управління, менеджмент, керівництво.

Поняття **адміністрування** поширюється на управління державними органами, а також використовується для визначення процесів керівництва діяльністю апарату управління або підприємства. Три інші поняття розглянемо докладніше.

**Управління.** Слово “управління” відповідає латинському “*administration*”, що в перекладі означає “діяльність під чийось керівництвом, служба в підпорядкуванні”. Це найбільш загальне поняття, що поширюється на безліч процесів, явищ, об’єктів (державні, суспільні, господарські, технічні системи). Суть поняття “управління” визначається по-різному у філософії, політекономії, кібернетиці, психології, праві, політології та інших науках. Деякі вчені в термін “управління” вкладають універсальне поняття, яке у кожную історичну епоху, у тому чи іншому державному устрої суспільства, з одного боку, зберігає в собі класичні риси й ознаки, а з іншого боку – наповнюється новим змістом, що відображає ті чи інші особливості історичної епохи.

Найчастіше терміном “управління” визначають:

- цілеспрямований вплив на об’єкт із метою змінити його стан чи поведінку у зв’язку зі змінами обставин;
- особливий вид діяльності, що не тільки зводиться до досягнення цілей системи, організації, а й являє собою спосіб підтримки цілісності будь-якої складної соціальної системи, її оптимального функціонування і розвитку;
- владні відносини, зміст яких визначається характером власності;
- самостійну науку.

У безлічі різних визначень *підкреслюється значення того чи іншого аспекту управлінської діяльності:*

- управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи чи організації з метою досягнення максимальних результатів (акцент на такому елементі управлінської діяльності, як “вплив”, і на його цільовій спрямованості);
- управління є взаємодією між керівником і підлеглим йому персоналом (підкреслюється необхідність об’єднання зусиль для досягнення визначених результатів);
- управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу працівників (наголошується на важливості організуючого початку для ефективної спільної діяльності).

Таким чином, управління поєднує людські і матеріальні ресурси для виконання задач, поставлених перед організацією.

Застосування терміна “управління” правомірно щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності. Але якщо мова йде про зміст, форми і методи управлінського впливу суб’єкта управління на об’єкт управління в умовах ринкової економіки, то тут застосовується термін “менеджмент”.

**Менеджмент.** Поняття *менеджмент* використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями в умовах ринку. Термін “менеджмент” з’явився наприкінці XIX ст., коли Дж.Вартон (США) у 1881 р. прочитав перший систематичний курс з цього предмету. Слід зазначити: спочатку слово “менеджмент” означало в англійській мові “уміння об’їжджати коней”. Воно походить від дієслова “to manage” (керувати), а те – від латинського “*manus*” (рука).

*У широкому розумінні менеджмент* – це наука про теорію управління виробництвом, що орієнтована, по-перше, на людину як на основне джерело підвищення продуктивності праці, а по-друге – на реалізацію об’єктивних економічних законів і узгодження економічних інтересів.

*У вузькому розумінні менеджмент* – це процес, спрямований на ефективне використання ресурсів для досягнення організаційних цілей в умовах, які постійно змінюються.

Управління підприємством включає управління працівниками, засобами виробництва, матеріальними ресурсами, фінансами та інформацією. Провідне місце тут належить управлінню персоналом. Сукупність усіх перерахованих видів і форм управління прийнято називати менеджментом.

**Керівництво.** Поняття застосовується, як правило, для характеристики уміння того чи іншого керівника впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою вирішення виробничих задач. Керівництво – це управління людьми. Ця діяльність включає забезпечення співробітництва між працівниками організації, кадрову політику, навчання, інформування, мотивацію працівників.

Відомо, що терміни “менеджер” і “керівник” досить поширені як синоніми і вживаються стосовно широкої категорії працівників:

- керівників у їхніх відносинах з підлеглими;
- адміністраторів будь-якого рівня управління, які організовують роботу відповідно до сучасних методів управління;
- організаторів конкретних видів робіт у рамках окремих підрозділів;
- керівників підприємств чи їхніх підрозділів (ланок, бригад, відділів, відділень);
- керівників ринкової орієнтації.

Насправді термін “керівник” вживається стосовно осіб, які представляють установу чи підприємство, направляють діяльність і керують іншими людьми в їхній загальній діяльності в досягненні визначених цілей. Керівник – це особа, яка наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію їхнього виконання, а також велику частину робочого часу відводить керівництву персоналом. До категорії керівників належать президенти, віце-президенти, голови рад директорів, директори, начальники й ін. Навіть у великій організації керівників вищого рівня всього лише кілька чоловік.

Термін “менеджер” застосовується до фахівців відповідної кваліфікації, найнятих на роботу в якості керівників. Менеджер – це керівник, який володіє визначеною сукупністю професійних знань і практичних навичок, придбаних під час навчання і роботи.

Таким чином, основна відмінність між цими поняттями полягає в тому, що керівники – це особи, призначені чи обрані на керівні посади або займають їх за власним бажанням (власники підприємств). Вони можуть мати будь-яку освіту, наприклад: інженер, економіст, фінансист, агроном, учитель. А менеджер – це професіонал, що в обов’язковому порядку займає офіційну посаду і має спеціальну управлінську освіту.

### 1.1.3. ОСОБЛИВОСТІ І СПЕЦИФІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Мистецтво наукового управління –  
це еволюція, а не винахід.*  
Ф.Тейлор

*Не керувати людьми, а керувати разом з людьми.*

Управління – це специфічний різновид трудової діяльності. Воно відноситься до категорії *розумової праці*, що здійснюється людиною і складається зі слухання, читання, спостереження, мислення, говоріння, комунікацій.

*Предмет управлінської праці* – люди і вироблена ними інформація, що виникає і циркулює між людьми в процесі конкретної виробничої діяльності. Збір, передача й обробка інформації складають значну частину витрат часу керівників.

*Знаряддя управлінської праці* (засоби управління) – усе, що сприяє здійсненню операцій з управлінською інформацією: оргтехніка, обчислювальна техніка, що забезпечують механізацію і автоматизацію управління, канцелярські приналежності, офісні меблі, а також органи людського тіла.

*Продукт управлінської праці* – інформація у формі рішень, розпоряджень та інших документів, необхідних для функціонування системи управління і її розвитку.

Навколишній світ складається з трьох компонентів: нежива природа (технічні системи), організми (біологічні системи) і суспільство (соціальні системи). Процеси управління в двох перших системах відносно прості. Найбільш складними є процеси управління соціальними системами, тому що вони вимагають управління діяльністю людей, які об’єднані у групи, класи і мають різні інтереси.

У зв’язку з надзвичайною складністю управління людьми в цій сфері виділяють три типи управління: *політичне, економічне і соціальне*. Управління виробництвом (комерційною діяльністю) охоплює процеси економічного і соціального управління підприємством чи фірмою, це управління соціально-економічною системою, що містить у собі управління діяльністю організації, керівництвом і управління зв’язками поза організацією.

Процес управління відбувається при наявності двох сторін (учасників): сторона, якою управляють, – об’єкт управління (ОУ) і сторона, яка управляє, – суб’єкт управління (СУ).

На рис. 1.1 показано, що СУ виробляє управлінські впливи (УВ) у вигляді команди, наказу чи сигналу і передає його ОУ, який змінює свою роботу відповідно до отриманого наказу. Про результати виконання отриманого наказу СУ одержує інформацію з каналу зворотного зв’язку (ЗЗ). У залежності від того, яка інформація надійшла по каналу ЗЗ, СУ виробляє нові накази і команди.

Суб’єктом управління можуть виступати як окремі люди, так і групи людей, функціональним обов’язком яких є здійснення управління (керівники, начальники, бригадири).

Об’єктом управління можуть бути окремі працівники, ланки, бригади, відділи, цехи і все підприємство в цілому, що діють відповідно до наказів суб’єкта управління.

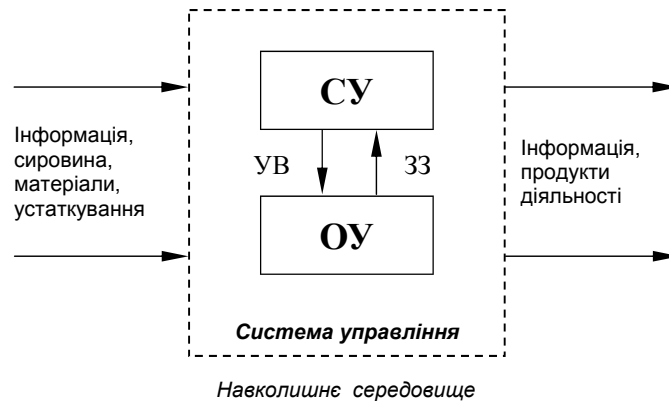


Рис. 1.1. Основні зв'язки системи управління

У випадку, коли суб'єкт управління керує власними діями (суб'єкт і об'єкт управління об'єднані в одній особі або в одному підрозділі), це називається *самоврядуванням*.

Зв'язок і взаємодія між об'єктом і суб'єктом управління здійснюються шляхом *обміну інформацією*. На систему управління впливає навколишнє середовище: інформація про трудові, матеріальні, фінансові ресурси, екологічні й інші фактори виробництва.

Кожна система управління також впливає на навколишнє середовище – видає інформацію і продукт функціонування: товари, послуги, фінанси та ін. Очевидно, що для ефективного функціонування системи управління необхідно враховувати всі джерела, як зовнішні, так і внутрішні, які на неї впливають.

***Управління – найбільш творче мистецтво, мистецтво мистецтв, оскільки це мистецтво організовувати таланти.***

Р.Макнамара

*Ефективне функціонування системи управління можливе* лише при виконанні наступних обов'язкових умов:

- суб'єкт і об'єкт управління відповідають один одному (взаєморозуміння, психологічна сумісність);
- взаємна зацікавленість у чіткій взаємодії (СУ – у віддачі необхідних команд, а ОУ – у їх своєчасному і точному виконанні);
- самостійність об'єкта і суб'єкта управління (суб'єкт управління не може передбачити всі інтереси і можливі варіанти дій об'єкта управління в різних ситуаціях, а тому повинен надати йому можливість діяти за своїм розсудом у залежності від конкретних умов).

Таким чином, *механізм управління* являє собою сукупність конкретних відносин між людьми, підприємствами, органами управління, в основі яких лежить вплив суб'єкта управління на об'єкт управління.

При аналізі соціально-економічної природи праці в сфері управління необхідно мати на увазі *специфічні особливості цього виду трудової діяльності*:

- результати праці керівників не підлягають прямому виміру: до керівників застосовні показники ефективності і результативності, що виражаються економічними показниками роботи підрозділу, яким вони керують;
- у сфері управлінської діяльності мають справу зі специфічними предметами, знаряддями праці і продуктами виробництва;
- робота в сфері управління пред'являє до працівника підвищені кваліфікаційні вимоги (період загальної і фахової освіти складає 14-17 років, і приблизно стільки ж часу необхідно для нагромадження досвіду, навичок і умінь);
- велике значення має показник якості управлінської діяльності – низька якість управління призводить до масштабних економічних втрат;
- праця керівника має мобільний характер і розгорнуті просторові межі;
- праця керівника складається з безлічі різноманітних операцій і процедур, що відрізняються за характером (робота з інформацією, прийняття рішень, організація виконання), за складністю і кваліфікаційними вимогами (творчі, логічні, технічні операції);
- робота в сфері управління несумісна з бажанням керівника зробити все самому, ефективне управління припускає здатність керівника розділити з підлеглими своє бачення проблеми, мотивувати їх для досягнення поставленої мети, тобто не керувати людьми, а керувати разом з людьми.

Таким чином, управлінська робота відноситься до такого виду людської діяльності, яка вимагає специфічних особистісних якостей, що роблять конкретну особистість професійно придатною до управлінської діяльності.

Специфічні особливості праці в сфері управління визначаються основними вимогами до організації й удосконалення її, науковими підходами. Особливістю наукового управління є його оптимальність – *із усіх можливих шляхів повинен вибиратися найкращий*. Науковість управління не допускає суб'єктивності, некомпетентності, азарту – в основі її завжди об'єктивний, спокійний аналіз дійсності, заснований на вивченні фактів і цифр.

## 1.2. ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ДІЯЛЬНОСТІ І НАУКИ

*Менеджмент має місце у випадку повної свободи господарювання суб'єкта, коли підприємство функціонує в умовах ринку й орієнтується на його потреби.*

### 1.2.1. ПРИЧИНИ, ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ І СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Менеджмент – це управління людьми і виробництвом, що дозволяє виконати поставлені задачі найбільш гуманним і економічним шляхом.*

**М**енеджмент як практика виник і розвивається в зв'язку з усвідомленням власником очевидної істини, що для досягнення цілей організації необхідно передати організаційно-виконавчі функції професійному керуючому – менеджеру.

А.Сміт установив, що природне бажання кожної людини поліпшити свій добробут є настільки могутнім стимулом, що якщо усунути всі перешкоди, це бажання здатне привести суспільство до процвітання. Погляди А.Сміта на природу вільного підприємництва, на роль ринку і функції держави лягли в основу теорії і практики менеджменту.

Формування менеджменту як науки було обумовлено, з одного боку, потребами і прагненням бізнесу скористатися перевагами нової техніки, а з іншого – науковими розробками найбільш ефективних методів виконання робіт.

Батьками сучасного менеджменту є американці *Фредерік Тейлор* (1856-1915) і *Гаррінгстон Емерсон* (1853-1931) та француз *Анрі Файоль* (1841-1925). Менеджмент виник у США наприкінці XIX ст., коли в 1881 р. Дж.Вартон розробив перший курс лекцій для викладання в коледжі. Дійсне визнання менеджмент одержав у 1911 р. у зв'язку з виходом книги Ф.Тейлора "Принципи наукового управління" і організацією першої в США наукової конференції по менеджменту.

У Європі першим торкнувся питання про необхідність обов'язкового вивчення менеджменту у вузах А.Файоль у 1916 р.

Основна сила, що сприяла посиленню інтересу до управління, – промислова революція в Англії, однак *ідея про те, що саме управління може зробити істотний внесок у розвиток і успіх господарської діяльності, вперше виникла в Америці завдяки дослідженням Ф.Тейлора*. Тому, що сучасне управління виникло саме в США, сприяли наступні причини:

- США були єдиною державою, в якій з моменту її утворення підприємницька діяльність людини не залежала від її походження, національності, статі чи релігійної приналежності;
- уряд серйозно підтримував ідею освіти для всіх, хто хотів її одержати, що сприяло появі великої кількості людей, здатних трудитися на всіх ділянках, у тому числі в управлінні;
- у США раніше за всіх зрозуміли, що кращих результатів досягають ті люди, які можуть генерувати ідеї, у тому числі й у сфері управління.

На батьківщині менеджменту – у США – термін "менеджмент" означає процес, що забезпечує максимально ефективне використання матеріальних і людських ресурсів для досягнення цілей організації; це "сфера людської діяльності й галузь знань, що включає як обов'язковий елемент управління людьми" (Американська енциклопедія).

М.Х.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедоурі у своїй відомій книзі "Основи менеджменту" дають такі визначення менеджменту:

*"Менеджмент – це:*

- уміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Це вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях;
- процес планування, організації, мотивації, контролю, необхідних для формування і досягнення цілей організації;

- управління не предметами, а організація і управління роботою людей;
- діяльність по пошуку найкращих шляхів досягнення цілей організації;
- наука управління, сукупність принципів, методів і способів управління з метою підвищення ефективності діяльності організації і збільшення прибутку”.

Оксфордський словник англійської мови дає такі *тлумачення менеджменту*:

- це спосіб і манера спілкування з працівниками;
- влада і мистецтво управління;
- система управління виробництвом з метою підвищення його ефективності й одержання прибутку;
- уміння й адміністративні навички організувати роботу апарату управління;
- органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи;
- прошарок професіоналів-управлінців, головною задачею яких є координація й організація діяльності колективів з урахуванням об’єктивних законів економіки, соціології, психології, конфліктології, тобто управління на науковій основі.

Назвемо ще декілька найбільш часто вживаних коротких визначень, які в достатньому ступені розкривають суть менеджменту.

Отже, **менеджмент** – це:

- керівництво людьми і виробництвом, що дозволяє виконати поставлені задачі найбільш гуманним і економічним шляхом;
- мистецтво одержувати потрібні речі за допомогою управління людьми;
- орган управління, влада і мистецтво управління, спосіб поведінки з людьми, особливого роду здатності і навички фахівців;
- система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безупинному підвищенні якості й ефективності роботи персоналу підприємства;
- це одночасно наука, мистецтво і практика управління; керувати – значить спонукати інших до досягнення ясної мети, а не змушувати робити те, що вважаєш правильним;
- сучасна система управління, що найбільш повно відповідає функціонуванню соціально-економічної системи в умовах ринкових відносин.

Дати однозначне, повне і коротке визначення цього поняття складно, легше перелічити його *відмітні риси*. **Менеджмент** – це:

- раціональний спосіб управління організаціями;
- управління, орієнтоване на доходність і прибутковість;
- контроль, що використовує особливі форми організації праці;
- договірні і контрактні відносини між працівником і роботодавцем;
- особлива галузь науки;
- професійна спеціалізація управляючих-менеджерів, що складають штат підприємства.

На думку багатьох експертів, *менеджмент має місце* у випадку повної свободи господарювання суб’єкта, коли підприємство функціонує в умовах ринку й орієнтується на його потреби, незалежно від того, ставиться безпосередня мета одержання прибутку чи ні.

Таким чином, управлінська діяльність у процесі свого розвитку поступово розвивалася, змінювалася, ускладнювалася, удосконалювалася і на сучасному етапі перетворилася в те, що визначається як менеджмент.

## 1.2.2. ОСОБЛИВОСТІ І СПЕЦИФІКА МЕНЕДЖМЕНТУ

*Будь-яка фірма живе так, як працює,  
а працює так, як нею управляють.*

**С**учасний етап розвитку суспільства в цілому і сфери виробництва, зокрема, характеризується зростанням ролі менеджменту в усіх сферах управління. Менеджмент – головний ресурс розвитку країн на сучасному етапі. Це – раціональний спосіб управління підприємствами, орієнтований на прибуток. В умовах конкуренції ефективність – головна умова виживання фірми. Ефективний менеджмент, що забезпечує успіх фірми, вимагає орієнтації на людину: у частині зовнішнього середовища – на споживача, у частині внутрішнього середовища – на персонал.

Складові менеджменту: теорія керівництва, мистецтво управління і практика управління. Основне призначення менеджменту – бути результативним. Сучасний менеджмент може бути результативним тільки за умови об’єднання науки менеджменту з мистецтвом.

*Мистецтво управління – це здатність приймати нетривіальне рішення в умовах дефіциту інформації і часу.*

В.Кнорринг

Мистецтво менеджменту тісно пов'язано з природним талантом менеджера, з його здібностями до досягнення успіху й ефективного керування.

Можливо, з погляду того чи іншого читача, менеджера чи студента деякі прийоми і методи роботи менеджерів, розглянуті в цьому посібнику, здадуться спірними, сумнівними чи навіть зовсім неприйнятними. Це природно і зрозуміло. Управління – процес, у якому надзвичайно велике значення мають характер, виховання, схильності, досвід, стиль роботи, традиції, особистісні оцінки, тобто суб'єктивні елементи.

З усіх існуючих методів і способів управління кожен менеджер відповідно до власної оцінки ситуації, свого досвіду, знань і стилю вирішення проблем вибирає той спосіб управління і методи впливу, які він вважає найбільш ефективними в кожному конкретному випадку.

У багатьох людей виникає природне запитання: чи можна навчитися менеджменту і стати професійним менеджером?

Так, при бажанні теорію менеджменту можна вивчити. Однак варто мати на увазі, що менеджер – це професія. І як до всякої іншої професії, до неї також потрібно мати визначену схильність, особливі риси характеру. Пропонований тест дозволяє читачу оцінити себе.

### ТЕСТ № 1

#### ЧИ ГОТОВІ ВИ БУТИ ЕФЕКТИВНИМ МЕНЕДЖЕРОМ?

*Уявіть собі, що Ви керуєте групою працівників і перед Вами виникають різні ситуації, які вимагають Вашої реакції і дій. Із пропонованих Вам чотирьох варіантів вирішення ситуації виберіть один – той, який, на Ваш погляд, найбільш ефективний.*

1. Якщо на роботі треба виконати важливі, складні і неприємні функції, то я:
  - а) виконаю цю роботу сам
  - б) доручу виконати це завдання як покарання самому ледачому працівнику
  - в) буду довго вагатися, перш ніж попрошу підлеглого виконати цю роботу
  - г) попрошу кого-небудь з підлеглих зробити цю роботу
2. Якщо мій начальник покрикує мене, то я:
  - а) дуже засмучуся
  - б) покажу начальнику, у чому він не правий
  - в) постараюся отримати щось корисне з критики
  - г) вибачуся за свій вчинок
3. Якщо мій підлеглий не справляється зі своїми функціональними обов'язками, то я:
  - а) дочекаюсь, поки він не зробить великої помилки
  - б) перш ніж звільнити його, зроблю все можливе, щоб допомогти йому працювати нормально
  - в) буду відкладати звільнення цього працівника як можна довше
  - г) позбудуся нездатного працівника якомога швидше
4. Якщо мені підвищили зарплату не настільки, наскільки я очікував, то я:
  - а) виразно висловлю начальнику все, що думаю з цього приводу
  - б) промовчу
  - в) нічого не скажу, але знайду інші способи показати начальнику свою незадоволеність
  - г) запитам начальника, чому мені не підвищили зарплату на більшу суму
5. Якщо працівник ігнорує мої вказівки і після третього попередження, то я:
  - а) спробую доручити йому іншу роботу
  - б) буду наполягати на своєму, поки робота не буде виконана
  - в) скажу йому, що якщо і зараз робота не буде виконана, то його буде звільнено
  - г) спробую якимсь іншим чином пояснити підлеглому, чого я домагаюся
6. Якщо начальник відкидає мою хорошу пропозицію, то я:
  - а) запитам, чому він це робить
  - б) мовчки піду і дуже засмучуся
  - в) спробую через якийсь час знову висловити цю пропозицію
  - г) поміркую, як змінити форму пропозиції, щоб вона була прийнята начальником
7. Якщо колега покрикує мене, то я:
  - а) відповім йому подвійною дозою критики
  - б) стану уникати його в майбутньому
  - в) спробую розібратися, чи була критика обґрунтованою
  - г) буду переживати з приводу того, що колега мене не любить
8. Якщо хтось пожартує так, що я не зрозумію жарту, то я:
  - а) розсміюся разом з усіма
  - б) скажу, що це був нерозумний жарт
  - в) скажу, що я не зрозумів жарту
  - г) відчую себе дурнем
9. Якщо хтось указує на мої помилки, то я:
  - а) часом їх заперечую
  - б) почуваю себе винним
  - в) усвідомлюю, що всім людям властиво помилятися
  - г) починаю почувати ворожість до цієї людини

**10. Якщо хтось, хто працює на мене, провалить справу, то я:**

- а) розізлюся
- б) нізачо не скажу йому про це
- в) пораджуся з цим працівником, як краще виконати завдання
- г) подібні завдання цьому працівнику більше доручати не буду

**11. Якби мені довелося зустрітися і розмовляти з самим вищим керівником, то я:**

- а) не зміг би дивитися йому в очі
- б) почував би себе ніяково
- в) злегка б нервував
- г) був би радий зустрічі

**12. Якщо підлеглий попросить мене про щось, то я:**

- а) у залежності від суті питання, можливо, виконаю прохання, можливо – ні
- б) відчую себе ніяково, якщо не зроблю йому люб'язність
- в) ніколи не стану виконувати ніяких прохань, щоб не створювати прецеденту
- г) завжди піду назустріч

**Ключ до тесту** на стор. 322.

*Щоб стати менеджером, насамперед, необхідно знати:*

- що таке менеджмент, його принципи і стратегію;
- техніку і технологію менеджменту і порядок їх використання;
- якими якостями повинен володіти менеджер, стилі й етику керівництва;
- правила організації праці менеджера;
- культуру і психологію менеджменту;
- що являє собою бізнесмен, підприємець як особистість;
- що таке ризик у бізнесі і його раціональні межі;
- структуру фірм, корпорацій, організацій і підприємств, а також способи її удосконалювання;
- що таке неформальна структура організації і як її використовувати в роботі;
- що таке комерційна (економічна) інформація і як вона використовується в бізнесі;
- як оцінити ринкову ситуацію, вибрати мету і сформулювати задачі організації;
- як планується й організується діяльність підприємства;
- як розробити, прийняти і реалізувати оптимальне управлінське рішення;
- як координувати, контролювати й оцінювати дії підлеглих по досягненню поставлених перед ними цілей і задач;
- як стимулювати і винагороджувати персонал за його роботу;
- сутність, призначення і способи здійснення маркетингу;
- як просувати товар на ринку і стимулювати продаж;
- що таке біржі, їхні види і місце в бізнесі.

Відповіді на багато перелічених вище питань, що стосуються теорії і практики менеджменту, читач знайде в цьому підручнику.

***Жалування платить нам продукт, а управління організує виробництво так, щоб продукт міг це робити.***

Г.Форд

Специфіка професії менеджера полягає в тому, що в управлінській діяльності завжди присутнє щось таке, що не піддається кількісній оцінці, – *мистецтво управління*. Воно саме й складається з умінь менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей своїх підлеглих і особливостей конкретної сфери діяльності.

Менеджменту можна і потрібно вчитися. Вчитися постійно і доти, поки займаєшся справою і поки у твоєму підпорядкуванні є хоча б одна людина.

### 1.2.3. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Керувати – значить спонукати інших до досягнення ясної мети, а не змушувати робити те, що вважаєш за потрібне.*

**У** принципах менеджменту узагальнені пізнані закони і закономірності управління та досвід, що виправдав себе в управлінській діяльності. Це правила діяльності менеджерів. Використовувані управлінським апаратом принципи менеджменту мають найважливіше значення для досягнення цілей організації. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають як правила і норми управління.

Основний принцип менеджменту винесений як епіграф до цієї глави. Принципи раціонального управління сформулювали Г.Емерсон, Ф.Тейлор, А.Файоль.

**Фундаментальні положення менеджменту**, введені *Г.Емерсоном*:

- підлеглий існує для того, щоб розширювати і продовжувати свого начальника;
- начальник існує тільки для того, щоб робити продуктивною роботу підлеглого;
- компетентні фахівці повинні формувати основні принципи справи, навчати всіх і кожного їх застосуванню і невідлучно стежити за всіма порушеннями;
- кожен вищий ступінь управління існує не для задоволення тих, хто розташований вище, а для обслуговування тих, хто працює нижче;
- кожна дрібна операція на підприємстві повинна бути обслуговувана всіма знаннями й уміннями, що є у світі.

**Принципи раціонального управління**, які мають підвищити продуктивність праці, першим опублікував у 1912 р. у своїй книзі “Дванадцять принципів продуктивності” також *Г.Емерсон*. Він сформулював їх так:

- чітко поставлені ідеали і цілі як вихідний пункт управління;
- здоровий глузд, визначення зроблених помилок і пошук причин їх виникнення;
- компетентна консультація професіоналів і вдосконалення управління з їхньою допомогою;
- дисципліна, забезпечена регламентацією діяльності працівників, контролем за нею, їх своєчасним заохоченням;
- справедливе ставлення до персоналу;
- швидкий, надійний, повний, точний, постійний облік;
- диспетчеризація – централізація оперативного контролю і керування, що забезпечує погоджену роботу окремих ланок;
- норми і розклади, що сприяють пошуку й реалізації резервів;
- нормалізація умов праці (сучасна ергономіка);
- нормування операцій – регламентування часу, стандартизація способів їх виконання;
- писані стандартні інструкції;
- винагорода за продуктивність.

**Принципи управління індивідуальною працею робітників**, які сформулював *Ф.Тейлор*, вимагають:

- наукового підходу до виконання кожного елементу роботи;
- наукового підходу до підбору, навчання і тренування робітника;
- кооперації з робітниками;
- розподілу відповідальності за результати і якість роботи між менеджерами і працівниками.

*Ф.Тейлор* розглядав управління як “*мистецтво знати точно, що має бути зроблено і як це зробити найкращим і дешевим способом*”. Для того, щоб цього досягти, на його думку, необхідно здійснити чотири управлінські функції: вибір мети, вибір засобів, підготовка засобів, контроль результатів.

**Управління по класифікації А.Файоля** полягає в тому, щоб:

- передбачати: вивчати майбутнє і розробляти програму дій;
- організовувати: створювати матеріальну базу і трудовий колектив;
- розпоряджатися: приводити в дію персонал;
- погоджувати дії і зусилля;
- контролювати: спостерігати, щоб усе відбувалося відповідно до встановлених норм і розпоряджень.

Принципи ці не застаріли, не втратили своєї актуальності і повною мірою прийнятні у сьогоденній практичній діяльності менеджерів. Головне тут полягає в умінні грамотно, системно і комплексно використовувати названі вище основні принципи менеджменту.

## 1.3. НАУКОВІ ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Школа – напрямок у науці, зв’язаний єдністю поглядів, спільністю чи наступністю принципів і методів.*

Великий енциклопедичний словник

### 1.3.1. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ НАУКИ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Прихильники кожної зі шкіл вважали, що їм удалося знайти ключ до найефективнішого управління.*

**Н**езважаючи на те, що люди давно дійшли розуміння доцільності організації своєї діяльності, ідея виділення управління в окрему науку виникла тільки в середині XIX сторіччя.

Розвиток теорії і практики менеджменту прийнято розглядати з виділенням фаз, підходів і шкіл управління. Основні фази розвитку теорії і практики менеджменту:



- передфаза (до 1885 р.);
- підхід з позицій виділення шкіл менеджменту (1885-1950 рр.);
- сучасна фаза (з 1940 р.).

**Передфаза** розвитку теорії менеджменту збігається з періодом домонополістичного капіталізму. Характерними ознаками її були:

- ієрархічно-пірамідальна побудова організації;
- авторитарний стиль управління і мислення;
- перевага військового адміністративного управління.

**Підхід з позицій виділення шкіл** полягає в тому, що численні дослідження теоретиків менеджменту згруповані за визначеними ознаками, що дозволило виділити чотири школи: наукового управління підприємством, адміністративну (класичну), “рух за гуманні відносини” і емпіричну школу управління.

*Школа наукового управління підприємством* (1885-1920 рр., США) регламентувала:

- використання наукового аналізу для визначення найкращих способів виконання конкретних завдань;
- добір найкращих працівників для навчання, забезпечення їх ресурсами для виконання робіт;
- матеріальне стимулювання працівників з метою підвищення ефективності праці.

*Адміністративна (класична) школа* (1920-1950 рр., Німеччина, Франція, Англія):

- сформулювала принципи управління;
- систематизувала функції управління;
- передбачала системний підхід до управління організацією.

*Школа “Рух за гуманні відносини”* (1930-1950 рр., США, Японія) базувалася на:

- використанні прийомів управління, що забезпечують нормальний психологічний клімат у колективі, отримання задоволення від виконуваної роботи і підвищення продуктивності праці;
- використанні науки поведінку людей для повного розкриття потенціалу працівника і використання його для цілей виробництва.

*Емпірична школа управління* (з 1940 р.) стала теоретичною основою концепції “управління за цілями”.

Прихильники кожної зі шкіл вважали, що їм удалось знайти ключ до найефективнішого управління. Однак більш пізні дослідження і спроби застосувати теорію на практиці показали, що багато ідей були лише частково вірними у визначених ситуаціях. Однак кожна теорія зробила свій внесок у науковий менеджмент.

**Сучасна фаза розвитку менеджменту** характеризується застосуванням методів досліджень, що ґрунтуються на формалізації процесів управління і є складовими частинами таких наук, як математика, статистика, інженерні науки. До сучасних концепцій менеджменту відносять процесний, системний, ситуаційний підхід та поведінкову концепцію.

Усі теорії, на яких базуються школи менеджменту, зводяться до того, що *більшість людей* при відповідній підготовці й умовах *не тільки приймають на себе відповідальність, але і свідомо прагнуть до неї*. Їм не потрібен контроль, їх не треба підганяти і підстерігати. *Люди самі себе контролюють, якщо прагнуть до цілей, у досягненні яких зацікавлені*.

### 1.3.2. ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ

*Автори школи вперше звернули увагу на значимість людського фактора в процесі виробництва.*

**З**асновник школи Ф.Тейлор своїми експериментами і науковими працями прагнув довести, що розроблені ним методи наукової організації праці і сформульовані на їхній підставі “принципи наукового менеджменту” замінять авторитарні методи управління на більш раціональні наукові підходи. Одне з найбільших відкриттів Тейлора полягало в тому, що він розумів необхідність стандартизованого, прийнятного підходу до *справедливого денного виробітку*. Він відзначав, що справедливий денний виробіток не повинен залежати від суб’єктивних оцінок майстрів, а повинен ґрунтуватися на ретельному, формально-науковому спостереженні й інспектуванні. Тобто виникла необхідність оцінити науково кожную роботу, що привело до виникнення руху **наукового менеджменту**.

Автори школи виходили з того, що, використовуючи спостереження, виміри, логіку й аналіз, можна вдосконалити безліч операцій, виконуваних вручну, домогтися більшої ефективності. Об’єктом дослідження був виробничий процес, основний елемент якого – робітник. Дослідження охоплювали розробку системи методів і прийомів аналізу робочого часу і робочих рухів, нормування праці, правил підбору і вивчення робітників, дослідники з психологічного впливу на них, рекомендації зі стимулювання зростання продуктивності праці. Тейлор ретельно вимірював кількість руди, яку людина може підняти лопатою, і визначив, що оптимальною є лопата, що вміщує 9 кг. Ф. і Л.Гілберти за допомогою кінокамери вивчали, які рухи виконуються при визначених операціях і скільки часу займає кожен з них.

Визнавалося, що управлінська робота є визначеною спеціалізацією і що підприємство в цілому виграс, якщо кожна група працівників зосередить свої зусилля на тому, що вона робить краще. *Вихідними принципами для розвитку менеджменту* творці школи наукового управління вважали:

- раціональну організацію праці;
- розробку формальної структури організації;
- розробку заходів по співробітництву керівника і робітника.

Сутність раціонального управління по Ф.Тейлору зводилася до можливості гранично упорядкувати і регламентувати організацію, досягти стабільної і стійкої діяльності господарських підрозділів за допомогою неохитної віри менеджерів у всесилля адміністративних команд в ієрархічних структурах. *Основні задачі кожного менеджера:*

- добір, навчання і розміщення робітників на тих місцях, де вони можуть принести максимальну користь;
- встановлення робітникам оптимальних завдань;
- розподіл і раціональне використання матеріальних ресурсів;
- мотивація високої продуктивності праці робітників;
- контроль за діями і досягнутими результатами.

Прихильники школи *вперше звернули увагу на значимість людського фактора в процесі виробництва*. Ними був сформульований висновок про необхідність систематичного стимулювання праці робітників для того, щоб зацікавити їх у збільшенні продуктивності.

Концепція наукового управління стала переломним етапом, завдяки якому управління стало визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень.

Значний внесок у розвиток школи зробив король автомобілебудування США Г.Форд, який сформулював організаційно-технічні принципи управління і застосовував їх на практиці. Школу також удосконалювали Г.Емерсон, Г.Гант, А.Холф.

Зараз господарська діяльність ведеться в умовах значного впливу на діяльність підприємства зовнішнього і внутрішнього середовищ, які постійно змінюються, що вимагає швидкої і гнучкої переорієнтації виробництва і збуту. Повний облік і попередній прорахунок усього до дрібниць, як це було раніше, неможливі, а значить, неможливо все упорядкувати і проконтролювати.

### 1.3.3. КЛАСИЧНА (АДМІНІСТРАТИВНА) ШКОЛА УПРАВЛІННЯ

*Прихильники школи прагнули знайти універсальні принципи управління.*

Батьком її вважається французький підприємець і інженер А.Файоль, який створив першу цілісну класичну школу управління і сформулював її основні принципи і функції. Послідовники Г.Емерсон, Л.Гюлік, Л.Урвік, Дж.Муні, К.Адамецький, А.Рейлі, Ч.Бернард прагнули знайти універсальні принципи управління, за допомогою яких можна досягти успіху організації. Розробка цих принципів велася в двох напрямках:

- *розробка раціональної структури організації* – розбивкою організації на підрозділи і структурні групи;
- *організація управління людьми* – бюрократична система управління, яка будується на чітко визначених правилах поведінки, обов'язках, регламентації праці аж до вичерпного опису окремих управлінських операцій.

А.Файоль розглядав організацію в цілому, а не окремі напрямки її діяльності, і дійшов висновку, що будь-яка організація здійснює функції планування, організації, координації, мотивації і контролю. Він став основоположником процесного підходу до управління організацією, розглядаючи управління не як ряд самостійних операцій, а як серію повторюваних взаємозалежних дій, послідовно і безупинно виконуючих названі п'ять функцій.

У своїй роботі "Загальне і промислове управління" (1916 р.) А.Файоль сформулював *14 принципів адміністративного управління*, що гарантують успішну діяльність підприємства і не втратили своєї актуальності до наших днів:

- *поділ праці* – спеціалізація за рахунок зменшення кількості об'єктів, на котрі повинні бути спрямовані увага і дія; мета – підвищити кількість і якість виробництва при витраті тих же зусиль;
- *влада* – право віддавати розпорядження і сила, що примушує їм підкорятися; вона пов'язана з відповідальністю, причому відповідальність є наслідком влади;
- *дисципліна* – покірність, старанність, діяльність, манера поводитися, зовнішні знаки поваги, що виявляються в строгому дотриманні домовленостей, досягнутих між підприємством і його працівниками; для підтримки дисципліни необхідна наявність грамотних керівників на всіх рівнях, що забезпечують особистий приклад у виконанні норм і правил;
- *єдність розпорядництва* (єдиноначальність) – працівник повинен отримувати завдання від одного, безпосереднього, начальника; в іншому випадку наноситься шкода авторитету влади, підіривається дисципліна, порушується злагодженість і порядок;
- *єдність керівництва* – один керівник і одна програма для сукупності всіх операцій, спрямованих на досягнення однієї мети; це необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль;
- *підпорядкування особистих інтересів загальним* – інтереси одного працівника чи групи не повинні превалювати над інтересами колективу; досягається твердістю й особистим прикладом начальників, можливо, більш справедливим погодженням і пильним наглядом;

- *винагорода персоналу* – оплата виконаної роботи повинна бути справедливою і задовольняти персонал і підприємство, наймача і робітника;
- *централізація* – визначення ступеня централізації управління, найбільш прийнятної для даної організації (зменшення централізації – показник важливості ролі підлеглих);
- *ієрархія* – ряд керівних посад, починаючи з вищих і закінчуючи нижчими; ієрархічна колія – шлях, по якому просуваються папери, проходячи всі ступені (від вищої влади чи адресовані їй); є багато операцій і ситуацій, успіх яких залежить від їх швидкого виконання, і треба вміти сполучити повагу до ієрархії з зобов'язанням швидко досягати мети;
- *порядок* – визначене місце для кожної речі і кожна річ на своєму місці (матеріальний порядок), визначене місце для кожної особи і кожна особа на своєму місці (соціальний порядок);
- *справедливість* – результат поєднання доброзичливості з правосуддям; правосуддя – це реалізація встановлених домовленостей, а доброзичливість заохочує персонал до виконання своїх обов'язків із старанністю і відданістю; лояльність і відданість персоналу повинні забезпечуватися поважним і справедливим ставленням адміністрації;
- *сталість складу персоналу* – орієнтація працівників на довгострокову роботу і лояльність щодо організації; висока плинність кадрів є одночасно причиною і наслідком поганого стану справ;
- *ініціатива всіх, поєднана з ініціативою керівництва* – заохочення незалежних суджень працівників у межах їхніх повноважень і виконуваних робіт; це велика сила для підприємства, особливо у важкі моменти; потрібно багато такту й особистої добрості, щоб збуджувати і підтримувати ініціативу всіх у межах поваги до авторитету влади і дисципліни;
- *єднання персоналу, корпоративний дух* – це сила, що є результатом гармонічних відносин з персоналом.

Значний внесок у розвиток класичної школи зробив Г.Емерсон, який у своїй знаменитій роботі “Дванадцять принципів продуктивності” (1911 р.) сформулював 12 принципів раціонального управління, які застосовують у всіх сферах виробництва (див. гл. 1.2.3).

Адміністративні принципи управління в чистому вигляді сьогодні стають неефективними, зараз потрібно більш гнучке і різноманітне управління, засноване на системно-ситуаційному підході.

### 1.3.4. ШКОЛА “РУХ ЗА ГУМАННІ ВІДНОСИНИ”

*У житті немає нічого більш цікавого, ніж людина.*

В.Терещенко

**Ш**кола людських відносин виникла як реакція на недооцінку всіма розглянутими вище школами соціально-психологічних і емоційних потреб людини в процесі виробництва і управління. Рух за гуманізацію відносин виробництва і управління зародився у відповідь на нездатність повністю зрозуміти людський фактор як основний елемент ефективної організації.

Творець школи – американський соціолог і психолог Е.Мейо. В ході численних експериментів у м. Хотторні (біля Чикаго) він дійшов висновку, що *головний вплив на продуктивність праці роблять не умови праці самі по собі, а увага до персоналу*.

Е.Мейо довів, що продуктивність праці значною мірою залежить від приязних стосунків між робітниками і менеджерами в процесі праці. Основне завдання менеджера він бачив у створенні дружніх взаємин у колективі та довіри до робітників. Іншими словами, продуктивність праці робітників підвищується не стільки через підвищення рівня заробітної плати, скільки через поліпшення взаємин між керівником і підлеглими, підвищення задоволеності своєю роботою і поліпшення відносин у колективі.

Внесок у становлення школи зробив німецький психолог Г.Мюнстенберг, який сформулював принципи, відповідно до яких підбираються керівники. Спираючись на те, що менеджер повинен керувати не машинами, а насамперед людьми, він довів *важливість гуманізації процесу управління*.

Послідовник Е.Мейо Д.Мак-Грегор підкреслював, що *деспотичний режим*, який звичайно встановлюється на підприємствах їхнім керівництвом, *вичерпав себе*. Людям подобається працювати вільно, вони хочуть виявляти свою кмітливість, хочуть бути хазяями на своєму робочому місці.

Істотний внесок у розвиток школи зробили Ф.Герцберг, Р.Блейк, К.Арджиріс, а також М.Фоллет, яка розробила теорію лідерства. М.Фоллет довела доцільність відкритого спілкування з підлеглими та запропонувала трактування *менеджменту* як “*мистецтва досягати результатів за допомогою дій інших*” шляхом гармонічних стосунків менеджера з персоналом.

Відповідно до теорії цієї школи найважливішою задачею менеджера є формування спаяного колективу, створення в ньому сприятливого мікроклімату, турбота про підлеглих, допомога їм у вирішенні проблем, у тому числі й особистих.

*Постулати школи “Рух за гуманні відносини”:*

- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність відповідно до того, як до них ставляться інші люди;

- внаслідок промислової революції, раціоналізації і спеціалізації виробничих операцій праця втратила привабливість, тому задоволення людина змушена шукати в соціальних взаєминах;
- люди більш чутливі до думки групи рівних їм людей, ніж до спонукання і методів контролю з боку менеджера;
- працівники відгукуються на розпорядження менеджера, якщо той здатний задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їхні бажання, якщо він їх розуміє.

Уперше працівник визнаний соціальним фактором, а *головним стимулом, що підвищує продуктивність праці, є включення робітників в управління підприємством, у систему його цілей.*

Визнання ролі психологічного фактора в підвищенні продуктивності праці знайшло відображення у висловлюванні Г.Форда: “Якби ми навчилися розв’язувати психологічні конфлікти в процесі праці, тоді я в найближчі десять років зміг би знизити собівартість своїх автомобілів більше, ніж я зміг це зробити за останні п’ятнадцять років технологічними методами”.

### 1.3.5. ЕМПІРИЧНА ШКОЛА УПРАВЛІННЯ

*Управління починається з розробки цілей.*

П.Друкер

**В**иникла вона на основі об’єднання основних положень та ідей класичної школи і школи людських відносин у процесі розробки теорії і вивчення практики управління.

Засновником і теоретиком школи прийнято вважати професора менеджменту Нью-Йоркського університету, видатного теоретика в галузі управління П.Друкера. Він розробив теорію про управління як навчальну дисципліну. Найбільш відома робота Друкера “Ефективний керуючий”, що стала теоретичною основою концепції “управління за цілями”. В основі цієї концепції лежить так званий “синтетичний” підхід до організації. Тобто організацію розглядають як багатопланове явище, яке об’єднує цілі, ресурси і процеси, що відбуваються як у самій організації, так і за її межами (зовнішнє середовище). Видатними представниками школи є Р.Девіс, А.Слоун, А.Чандлер, У.Ньюмен, Д.Міллер, які прагнули наблизити теоретичні дослідження до практики шляхом визначення принципів організаційного управління, що звичайно формуються у вигляді наставлень, указівок, інструкцій, зразкового статуту менеджерської діяльності.

У той час (середина 50-х років XX ст.) більшість менеджерів зосереджували основну увагу на функціях і процесах управління. Друкер же запропонував інший підхід: *управління починається з розробки цілей*, і тільки після того, як цілі визначені і сформульовані, переходять до формування функцій, системи взаємодії й організації процесу виробництва.

Основними елементами концепції “управління за цілями” є:

- визначення чітких стратегічних цілей;
- залучення до визначення і формулювання цих цілей усього персоналу організації;
- оцінка ефективності на основі результатів.

## 1.4. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ І ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Не людина існує для виробництва,  
а виробництво для людини.*

### 1.4.1. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ І ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Суть раціонального менеджменту полягає в тому, щоб дати працівнику можливість достатньо заробляти, відчувати задоволення від власної праці і брати участь в управлінні підприємством.*

К.Татеїсі

**С**учасні теоретики менеджменту розрізняють такі концепції і підходи до розвитку науки управління: поведінкова концепція, системний підхід, ситуаційний менеджмент, процесний підхід, концепція “7-S”, теорія організаційної культури.

**Поведінкова концепція.** Розвиток психології, соціології, вдосконалення методів досліджень надали велику науковість вивченню поведінки людей у процесі праці. Наука про поведінку ґрунтується на врахуванні різних аспектів соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційних структур, комунікацій на підприємстві. На відміну від школи людських відносин, що зосередила увагу на методах налагодження міжособистісних відносин, *наука про поведінку прагне допомогти працівнику в розумінні своїх власних можливостей*. Поведінкова концепція в центрі уваги тримає міжособистісні відносини в колективі, мотивацію, характер влади й авторитету, лідерство, організаційну структуру, комунікації. Основна мета цієї науки – *підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок збільшення активності кожного індивіда*.

**Головну увагу приділяй не роботі, а робітнику.**

Необхідність максимального використання людських можливостей, знань і ентузіазму як головної продуктивної сили відомий теоретик менеджменту Р.Хасімото пояснив так: “Орудувати кувалдою можна було змусити силою. Але думати силою не примусиш, причому думати так, щоб це було корисно виробництву і фірмі... Якщо ми визнаємо, що головна продуктивна сила – робітник, виходить, треба створювати умови, що спонукували б цю головну продуктивну силу бути високопродуктивною. Необхідно, щоб саме умови, а не керуючі спонукували робітників ефективно трудитися”.

У США в 90-ті роки минулого століття на державному рівні було визнано необхідним створення так званих “якісних робочих місць” як фактора підвищення конкурентоспроможності товарів. Якісне робоче місце визначається як високопродуктивна організація праці, що забезпечує робітникам стимули і можливості для високоефективної праці. Складові *якісного робочого місця*:

- участь працівників у процесі прийняття рішень;
- почуття спільності, взаємної підтримки і розуміння загальних економічних задач;
- довіра, повага і співробітництво між профспілками і керуючими;
- безпечні і здорові умови праці;
- гармонічне сполучення праці і сімейних інтересів.

Наука про поведінку вивчає також *неформальні відносини в трудовому колективі*, що на сучасному етапі визнані порівняними по важливості із самим менеджментом, їх розцінюють як вищу організаційну силу, що здатна або бойкотувати установки менеджера, або проводити їх у життя.

Найбільш відомі представники поведінкового напрямку – К.Арджиріс, Р.Лайкерт, Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг. Вони працювали в напрямку розвитку різних аспектів соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміни змісту роботи і якості трудового життя.

**Системний підхід.** Базується на теорії систем, що вперше була застосована в точних науках і в техніці, а наприкінці 50-х років ХХ ст. – і в теорії управління. Системний підхід до управління – це загальний спосіб мислення і підходу щодо організації і управління. Суть його полягає в пошуку простого в складному. В основі розгляду проблем управління лежить поняття системи. *Система* – це визначена цілісність, що складається з взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого, взаємодіє з іншими частинами. Відсутність хоча б одного елемента системи призводить до того, що система не буде працювати чи буде працювати неправильно (автомобіль, комп’ютер, телевізор, трудовий колектив – це системи). Відповідно до цього підходу *менеджер повинен розглядати підприємство як сукупність взаємозалежних елементів* (люди, організаційна структура, задачі, ресурси, технології), що орієнтовані на досягнення визначених цілей і тісно пов’язані з зовнішнім середовищем.

Уперше застосував системний підхід і розглянув підприємство як соціальну систему американець Ч.Бернард. На його думку, основні функції менеджменту полягають у визначенні цілей організації, підтримці зв’язків між окремими її елементами і забезпеченні їхнього ефективного функціонування. Спираючись на системний підхід, Бернард сформулював концепцію соціальної відповідальності корпорації. Відповідно до цієї концепції діяльність окремих систем і прийняті в них рішення мають далекоглядні соціальні наслідки як всередині організації, так і в навколишньому середовищі. Тому менеджмент повинен враховувати це, маючи на увазі перспективні інтереси організації.

Ще одним відомим представником системного підходу в менеджменті прийнято вважати П.Друкера, який обґрунтував наступні *принципи системного підходу*:

- роль професійного менеджера в організації виняткова;
- управлінська еліта – основа підприємництва і сучасного суспільства;
- самоврядування трудового колективу підвищує відповідальність робітників за справи фірми, які самі обирають спеціальний орган, що займається рішенням їхніх соціальних проблем;
- головним в управлінні ставляться цілі організації, на основі яких визначаються функції, система і методи взаємодії всіх елементів процесу управління.

**Ситуаційний менеджмент.** Подальший розвиток і ускладнення діяльності в умовах ринку все більше ускладнює задачі управління виробництвом, робить їх суперечливими. Це вимагає при розробці управлінсь-

ких рішень аналізувати виникаючі ситуації з урахуванням усіх перемінних факторів, оцінювати їхній можливий вплив на діяльність підприємства.

Ситуаційний менеджмент ґрунтується на тому, що *пріоритетність методів управління визначається ситуацією*. Оскільки існує безліч факторів як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, то не існує “найкращого” методу управління. У кожній конкретній ситуації найбільш ефективним буде той метод управління, що найбільш повно відповідає її суті.

Ситуаційний, чи маркетинговий, менеджмент покликаний перемінити раціоналістичний менеджмент, який виходив з того, що організація є “закритою системою” і її успіх на ринку визначається, насамперед, внутрішніми резервами (раціоналізація виробництва, ефективність праці, всеохоплюючий контроль з боку вищих керівників і чітке виконання усіх вказівок).

Ситуаційний менеджмент будується, виходячи з положень, що фірма є “відкритою системою” і *успіх її визначається не стільки внутрішніми ресурсами, скільки здатністю органічно вписатися в зовнішнє середовище і пристосуватися до нього*”. А це значить, що система управління підприємством будується на готовності до адекватної реакції на різні впливи зовнішнього середовища.

Прихильники ситуаційного методу управління вбачають пряме застосування науки управління в тому, щоб навчити менеджера “ситуаційно мислити”, тобто вміти правильно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації і знаходити виходи з них. Ситуаційний менеджмент ґрунтується на схемі, що складається з наступних етапів:

- діагноз ситуації і визначення головних проблем;
- формулювання управлінських цілей і виявлення принципового шляху їх досягнення;
- вивчення характеристик ситуації з виявленням факторів, що впливають на прийняття рішення;
- розробка альтернативних варіантів рішень;
- оцінка альтернатив і вибір найкращої, відповідно до тієї ситуації, що склалася;
- реалізація плану, досягнення максимального ефекту відповідно до цілей підприємства.

*Практичне застосування* ситуаційного менеджменту полягає в тому, що менеджер повинен:

- володіти ефективними засобами професійного управління, тобто розуміти суть процесу управління, індивідуальної і групової поведінки людей, знати методи планування і контролю і кількісні методи прийняття рішень;
- правильно розуміти й інтерпретувати ситуацію, тобто визначати найбільш важливі фактори і використовувати найбільш чутливі елементи, вплив на які дасть найбільший ефект;
- зв'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями, найбільш ефективно забезпечуючи досягнення мети організації в цих обставинах.

Таким чином, *суть ситуаційного менеджменту* зводиться до спроби теоретично сформулювати, емпірично перевірити і потім практично *рекомендувати різні типові рішення в сфері організації виробництва і управління*, системи планування, бухгалтерського обліку, підбору кадрів стосовно до кожної з типових управлінських ситуацій.

**Процесний підхід.** Для сучасного етапу розвитку теорії і практики менеджменту важливим є концептуальний підхід на основі взаємної згоди принципів і інструментів управління. Вперше поняття процесного підходу було застосовано прихильниками школи адміністративного управління, що намагалися описати функції менеджера. Однак ці функції розглядалися авторами як незалежні одна від одної. В даний час *менеджмент розглядається як процес, що складається із серії взаємозалежних дій, як загальна сума усіх функцій управління*. У свою чергу, кожна функція управління являє собою процес, що також складається із серії взаємозалежних дій. Таким чином, процес управління – це загальна сума усіх функцій управління. Процесний підхід став значним етапом у розвитку управлінської теорії, а його основні складові застосовуються сьогодні у практиці управління.

**Концепція “7-S”.** Концепція розроблена в 80-ті роки Т.Пітерсом і Р.Уотерменом, Р.Паскалем і Е.Атосом. Суть її полягає в тому, що сучасна ефективно діюча організація будується на основі семи взаємозалежних елементів: *стратегія, структура, система управління, персонал, стиль, кваліфікація співробітників, загальні цінності* (англійською мовою кожен елемент позначається словом, що починається з букви “S”). Концепція вибудована на принципі системності: зміна хоча б одного складового елемента приводить до зміни шести інших елементів.

**Теорія організаційної культури.** Перші згадування про цю теорію з'явилися в 1985 р. Авторами її вважають С.Сате, Е.Шайна, Т.Парсонса, Р.Квіна і Дж.Рорбаха, котрі стверджують, що організаційну культуру варто розглядати як інструмент, який дозволяє орієнтувати як усі структурні одиниці організації, так і окремих працівників на досягнення загальних цілей, стимулювати ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшити поведінку і комунікації. *Культура управління – це раціональна організація праці апарату управління, посилення ролі культурного елемента в ньому...*

## 1.4.2. СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Якщо та чи інша компанія розраховує вижити в наш час бурхливих змін, то їй варто пристосувати свою діяльність до змін у навколишньому середовищі – у політиці, економіці, суспільстві, технології.*

К.Татеїсі

Основу побудови і управління сучасного підприємства, фірми складають принципи бізнесу, що визначають організаційну поведінку, прийняті рішення, оцінку результатів діяльності. Ці принципи формують представлення про ринок споживачів, конкурентів, технології і тенденції їх зміни, переваги і слабкі місця організації і джерела її прибутків.

Особливість сучасного менеджменту полягає в його спрямованості на забезпечення раціонального ведення господарства в умовах дефіциту ресурсів і досягнення високих кінцевих результатів з мінімальними витратами, оптимальною адаптацією організації до нових ринкових умов.

**Принципи діяльності підприємств і фірм.** Основні принципи менеджменту, вироблені на початку XX сторіччя, доповнилися відповідними духу і вимогам часу ефективними принципами діяльності підприємств і фірм:

- пріоритет споживача, надійність, швидкість і зручність обслуговування;
- висока якість товарів і послуг, наслідування лідерам;
- доступні широким масам покупців ціни;
- дотримання моральних норм;
- допомога іншим підприємцям у досягненні успіху;
- використання конкуренції (монополія – ворог високої продуктивності і якості);
- орієнтація на перспективу, підвищення стандартів і розширення сфери діяльності;
- орієнтація на кінцеві результати діяльності;
- прагнення до нововведень, постійна підтримка духу новаторства;
- опора на об'єктивні закони і реальність ринкових ситуацій;
- рішення нових проблем новими методами, виправлення помилок;
- орієнтація на індивідуальне споживання і загальнолюдські інтереси;
- концентрація діяльності на пріоритетних програмах;
- розширення і поглиблення зв'язків фірми з зовнішнім оточенням;
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми.

Американські вчені Т.Пітерс і Р.Уотермен, вивчивши діяльність кращих фірм світу, експериментально підтвердили правильність викладених принципів і коротко сформулювали їх у такому порядку:

- орієнтація на досягнення успіху;
- орієнтація на запити споживача;
- самостійність і заповзятливість;
- продуктивність;
- зв'язок з життям;
- вірність своїй справі;
- простота структури, скромний штат управління;
- воля і твердість одночасно.

**Принципи побудови взаємин менеджерів з персоналом.** Новий час висуває жорсткі і конкретні вимоги до урахування і використання людського фактора. Серед характерних принципів побудови взаємин менеджерів з персоналом варто виділити такі:

- розвиток у людях умінь, творчих здібностей, бажання працювати професійно, ефективно і самостійно;
- збільшення чисельності співробітників, яких приваблює вироблення управлінських рішень;
- ототожнення співробітників з фірмою;
- постійне навчання персоналу в процесі виробництва, розвиток ключових груп працівників, планування кар'єри;
- використання нестандартних, з гнучкими параметрами, режимів роботи персоналу;
- застосування нових способів стимулювання праці і новаторства;
- відхід від команд, розпоряджень і директив, перехід до корпоративної організаційної культури менеджменту, що базується на єдності інтересів, на партнерстві, співробітництві, взаємній вигоді, загальнолюдських цінностях;
- уміння викликати і підтримати ентузіазм персоналу, активно використовувати ідеї вдосконалення продукції і послуг;
- створення атмосфери загальної зацікавленості в справах фірми, заснованої на спільності корпоративних і індивідуальних інтересів;
- підвищення ролі неформальної організації;
- гармонійна взаємодія формальної і неформальної організації.

Притаманні організації принципи бізнесу повинні бути відомі і зрозумілі персоналу. Вони повинні постійно бути в центрі уваги керівництва організації, перевірятися практикою й обновлятися відповідно до реальних умов, у яких діє організація.

### 1.4.3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ

*Найважливіша задача японського менеджменту полягає в тому, щоб установити нормальні стосунки з працівниками, створити ставлення до корпорації як до рідної сім'ї, сформулювати розуміння того, що в працівників і менеджерів одна доля.*

А.Моріта

Головною особливістю XX століття є гуманізація громадського життя, а в сучасному менеджменті все більшої ваги набуває гуманістична концепція, відповідно до якої *не людина існує для виробництва, а виробництво для людини*.

Зі вступом розвиненого суспільства в інформаційну стадію на зміну традиційному напрямку в менеджменті приходить новий індивідуалістсько-інформаційний напрямок.

**Суть нової філософії управління** визначається такими положеннями:

- ставка робиться на людину, яка самореалізується (на відміну від людини економічної і людини соціальної);
- усвідомлюється значення матеріальної і технологічної бази сучасного виробництва і надання послуг;
- посилюється увага не тільки до організаційної культури, але і до різноманітних форм демократизації управління;
- посилюється участь рядових працівників у розподілі прибутку (володіння визначеною часткою власності) і здійсненні управлінських функцій;
- посилюється міжнародний характер управління;
- підприємства постійно обновлюються і постійно прагнуть пристосуватися до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач.

Нова філософія управління заснована на системно-ситуаційному підході, відповідно до якого основні передумови успіху лежать не всередині, а поза фірмою. Успіх організації в першу чергу залежить від того, наскільки вона вдало пристосовується до зовнішнього середовища. Втіленням нового підходу стало стратегічне управління на основі прогнозів майбутнього стану зовнішнього середовища.

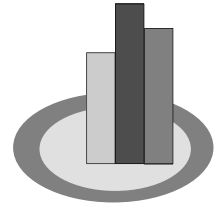
Розвиток внутрішнього і зовнішнього середовища життєдіяльності підприємств привів до зміни змісту управлінської діяльності.

**Основні положення сучасного менеджменту** зводяться до наступного:

- будь-яка важлива задача в розвиненому суспільстві вирішується в організованих і керованих інститутах;
- менеджмент повинен допомогти організаціям стати мобільними в справі швидкого впровадження виробничих нововведень;
- основна задача менеджменту в розвинених країнах – зробити знання більш продуктивними, оскільки основна стаття витрат і основний капітальний ресурс розвиненої економіки – це працівник, що володіє глибокими знаннями;
- культура, система цінностей і переконань, властиві менеджменту, є засобом, за допомогою якого організація створює свої власні цінності і переконання;
- кожна фірма повинна шукати і вибирати власну модель управління з урахуванням розміру фірми, характеру продукції, що випускається, особливостей навколишнього середовища.

У 70-х роках XX ст. у всіх економічно розвинених країнах стало помітним різке розмежування функцій володіння і управління капіталом: як правило, управління більшістю фірм здійснюють наймані висококваліфіковані фахівці – менеджери, що не є абсолютними власниками фірм, а отримують зарплату чи беруть участь у прибутках фірми.





## ГЛАВА 2

# УНІВЕРСАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

## 2.1. ПОНЯТТЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Управління розглядається як серія повторюваних, взаємозалежних, послідовно і безупинно виконуваних дій – функцій управління.*

### 2.1.1. УПРАВЛІННЯ ЯК СПОЛУЧЕННЯ РІЗНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ

*Кожна функція управління спрямована на рішення специфічних, різноманітних і складних задач.*

Управління підприємством вимагає виконання персоналом безлічі різних управлінських робіт. Розкрити суть управлінської діяльності дозволяє відповідь на питання: *чим займаються менеджери і які функції вони виконують у загальній структурі організації чи підприємства.*

Проблеми, які вирішуються в процесі управлінської діяльності, зводяться до визначення конкретних і ясних цілей розвитку підприємства, встановлення їх пріоритетності, черговості і послідовності їх реалізації. На цій основі розробляються задачі і шляхи їх вирішення, визначаються потреби в ресурсах і вишукуються джерела цих ресурсів, а також розробляються способи ефективного контролю за своєчасним і правильним виконанням задач.

Єдиний процес управління підприємством розчленовується на спеціалізовані функції з метою закріплення окремих видів робіт за виконавцями й упорядкування тим самим процесу управління.

Функції – це основна категорія управління, у якій об'єднані зміст управлінської діяльності, її принципи і методи. Під **функцією менеджменту** розуміється чітко окреслене коло питань і завдань, що вирішуються визначеною посадовою особою чи структурними підрозділами апарату управління в процесі управління підприємством. Функції управління відбивають конкретний зміст управлінської діяльності менеджера, апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов'язків, закріплених за окремим працівником, підрозділом, призначення кожної конкретної ланки управління.

Кожна функція спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних задач взаємодії між окремими підрозділами організації, що вимагають проведення великого комплексу заходів. Задача визначення основних напрямків розвитку виробництва і їхнього ресурсного забезпечення вирішується через функцію планування; задачі налагодження організаційної взаємодії між підрозділами в ході виконання рішень і досягнення планових показників – через функції організації; задача перевірки виконання і порівняння результатів із плановими показниками вирішується через функцію контролю. Таким чином, *зміст кожної функції управління визначається специфікою задач, що вирішуються в рамках конкретної функції.*

Уперше ввів поняття функцій управління А.Файоль. Вони покладені в основу науки управління і мають таке визначення:

- передбачати, тобто передбачати майбутнє і виробляти програму дії;
- організовувати, тобто будувати подвійний – матеріальний і соціальний – організм підприємства;
- розпоряджатися, тобто змушувати персонал належним чином працювати;
- координувати, тобто пов'язувати, поєднувати, гармонізувати всі дії і зусилля;
- контролювати, тобто піклуватися про те, щоб усе відбувалося відповідно до встановлених правил і відданих розпоряджень”.

Для класифікації функцій управління використовують такі основні ознаки:

- вид управлінської діяльності, що дозволяє відокремити одну роботу від іншої в процесі поділу управлінської праці;
- спрямованість видів діяльності (на керований об'єкт чи на фактори зовнішнього середовища).

Ці ознаки дозволяють виділити *універсальні і конкретні функції менеджменту*.

## 2.1.2. УНІВЕРСАЛЬНІ І КОНКРЕТНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Кожна універсальна і конкретна функція управління є комплексною, вони нерозривні і єдині між собою.*

**У** *ніверсальні функції менеджменту* (їх частіше називають *загальними*) визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, від виду організації, характеру діяльності, масштабів і т.д. Універсальні функції властиві управлінню будь-якою організацією, вони начебто розчленовують зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою порядку їх виконання.

У теорії менеджменту немає однозначно визначеної кількості універсальних (загальних) функцій управління. Різні автори розглядають від 5 до 10 і більше універсальних функцій менеджменту. На наш погляд, доцільно підійти до питання кількісного визначення універсальних функцій менеджменту з погляду мінімально необхідної достатності.

Основні види діяльності керівників, що неможливо виключити з переліку життєво необхідних, а також фактори, що визначають ефективність функціонування підприємства чи організації будь-якої сфери діяльності, – це:

- *ціль*: реальні, зрозумілі, кількісно і якісно обґрунтовані, взаємно погоджені в часі і просторі;
- правильно визначені *планові орієнтири* (напрямки, шляхи, заходи, виконавці, ресурси);
- якісно і вчасно розроблені, обґрунтовані й оптимальні *управлінські рішення*;
- *організація і координування* функціонування виробничої системи;
- стимулювання і *мотивація* трудової діяльності персоналу;
- оперативний і ефективний *контроль* реалізації планових завдань і рішень, облік і аналіз результатів.

Сучасні концепції менеджменту розглядають управління підприємством як процес, що складається із серії взаємозалежних дій, як загальну суму функцій управління. Виходячи з цього, пропонується розглянути шість послідовно в часі реалізованих загальних (універсальних) функцій управління – цикл управління, чи, як його називають деякі автори, “*коло менеджменту*”. Стандартна послідовність реалізації цих функцій така: “*визначення цілі*” – “*планування*” – “*рішення*” – “*організація*” – “*мотивація*” – “*контроль*”.

Таким чином, управління розглядається не як ряд самостійних операцій, а як серія повторюваних взаємозалежних дій, послідовно (а частіше паралельно) і безупинно виконуючих названі шість функцій. Важливо відзначити, що кожен наступний цикл управління відбувається на іншому якісному і кількісному рівні і зміст кожної функції менеджменту на черговому “*колі*” відрізняється від її змісту в попередньому циклі. Тому вірніше і точніше говорити не про “*коло*”, а про “*спіраль менеджменту*” (див. рис. 2.1, де Ц<sub>1</sub>, П<sub>1</sub>, Р<sub>1</sub>, О<sub>1</sub>, М<sub>1</sub>, К<sub>1</sub> і Ц<sub>2</sub>, П<sub>2</sub>, Р<sub>2</sub>, О<sub>2</sub>, М<sub>2</sub>, К<sub>2</sub> – відповідно, функції цілепокладання, планування, прийняття рішення, організації, мотивації і контролю в першому і другому циклах управління).

**Конкретні функції менеджменту** (*особливі, специфічні*) обумовлені горизонтальним поділом праці і визначають його спрямованість на конкретний об'єкт управління. Зміст конкретних функцій управління в різних організаціях відбиває специфіку їхньої діяльності (тип виробництва, спеціалізацію, складність і призначення продукції, що випускається, чи послуг). Приміром, для комерційних організацій конкретними функціями є управління основним і допоміжним виробництвом, організація виробництва й оплата праці, збут продукції, матеріально-технічне забезпечення, капітальне будівництво, керівництво аналізом і обліком діяльності, фінансами, маркетингом, кадрами і т.д.

Універсальні і конкретні функції управління відбивають один і той же зміст управлінської діяльності. Відмінність у тому, що управлінська діяльність розчленовується на частини (окремі функції) за різними ознаками. *Кожна конкретна функція управління в організації є комплексною за змістом і містить у собі загальні функції, послідовна реалізація яких забезпечує стабільне й ефективне функціонування всієї організації.*

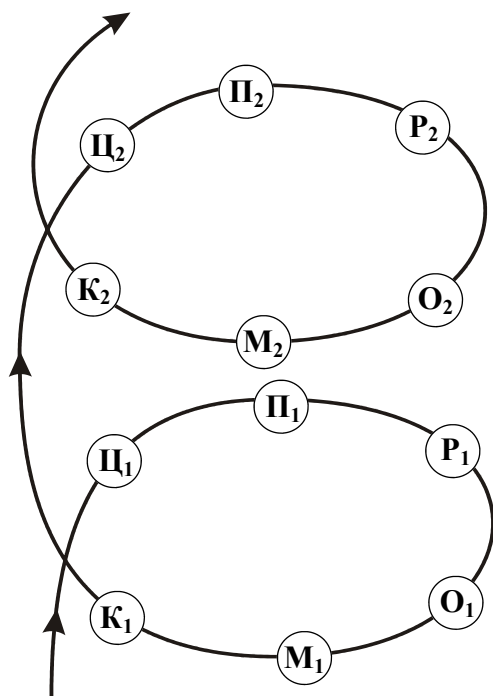


Рис. 2.1. “Спіраль менеджменту”

Таким чином, для реалізації будь-якої конкретної функції необхідно виконати в зазначеній вище послідовності всі універсальні функції (“коло менеджменту”), але тільки стосовно визначеної сфери діяльності підприємства (кадри, фінанси, маркетинг).

Аналогічно реалізуються й універсальні функції управління: щоб виконати кожну з них, необхідно здійснити конкретні функції в частині, що стосується саме цієї універсальної чи загальної функції управління.

**Висновок:** *кожна універсальна і конкретна функція управління є комплексною, вони нерозривні і єдині між собою.*

Ефективне управління неможливе без вивчення і розуміння змісту функцій менеджменту, їхньої взаємодії і взаємозалежності, дослідження робіт і операцій, виконуваних апаратом управління організації при здійсненні кожної функції.

Далі будуть дані характеристики й особливості реалізації загальних (універсальних) функцій управління. Послідовний опис кожної функції менеджменту дозволить краще розглянути робочі прийоми і методи управління, а також можливості, специфіку й особливості їхнього практичного застосування.

## 2.2. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ “ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ”

☺ | *Після того, як ми остаточно випустили з уваги мету, ми подвоїли свої зусилля.*  
М.Твен

### 2.2.1. МІСІЯ, ФІЛОСОФІЯ І ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

*Якщо компанія не здатна служити суспільству, то вона не заслуговує на право на існування.*  
К.Татеїсі

**Місія** – це сформульована вищим керівництвом і обнародована загальна стратегічна мета організації, зміст її існування з погляду інтересів суспільства. Вона дає загальне представлення громадськості про дану організацію, її філософію й імідж, є основою для вироблення конкретних цілей (загальних і специфічних), стратегії, політики, сприяє встановленню визначеного внутріорганізаційного клімату. Місія – це те, заради чого створюється організація, її головна мета, чітко сформульована причина її існування, логічна відправна точка для вибору оптимальних рішень.

Одним з перших зрозумів необхідність визначення місії Г.Форд, який сформулював місію своєї компанії так: “Надання людям дешевого автомобіля”. Корпоративна місія звичайно виражається в простих визначеннях і в зручній для сприйняття формі: “Підприємство – слуга суспільства” (корпорація “Омрон”), але може бути і досить широким, наприклад: “Головним призначенням “Нью-Йорк таймс компанії” є поліпшення суспільства шляхом створення, збору і поширення високоякісних новин, інформації і розважальних матеріалів. Якщо керівник володіє розумінням цієї місії, він може довести до свідомості службовців, чого хоче досягти компанія, її ідеали. І якщо його підлеглі усвідомлюють, що працюють не тільки за хліб насущний, вони одержать стимул до більш напруженої спільної роботи в ім’я досягнення загальної мети”.

**Кожна компанія, незалежно від її розмірів, повинна мати визначені цілі, відмінні від отримання прибутку, цілі, що виправдовують її існування.**  
К.Мацусіто

Процес розробки і формування місії включає такі етапи:

- визначення в стисnutій, концентрованій формі призначення організації, суті її існування;
- визначення перспективних цілей організації;
- розробка комплексу короткострокових взаємопов'язаних цілей.

Після завершення останнього етапу формування місії як персоналу організації, так і широкій громадськості стає зрозумілим, для чого створена організація і чого вона прагне досягти.

Чітке формулювання місії, її однозначне трактування сприяють розумінню персоналом основної мети і допомагають визначенню і зміцненню єдиної позиції. Поділ поглядів на філософію, вироблення і зміцнення загальної позиції починаються з правильного розуміння таких термінів, як місія, політика, сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, цілі і задачі, повноваження й обов'язки, факти і думки.

Доповнюють і розширюють зміст терміна “місія” такі поняття, як “філософія” і “політика” діяльності організації.

*Добробут виробника також залежить, у кінцевому рахунку,  
і від користі, яку він приносить народу.*

Г.Форд

**Філософія організації** дає пояснення необхідності її існування і діяльності, опис її організаційної форми, моральні й адміністративні норми і правила взаємин персоналу, систему цінностей і переконань, що сприймаються всім персоналом і підкоряються вищій меті організації. Вона описує підприємство (*хто ми?*), його вищу мету (*чого ми хочемо?*), місію і норми поведінки (*що і як ми робимо?*) – політику. Вона визначається загальними формулюваннями, покладеними в основу цілей діяльності. У поняття “філософія організації” входять також легенди, ритуали і символи, зрозумілі для всіх співробітників і якими вони керуються в повсякденному житті.

Розробка філософії підприємства – складна, відповідальна і нетрадиційна задача. Вона базується на Декларації прав людини, Конституції країни, Цивільному кодексі, Кодексі законів про працю, статуті організації, колективному договорі, релігійних писаннях (Біблія, Коран і т.п.), досвіді інших підприємств і організацій.

Філософія організації визначає також *головні принципи її діяльності*:

- уявлення керівництва про зміст діяльності організації;
- ставлення керівництва до своїх зобов'язань перед працівниками і вкладниками капіталу;
- ставлення керівництва до партнерів по бізнесу, громадськості, екології;
- позиція керівництва відносно технічних і соціальних новацій;
- ставлення керівництва і його готовність (неготовність) до підприємницького ризику.

**Політика** – це конкретизована філософія стосовно того, що є керівництвом до визначених дій персоналу. Під політикою діяльності організації розуміють сукупність усіх нормативних вимог, що формують структуру і хід подій у зв'язку з діяльністю підприємства. Іншими словами – це відповідь на питання, сформульоване вище: *що і як ми робимо?*

## 2.2.2. ПОНЯТТЯ МЕТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Попереднє знання того, що хочеш зробити,  
дає сміливість і легкість.*

Д.Дідро

**Цілеспрямованість** – це основна риса будь-якої людської діяльності, а цілепокладання – вихідний момент у діяльності менеджера. Встановлення цілей, заради яких організація створюється, функціонує і розвивається, є однією з найважливіших задач вищого керівництва.

**Мета управління** – майбутній стан об'єкта управління, що передбачається досягти загальною працею колективу підприємства. Практика управління показує, що для кожного підприємства є своя система цілей, серед яких – економічні, соціальні, морально-етичні, організаційно-технічні, перспективні і поточні, загальні і часткові, кінцеві і проміжні, галузеві і територіальні. У той же час цільова функція будь-якого підприємства полягає в задоволенні попиту населення на конкретні види товарів і послуг шляхом їх постійного виробництва і реалізації.

Цілі організації визначають концепцію її розвитку й основний напрямок ділової активності: чи це бажаний стан об'єкта управління, чи результат, що намічається одержати. На досягнення мети, яка стоїть перед організацією і відображає її ідеальний чи майбутній стан, спрямований процес управління. У системі управління організацією *ціль виконують ряд важливих функцій*:

- відображають філософію організації, концепцію її діяльності і розвитку;
- знижують невизначеність поточної діяльності як організації, так і окремого працівника;
- служать персоналу орієнтиром, допомагають сконцентруватися на досягненні результатів, регулювати власні вчинки і поведінку;
- складають основу критеріїв для виділення проблем, прийняття рішень, контролю й оцінки результатів дій, морального і матеріального заохочення персоналу;

- згуртовують ентузіастів, спонукають їх добровільно брати на себе зобов'язання і докладати зусилля для їхнього виконання;
- проголошені офіційно, цілі служать виправданням в очах громадськості необхідності і законності існування конкретної організації.

***Коли людина бачить мету, у неї виростають крила, щоб досягти її.***

I. Кейн

В організаціях, що мають багатоступінчасту форму управління, формується ієрархія цілей. Цілі вищого рівня носять узагальнюючий характер і більш тривалий період їхньої реалізації, а цілі нижчого рівня є способом реалізації цілей вищого рівня.

Цілі управління є відправним пунктом при розробці і прийнятті управлінських рішень і одночасно засобом мотивації працівників. У першому своєму значенні цілі управління визначають коло проблем і задач, зміст рішення: шляхи і способи вирішення задач і проблем. У другому значенні – дають можливість підвищити результативність праці, оскільки нерозумне і безцільне управління не здатне викликати творче захоплення і енергію працівників. Таким чином, *за допомогою цілей конкретизують те, чого організація прагне досягти*. Цілі дозволяють ефективніше використовувати ресурси організації: гроші, здібності співробітників і час.

Цілі також відіграють роль контрольного стандарту, з яким порівнюють фактично досягнуті результати окремих працівників, підрозділів і всього підприємства в цілому.

***Погані ті цілі, які не можна поміняти.***

У сучасному менеджменті для оцінки дієвості цілей уведений термін “SMART-цілі”, який включає такі вимоги до формулювання цілей:

- *конкретність (S)* – вибираються цілі, кількісно і якісно визначені, такі, які можна виразити кількісно й оцінити якісно, інакше вони викликають непорозуміння в організації; розпливчастість цілей породжує нерішучі спроби їхнього досягнення;
- *вимірність (M)* – повинна бути передбачена можливість оцінювати проміжні й остаточні результати;
- *привабливість (A)* – сумісність з інтересами суспільства і людей, що дозволяє нарощувати і докладати додаткових зусиль, уникнути конфліктів і кризових ситуацій;
- *реалістичність (R)* – відповідність можливостям працівника чи підрозділу, тобто не завищені і не занижені цілі, що додають впевненості в їх досягненні;
- *визначеність у часі (T)* – розмежованість у часі (встановлюються визначені терміни досягнення тих чи інших цілей) дозволяє адекватно сприймати тимчасові параметри.

До цих вимог додамо ще, що цілі повинні бути:

- *зрозумілими* – чітко сформульованими, зрозумілими персоналу, розчленованими на чіткі завдання при доведенні їх окремому працівнику;
- *розмежованими в просторі* – кожен підрозділ і окремий працівник повинні чітко знати свою відповідальність і внесок, який вони повинні зробити для досягнення мети (що, де і як вони повинні зробити);
- *гнучкими* – здатними до трансформації і коригування відповідно до умов, що змінюються (“погані ті цілі, які не можна поміняти”);
- *визнаватися персоналом як свої особисті цілі* – бути відомими, близькими і зрозумілими для більшості працівників;
- *такими, що не носять насильницького характеру*.

У 1996 р. Е.Лок на основі даних об'ємного і тривалого дослідження встановив зв'язок цілепокладання з якістю виконання робочих завдань. Дослідженням було охоплено 40000 людей різного віку і рівня освіти з 8 країн, а проводилося воно протягом більш як 20 років. Найбільш важливі висновки сформульовані в такий спосіб:

- чим важче поставлена мета, тим вище почуття задоволення після її досягнення;
- чим конкретніше сформульована мета, тим чіткіше регулюється діяльність;
- максимальна ефективність працівників досягається у випадку постановки важких і конкретних цілей;
- важкі і конкретні цілі сприймаються людьми найбільш легко;
- працівник цілком схвалює мету, якщо він переконаний, що вона важлива і досяжна;
- найбільший ефект досягається при наявності зворотного зв'язку, який показує, що рух іде в потрібному напрямку;
- мета сприяє використанню попереднього досвіду;
- цілі стимулюють ефективне і реальне планування;
- найбільших труднощів у просуванні до мети працівники зазнають у випадках, коли вони: недостатньо досвідчені чи натреновані; зазнають надмірного адміністративного тиску; поставлені у жорсткі часові рамки;
- цілі впливають на особистість працівника;
- цілі служать визначеним стандартом при формуванні почуття задоволення собою.

### 2.2.3. КЛАСИФІКАЦІЯ ЦІЛЕЙ І СПОСОБИ ЇХ ФОРМУВАННЯ

*Важливо не те місце, де ми знаходимося,  
а той напрямок, у якому ми рухаємося.*

Л.Толстой

**В**сяка організація розробляє власну систему цілей діяльності і певним чином їх класифікує. Розрізняють загальні цілі, які розробляються для підприємства в цілому, і специфічні, що стосуються окремих напрямків і видів діяльності в загальній системі цілей.

*Загальноорганізаційні цілі* конкретизують місію і формуються на її основі. Це може бути, наприклад, завоювання визначених ринків, досягнення заданого рівня рентабельності, розширення видів діяльності і т.п.

*Специфічні цілі* розробляються у відповідності й у рамках загальних цілей за основними видами діяльності і виражаються якісними і кількісними показниками.

За ступенем важливості цілі поділяються на стратегічні, тактичні і поточні.

**Стратегічні цілі** орієнтують персонал на рішення масштабних і перспективних задач, визначають характер і напрямки діяльності на тривалий період. Визначення чи вибір стратегії фірми – дуже важливий і відповідальний момент. Стратегічні цілі визначають рівень орієнтованості на задоволення потреб персоналу і суспільства в цілому, зміст практичної діяльності керівництва і всього колективу. Потрібне глибоке і кваліфіковане пророблення можливих варіантів і ретельне, аргументоване обґрунтування обраної альтернативи. На вибір стратегії значною мірою впливають ступінь ризику, який дозволяє собі вище керівництво, рівень підготовки і досвід керівництва, ступінь залежності підприємства від впливу навколишнього середовища і прийнятих раніше зобов'язань.

**Тактичні цілі** є проміжними по відношенню до стратегічних і поточних цілей і відбивають окремі етапи діяльності, визначаються якісними і кількісними показниками.

**Поточні цілі** задаються кількісними показниками на визначений нетривалий період часу.

За *часовою ознакою* цілі поділяють на довгострокові (5-10 років), середньострокові (1-5 років) і короткострокові (до 1 року).

За *змістовою ознакою* цілі можуть бути економічними, виробничими, технологічними, адміністративними, маркетинговими, науково-технічними, соціальними й іншими.

У процесі формування цілей прагнуть визначити і зафіксувати такі *основні кількісні показники*, які окреслюють цілі діяльності організації:

- прибутковість: обсяги прибутку, розміри дивідендів, співвідношення прибутку й обсягу продажів;
- ринки: частка ринку, обсяги продажів, ніша ринку;
- ефективність: відношення витрат до прибутку, витрати на одиницю продукції;
- продукція: конкретний товар, обсяги його продажу;
- фінансові ресурси: структура капіталу, випуск акцій, виплата дивідендів;
- виробничі потужності: споруди, технічне обладнання, транспорт, постійні витрати, кількість виробленої продукції;
- організаційні зміни в структурі чи діяльності;
- людські ресурси: потреба в наборі, перекваліфікації, адаптації чи в навчанні.

Між цілями існує ієрархія: цілі кожного рівня управління встановлюються не раніше, ніж будуть сформульовані цілі на більш високому рівні управління. Таким чином, головна мета досягається за допомогою цілей нижчого рівня. Кожен структурний підрозділ виробляє свої цілі, сумісні з цілями інших підрозділів, так, щоб вони органічно вписалися у визначення головної цілі діяльності організації.

*Ранжирування цілей* здійснюється за принципом пріоритетності. Звичайно пріоритети розставляються в такому порядку: забезпечення максимальної рентабельності – забезпечення стійкого положення на ринку – розробка нових напрямків розвитку.

Визначення *індивідуальних цілей* дозволяє конкретизувати цілі окремих виконавців і надає ієрархії цілей закінченого вигляду.

Цілі діяльності підприємства чи підрозділу можуть бути визначені автократичним чи демократичним способом.

**Автократичний** (централізований) спосіб визначення цілей передбачає визначення головних цілей керівництвом. На їх основі визначають свої цілі нижчі рівні управління. *Переваги* способу: чіткість формулювання, взаємозв'язок цілей вищого і нижчого рівнів управління, забезпечення сформульованих цілей ресурсами для їхнього виконання, які надаються зверху. *Недоліки*: неповне врахування особливостей діяльності підприємства чи підрозділу, до якого доводяться цілі, недостатньо повне використання ініціативи людей, які будуть виконувати поставлені задачі, можливе неприйняття цих цілей і навіть вчинення опору при їх досягненні.

**Демократичний** (децентралізований) підхід до визначення цілей полягає в тому, що цілі нижчих рівнів є основою для цілей вищого рівня. Демократичний спосіб визначення цілей має такі *переваги*: мобілізуються творчі і комунікативні можливості співробітників, чітко визначаються “вузькі місця” у структурі підприємства і в організації його господарської діяльності, досягається єдність цілей співробітників і підприємства чи струк-

турного підрозділу. До *недоліків* такого способу визначення цілей варто віднести відсутність взаємозв'язків між цілями вищого і нижчого рівня управління.

Функція цілепокладання полягає не тільки у виробленні стратегічних, тактичних і поточних цілей діяльності в бізнесі, але і сприяє коригуванню стратегії в залежності від реальної ситуації.

## 2.3. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ “ПЛАНУВАННЯ”

*Тільки програш не вимагає плану.*

### 2.3.1. РОЛЬ, МІСЦЕ І ПРИНЦИПИ ПЛАНУВАННЯ

*Планування – це все те, що служить досягненню мети.*

**П**ланування в управлінні – це конкретизація цілей та розробка стратегії і тактики дій. З точки зору менеджменту планування полягає в розробці переліку послідовних дій для досягнення поставлених цілей. Це один із способів, за допомогою якого менеджер формує єдиний напрямок зусиль трудового колективу на досягнення загальних цілей діяльності підприємства.

Передумовою планування є **прогнозування**: виявлення об'єктивних тенденцій, стану і розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і кроків їх здійснення. Прогноз повинен дати менеджеру уявлення про напрямки розвитку, про способи досягнення мети, про результати дій. Прогноз – це органічна частина планування.

Якщо функція цілепокладання призначена для одержання відповіді на питання “Куди ми хочемо рухатися?”, то планування відповідає на питання “Де ми зараз знаходимося?” (оцінка стану фірми, її слабких і сильних сторін і можливостей) і “Як ми будемо йти до мети?” *Планування* – спосіб формування керівництвом єдиного напрямку зусиль персоналу на досягнення цілей діяльності підприємства.

**Багатство – результат плану й організації.**

**А бути бідним – це так просто! Злиденності що планувати?**

Н.Хілл

На практиці багато менеджерів досить часто розчаровуються в корисності, важливості і необхідності планування. Основна причина цього полягає в тому, що розробка і складання планів вимагають досить багато часу і сил. А в результаті виявляється, що через зовнішні обставини, які неможливо передбачити абсолютно точно, плани доводиться коригувати чи навіть повністю змінювати.

Дійсно, час – один з ресурсів організації. Планування віднімає якусь частину цього ресурсу для того, щоб ефективно використовувати інші ресурси, гроші, сировину і матеріали, енергію і здібності персоналу. Більше того, час, витрачений сьогодні на планування, може в майбутньому допомогти набагато більше заощадити часу і засобів для забезпечення стабільності і наміченого курсу руху до мети.

Наведені нижче достоїнства і переваги планування, принципи, на яких воно повинно базуватися, переконають у важливості і необхідності цієї функції менеджменту.

*Цінність і важливість планування* полягає в тому, що воно:

- дозволяє надати осмисленості будь-якій діяльності;
- змушує постійно мислити перспективно (прищеплює працівникам здатність погоджувати щоденні дії з перспективами розвитку);
- веде до чіткого формулювання задач і координації прийнятих рішень;
- дозволяє виробити критерії контролю досягнутих результатів (установлює конкретні показники діяльності);
- наочно демонструє взаємозв'язок функцій усіх підрозділів і виконавців;
- робить фірму більш підготовленою до різних змін.



**Чим вище престиж людей, які стоять за планом, тим менше шансів його скасувати.**

А.Блох. Закон Мерфі

Функція планування повинна базуватися на *принципах*:

- об'єктивності, реалістичності, оптимальності;
- повноти: план охоплює всі області діяльності і всі етапи дій і операцій;

- точності: прагнення до максимальної точності параметрів, кількісних і якісних характеристик дій;
- економічності: витрати на планування не повинні перевищувати очікуваний ефект від планованих дій;
- безперервності: планування ефективне, коли воно ведеться безупинно як у часі, так і в просторі;
- гнучкості: якщо плани виявилися недостатньо обґрунтованими, їх варто змінити;
- єдності інтересів фірми, її персоналу і споживачів;
- масовості: обґрунтованими плани можуть бути тільки при участі в їхній розробці співробітників і виконавців, це стимулює осмислене виконання планів, а також дає можливість керівнику врахувати обставини, що йому не відомі.

*Кінцева мета планування* полягає в тому, щоб змодельовати бажаний майбутній стан підприємства, а також шляхи і засоби досягнення цього стану.

☺ | *Хороший план сьогодні краще бездоганного плану завтра.*

А.Блох. Закон Мерфі

Усю різноманітність розроблюваних різними підприємствами і фірмами планів можна *класифікувати за такими ознаками*:

- за предметом планування: цілі, засоби, процеси;
- за термінами: стратегічне (довгострокове) планування – 10 і більше (15-20) років, середньострокове – 1-5 років, короткострокове – до 1 року, поточне – квартал, місяць, тиждень, день, зміна;
- за масштабами: держава, область, район, підприємство, цех, відділ, бригада;
- за сферами діяльності: виробнича, фінансова, трудові ресурси, освіта, охорона здоров'я.

У залежності від характеру і спрямованості вирішуваних задач розрізняють три види планування: стратегічне, тактичне (середньострокове) і оперативне (поточне).

## 2.3.2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

*Якщо починають з неправильного,  
то мало надії на правильне завершення.*  
Конфуцій

Стратегічне планування являє собою процес створення і підтримки відповідності між цілями організації, її потенційними можливостями і навколишнім середовищем. Воно охоплює період 10-15 років, має віддалені наслідки, впливає на функціонування всієї системи управління і базується на величезних ресурсах.

Планування на такий тривалий період в умовах ринку відрізняється великим ступенем невизначеності і не може орієнтуватися на досягнення кількісних показників, тому в стратегічних планах обмежуються лише *найважливішими якісними показниками*. У той же час відсутність стратегічних планів, навіть за умови ефективної роботи всього персоналу фірми, робить досягнення комерційного успіху залежним від випадкових обставин.

У системі стратегічного планування розрізняють довгострокове і стратегічне планування.

*Довгострокове планування* широко застосовувалося в 50-70-ті роки XX ст. Воно засновано на застосуванні методу екстраполяції, тобто використання результатів минулого періоду. На основі постановки оптимістичних цілей ("майбутнє виявиться кращим за минуле") плануються більш високі показники на майбутній період. Під цілі розробляються тактичні плани, бюджети, плани прибутків і т.д. Систему довгострокового планування сьогодні успішно застосовують 70-80% японських компаній.

*Стратегічне планування* стало застосовуватися в другій половині XX ст., коли зовнішнє середовище організації стало більш динамічним і складним. Цей метод дає комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіштовхнутися компанія чи фірма в майбутньому періоді, розробляє показники розвитку її на плановий період.

Стратегія являє собою всебічний комплексний план, призначений для здійснення місії організації і досягнення її цілей. Стратегічний план звичайно обґрунтовується великими дослідженнями і фактичними даними про галузь, ринок і конкурентів.

Процес стратегічного планування складається з таких *послідовних етапів*:

- вивчення й аналіз тенденцій і факторів (зовнішнього середовища), що впливають на успішність того чи іншого виду діяльності, за напрямками: політика, економіка, ринок, технології, конкуренція, соціальна поведінка;
- аналіз позицій своєї фірми в конкурентному середовищі, визначення ступеня конкурентоспроможності товарів і послуг на різних ринках, можливостей підвищення результатів на визначених ринках із застосуванням оптимальних стратегій;
- вибір стратегії на основі аналізу сильних і слабких сторін і перспектив розвитку фірми в різних напрямках;
- визначення пріоритетів за конкретними видами діяльності з точки зору їх ефективності і забезпеченості ресурсами;
- пошук і аналіз напрямків диверсифікованості видів діяльності, оцінка очікуваних результатів.



☺ | *Каждый мнит себя стратегом, видя бой со стороны.*  
Ш.Руставелі

Практика показує, що часто багато стратегічних планів виявляються нереалізованими. Основні *причини, через які підприємства і фірми не досягають своїх стратегічних цілей*, такі:

- недооцінка чи ігнорування прогнозованих труднощів на етапі розробки стратегії;
- неконтрольовані зовнішні впливи і зміни навколишнього середовища (дії конкурентів, державна політика, міжнародні події, глобальні кліматичні зміни);
- слабка координація діяльності, нестиковка стратегічних, тактичних і оперативних планів;
- нечітке формулювання цілей і задач;
- низька старанність менеджерів середньої і нижчої ланки, що покликані реалізовувати стратегію;
- помилки в підборі і розміщенні керівників;
- непрофесіоналізм, некомпетентність, низька кваліфікація персоналу;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками діяльності;
- помилки в оцінці необхідних ресурсів, нераціональний чи суперечливий їх розподіл;
- невідповідність організаційної структури фірми і застосовуваних методів реалізації нової стратегії.

Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, яка направляє діяльність організації протягом тривалого періоду часу, усвідомлюючи, що постійно мінлива і конфліктна ділова і соціальна обстановка робить коригування неминучим.

### 2.3.3. ТАКТИЧНЕ Й ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ

*На етапі тактичного планування відбувається перетворення інтелектуальних концепцій у поведінку організації.*

**С***ередньострокові (тактичні) плани* звичайно складаються на п'ятирічний період, що збігається з періодом відновлення технологій, устаткування й асортименту продукції. Звичайно в тактичних планах формуються:

- основні задачі встановленого періоду (реконструкція чи розширення виробничих потужностей підприємства і кожного структурного підрозділу, освоєння нової продукції, розширення асортименту);
- політика збуту (структура збутової мережі і її розвиток, впровадження на нові ринки і ступінь їх контролю);
- фінансова політика (обсяги і напрямки капіталовкладень, джерела фінансування, випуск цінних паперів);
- кадрова політика (склад і структура персоналу, його підготовка і використання);
- визначення обсягу і структури необхідних ресурсів.

Середньострокові плани, як правило, містять кількісні показники, у них наводяться детальні відомості з розбивкою по продуктах, ринках, підрозділах і джерелах фінансування.

**Поточне (оперативне) планування** полягає в детальній розробці оперативних планів як для підприємства в цілому, так і для окремих підрозділів. Це можуть бути плани наукових досліджень, маркетингу, виробництва, матеріально-технічного постачання. Як правило, це *календарні плани*, що являють собою детальну конкретизацію цілей і задач, визначених стратегічними і тактичними планами. Вони складаються на основі відомостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей і їх використання з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. У календарних планах передбачаються витрати на заміну і реконструкцію устаткування, спорудження нових підприємств, навчання персоналу.

Виконання поточних планів здійснюється через системи *фінансових планів*, що складаються, як правило, на рік по кожному підрозділу окремо, а потім об'єднуються в єдиний бюджет підприємства. Бюджет являє собою грошове вираження оперативного плану, основу його складають прогноз продажів і обчислення витрат виробництва. Бюджет формується на основі прогнозу збуту з урахуванням показників, передбачених у стратегічних і тактичних планах. На основі прогнозу збуту складаються плани виробництва, постачання, запасів, наукових досліджень, інвестицій, фінансування. Саме через бюджет здійснюється взаємна погодженість усіх трьох видів планів і координація роботи всіх ланок фірми.

☺ | *Чим більші витрати на складання плану, тим менше шансів відмовитися від нього – навіть якщо він виявиться неспроможним.*  
А.Блох. Закон Мерфі

Як видно, планування – трудомісткий і багатоаспектний процес, що базується на врахуванні фактичних даних і прогнозів. До того ж, крім об'єктивних труднощів, що перешкоджають формуванню обґрунтованих і реальних планів, існують і *суб'єктивні фактори, що не сприяють реалізації розроблених планів*:

- стратегія компанії повністю розроблена вищим керівництвом, тому цілі підрозділам, відділам і бригадам не зовсім зрозумілі;
- менеджери середньої і нижчої ланки не вважають виконання планів своїм обов'язком, оскільки вони не брали участі в їх розробці;
- плани незрозумілі персоналу, нудні, нецікаві і не викликають бажання їх виконувати;
- деякі менеджери середньої і нижчої ланки побоюються, що реалізований план дозволить точно визначити результати їхньої не завжди ефективної діяльності;
- менеджерів нижчої ланки турбує і дратує очевидна жорсткість планів, розроблених фахівцями, які не повною мірою уявляють собі реальні умови роботи підрозділів, їх проблеми і труднощі.

Основні *причини втрат часу при плануванні*: відсутність ясних цілей, задачі не розставлені в порядку важливості, не виконані повністю плани попередніх періодів, управління в кризових ситуаціях, відсутність конкретних термінів виконання задач, фантазування, нереальна оцінка часу.

## 2.3.4. МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ

Найбільш поширені такі методи організаційного планування: послідовний опис операцій, графік-календар виконання робіт, сіткове планування і управління, робочий календар.

**Послідовний опис операцій** являє собою складання плану послідовності виконання робіт (рис. 2.2). При цьому кожна робота описується з необхідним для розуміння виконавцями ступенем деталізації. Оформляється такий план у вигляді переліку операцій, таблиці чи схеми:

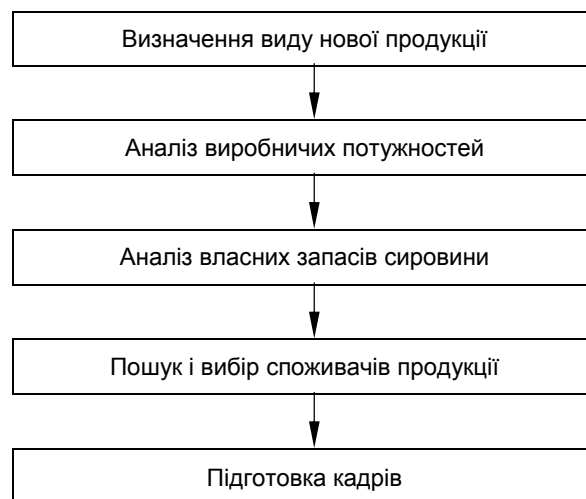


Рис. 2.2. План послідовності виконання робіт

**Графік-календар виконання робіт** (табл. 2.2) передбачає, що повинно бути зроблено, ким (виконавці), у які терміни (початок і закінчення виконання кожної роботи).

Таблиця 2.2

Графік-календар виконання робіт

№ з/п	Види робіт	Відповідальний виконавець	Початок	Закінчення
1	Формулювання цілей діяльності	Директор	15.09.05	17.09.05
2	Розробка критеріїв ефективності	Заст. директора	18.09.05	25.09.05
3	Розробка плану робіт	Начальник планового відділу	18.09.05	30.09.05
4	Розробка технічної документації	Головний інженер	18.09.05	30.11.05
5	Підбір і підготовка фахівців	Начальник відділу кадрів	28.09.05	25.09.05

**Сітьове планування і управління** полягає в складанні таблиць робіт (дій), у яких вказується їх тривалість, і сітьового графіка, що відбиває послідовність робіт. Основні поняття сітьового планування: події, роботи, сітьовий графік – графічне зображення послідовності робіт (рис. 2.3), критичний шлях (послідовність взаємозалежних подій, що має найменшу тривалість у часі і характеризує тривалість усієї операції).

Сітьове планування передбачає проведення ряду аналітичних операцій відповідно до складеного графіка.

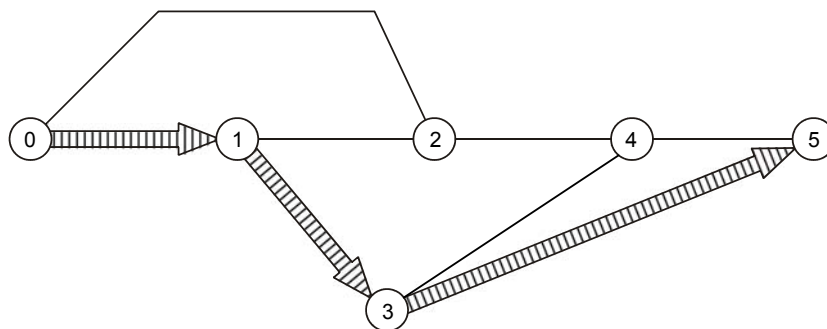


Рис. 2.3. Сітьовий графік

При аналізі сітьового графіка встановлюється критичний шлях, виявляються резерви часу на інших шляхах, скорочується кількість робіт на критичному шляху з урахуванням обмежень щодо вартості, ресурсів. Установлюється тривалість операцій (нормальна, самих ранніх і самих пізніх термінів, ймовірна оцінка часу) й імовірність виникнення інших критичних шляхів. Процес оптимізації сітки полягає в розшукуванні такого варіанта розподілу ресурсів по сітці, при якому знаходиться мінімальний сумарний час виконання робіт для фіксованих ресурсів.

*Переваги сітьового планування:* наочність і зручність (ясно видно, хто, що й у якій послідовності робить), погодженість робіт у часі, можливість своєчасного маневру ресурсами, можливість оптимізації і простота контролю за виконанням робіт.

Для знайомства з достоїнствами й особливостями методу сітьового планування, особливо при першому знайомстві з методом, рекомендується використовувати ділові ігри “Ранок на дачі” (додаток 1) і “Робінзон”, які розраховані на широке коло користувачів: школярів, студентів, службовців. Порядок і правила сітьового планування детально розглядаються в спеціальній літературі.

**Робочий календар** складається для окремого працівника на визначений період часу (рік, місяць, тиждень, день). У ньому вказуються види або перелік робіт, терміни їх виконання, а також оцінки про виконання запланованого чи вказуються причини, через які не вдалося виконати заплановані роботи чи заходи.

## 2.4. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ “РІШЕННЯ”

*Рішення – це вибір альтернативи.*

### 2.4.1. СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Підготовка й прийняття рішення – це процес змістовного перетворення інформації про стан об’єкта в управлінську інформацію.*

Управління будь-якою соціально-економічною системою передбачає цілеспрямований вплив суб’єкта управління на виробничо-господарську діяльність об’єкта управління для забезпечення оптимального функціонування останнього, створення нормальних умов праці і задоволення матеріальних і соціальних потреб персоналу. Цей вплив здійснюється, насамперед, розробкою планів діяльності. Однак динамічний характер виробничо-господарської діяльності в умовах ринку, умови зовнішнього середовища організації, що постійно змінюються, приводять до виникнення різних виробничих ситуацій, які викликають *відхилення від планової програми*. Причинами відхилень від планів також є порушення зв’язків між суб’єктом і об’єктом управління, зриви поставок, зміна характеру попиту, недостатня обґрунтованість планів і попередніх управлінських рішень.

Виникнення проблеми – нової виробничої ситуації – супроводжується порушенням зв'язків, зміною окремих елементів об'єкта управління: трудових ресурсів, фондів, технології, устаткування.

У менеджменті поняття **“проблема”** означає розрив між бажаним станом об'єкта управління (компанії, підприємства, фірми, підрозділу) і її фактичним станом. Проблеми, вирішення яких не вкладається у встановлені регламенти і нормативи, вимагають втручання в хід діяльності організації, тобто прийняття і реалізації управлінського рішення в зв'язку з ситуацією, що виникла.

***Спроба вирішити проблему не повинна створювати нові проблеми.***

Вихід із нестандартної ситуації, що склалася, може бути здійснений у різний термін, різними способами, із залученням більшої чи меншої кількості різних ресурсів. Усі ці аспекти повинні бути враховані при розробці варіантів рішень.

**Управлінське рішення** – це результат творчості менеджера (суб'єкта управління) у вирішенні конкретної ситуації, що виникла в зв'язку з діяльністю об'єкта управління. Рішення організовує і направляє у визначене русло діяльність персоналу і сприяє, таким чином, досягненню цілей, поставлених перед організацією.

**Прийняття управлінського рішення** – це зняття протиріч у проблеми, що виникла. Найбільш складні рішення – це ті, які приймаються в умовах дефіциту часу, інформаційної невизначеності і при наявності протиріч. Правильного рішення, придатного на всі випадки життя, не існує. **Правильне рішення – це те, що веде до наміченої мети.** Нерозуміння мети дій позбавляє рішення змісту.

***Не знаєш, що робити, – не роби нічого.***

При виробленні управлінських рішень дуже важливо уміти передбачати різні варіанти розвитку ситуації у внутрішній і зовнішній сферах діяльності підприємства, щоб проявити і тверезий розрахунок, і економність, і комерційний ризик.

**Особливість управлінських рішень** полягає в тому, що:

- більшість невідомих елементів задачі має описовий (якісний) характер: цілі, ситуації, переваги, обмеження, і тільки частина їх описується кількісними показниками;
- визначення невідомих характеристик, знаходження і вибір найкращого рішення не можуть бути цілком формалізованими, а значить, не можуть бути автоматизованими;
- деякі характеристики задачі неможливо визначити об'єктивно (пріоритети цілей, перевага рішень);
- часто рішення необхідно приймати в умовах невизначеності (неповний опис проблеми, недостатньо точна оцінка очікуваних наслідків);
- прийняті рішення часто торкаються особистих інтересів менеджера, що впливає на вибір ним альтернативи.

***Усі кращі якості менеджера зводяться до поняття “рішучість”.***

Л.Якокка

Перехід до роботи в умовах ринкових відносин змінив суть управлінських проблем, підвищив економічне значення прийнятих рішень: оптимальне рішення дає більший економічний ефект, а помилкове призводить до значних збитків.

**Управлінське рішення** як основний спосіб впливу суб'єкта управління на об'єкт управління повинне відповідати таким вимогам:

- наукова обґрунтованість і компетентність: рішення приймається на підставі достовірної інформації, коли для його виконання мають необхідні засоби й об'єктивні можливості;
- цілеспрямованість: прямий зв'язок з цілями підприємства;
- кількісна і якісна визначеність: рішення передбачає досягнення визначених результатів, виражених кількісними і якісними показниками;
- повноважність: рішення приймається особою (органом), що має право приймати такі рішення;
- законність (правомірність): рішення повинно бути прийняте в повній відповідності до діючих законів й інших регламентуючих документів;
- несуперечність і послідовність: рішення повинно бути чітким, ясным, що не допускає різночитань, непорозуміння чи двозначності, воно повинно узгоджуватися не тільки із самим собою, але і з іншими, раніше прийнятими рішеннями;
- оптимальність: у кожному конкретному випадку прийняте рішення повинно відповідати економічним критеріям ефективності – максимум прибутку при мінімальних витратах;
- своєчасність: рішення прийняте тоді, коли в ньому є необхідність, воно відповідає обстановці, що склалася, завчасно розроблене і доведене до виконавців;
- гнучкість: виробництво – це динамічна система, тому будь-яке всебічно обґрунтоване рішення може вимагати коригування, а іноді й прийняття нового рішення;
- повнота, лаконічність, ясність і логічна послідовність.

**Прийняття рішення – це відповідальність.**

Менеджер, який за своїм статусом зобов'язаний приймати управлінські рішення, повинен усвідомлювати, що прийняття рішень вимагає твердості і високої компетенції, оскільки воно пов'язане з дуже серйозною відповідальністю за наслідки його реалізації. Реалізація управлінських рішень відноситься до розпорядничих методів управління.

Психологічна теорія рішень містить систему загальних тверджень про *особливості діяльності людини при прийнятті рішень*. Ось основні з них:

- звичайно прагнуть спростити задачу, яка виникла, забуваючи або ігноруючи деякі альтернативи чи їх наслідки;
- людина звичайно переоцінює ймовірність малоpravдоподібних подій і недооцінює цілком правдоподібні;
- при оцінці корисності вибору того чи іншого варіанта рішення в грошах виходять із представлення, що в скільки разів виграш більше, у стільки ж разів він корисніше;
- при прийнятті рішень, пов'язаних з ризиком, звичайно добиваються максимальної корисності, яка визначається як різниця між можливими виграшами і втратами;
- чим сильніші в менеджера агресивні установки і потреба в домінуванні, тим вищий рівень ризику, що допускається ним;
- колегіальні рішення більш ризиковані, ніж індивідуальні, оскільки відповідальність кожного учасника чітко не фіксується.

**Необхідна певна мужність, щоб не прийняти рішення.**

Таким чином, менеджери досить часто відходять від рекомендацій теорії раціональних рішень і в зв'язку з цим у багатьох випадках отримують не найкращий результат. Тому *важливо вміти критично підійти до справи*, брати до уваги не тільки позитивні, вигідні сторони прийнятого рішення, але і можливі негативні наслідки. Нерідко на практиці *прораховуються тільки позитивні ефекти* від прийняття того чи іншого варіанта рішення, що утрудняє пошук оптимальних рішень і не настроює виконавців на подолання можливих труднощів і непогодженостей у ході реалізації прийнятого рішення. Саме некритичність мислення формує у менеджера схильність до пояснення невдач об'єктивними причинами або поганою роботою виконавців.

## 2.4.2. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Не приймай рішення,  
яке не зможеш виконати!*

**У**правлінські рішення відрізняються різноманітністю форм і змісту. В основі класифікації рішень лежать загальні чи індивідуальні ознаки, властиві окремим видам рішень.

У залежності від *характеру цілей* і вирішуваних задач розрізняють стратегічні (перспективні) рішення, що встановлюють основні шляхи розвитку об'єкта управління на тривалий період, тактичні (найближчі) і поточні (оперативні), які спрямовані на досягнення найближчих цілей, вирішення окремих задач і найчастіше застосовуються в господарській практиці.

У залежності від *масштабу* розрізняють глобальні, що охоплюють весь об'єкт управління (підприємство, організація, фірма), і локальні рішення, що стосуються окремих підрозділів, бригад, ділянок.

Управлінські рішення класифікують також:

- за функціональною ознакою: цілепокладання, планування, організація, мотивація, контроль;
- за сферою діяльності – економічні, організаційні, технологічні, соціальні;
- за організацією розробки – одноосібні, колегіальні, колективні.

Відповідно до основних універсальних функцій менеджменту приймають такі *типові рішення*:

- при формуванні цілей: яка мета і природа бізнесу, які зміни відбуваються в навколишньому середовищі і як вони можуть відбитися на організації в майбутньому;
- при плануванні: яку стратегію і тактику обрати для досягнення мети;
- при організації діяльності: яким чином структурувати організацію, як координувати діяльність підрозділів, прийняття яких рішень і на якому рівні можна делегувати;
- при мотивації персоналу: які потреби підлеглих, як ці потреби задовольнити в процесі роботи;
- при контролі: як оцінювати результати роботи, як часто здійснювати контроль.

У залежності від *характеру питань*, поставлених у рішенні, їх підрозділяють на технічні, організаційні, економічні, екологічні і соціальні.

За *ступенем новизни* рішення поділяють на стандартні і творчі. У відносно простих ситуаціях досвід, інтуїція чи просто здоровий глузд підказують вірне (стандартне) рішення.

У залежності від умов обстановки й особистісних якостей менеджера розрізняють такі види управлінських рішень:

- організаційні рішення – приймаються на всіх рівнях і мають на меті досягнення цілей організації в найкоротший термін і з мінімальними витратами;
- запрограмовані рішення є результатом підготовки до заздалегідь передбачених дій і застосовуються в повторюваних ситуаціях;
- незапрограмовані (творчі, інноваційні) рішення – приймаються в незнайомих ситуаціях, коли відсутні очевидні альтернативи і готові процедури вирішення проблем;
- рішення-компроміси, засновані на усвідомленні того, що неможливо прийняти рішення, яке не має негативних наслідків;
- інтуїтивні рішення не вимагають аналізу ситуації, вони приймаються менеджером на основі інтуїції, відчуття того, що обрано правильне рішення;
- рішення, прийняті на підставі суджень, коли вибір рішення виробляється на основі накопиченого досвіду, розуміння того, що ситуації і проблеми повторюються;
- раціональні рішення виробляються по визначеній логічній процедурі, раціональному алгоритму, що дозволяє послідовно переходити від невизначеності при аналізі проблем до все більшої визначеності, вибору оптимальної альтернативи і досягнення потрібного результату;
- імпульсивні рішення приймаються керівниками, які легко генерують безліч варіантів, але не здатні їх ретельно перевірити, обговорити й оцінити;
- рішення, прийняті в умовах визначеності, коли точно відомий результат кожного варіанта з декількох альтернативних: відомі кількісні характеристики умов і обмежень (такі рішення дуже рідкі);
- ризиковані рішення, прийняті в умовах невизначеності, коли неможливо визначити ймовірність майбутніх результатів;
- обережні рішення характерні ретельною оцінкою менеджером усіх варіантів;
- інертні рішення приймаються в результаті тривалого, обережного пошуку оптимального варіанта.

Основна форма управлінського рішення – наказ. Рішення можуть бути також у формі постанови, директиви, розпорядження чи резолюції.

## 2.4.3. ОСНОВНІ ПРАВИЛА І ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Самим складним у прийнятті рішення є вибір з декількох альтернативних варіантів.*

Прийняття управлінського рішення – це вибір, який робить менеджер, щоб виконати свої обов'язки, обумовлені посадовим положенням. Завдання менеджера полягає в тому, щоб вибрати правильний шлях, максимально знизивши ймовірність помилки.

Правильне рішення – це кількісно обґрунтований вибір найкращого варіанта дій, що веде до досягнення поставленої мети в даних умовах обстановки. Але шляхів до мети може бути багато: одні швидкі, але дорогі, інші повільні, зате більш дешеві і безпечні. Тому виникає задача – знайти таке рішення, що дозволить досягти мети найбільш прийнятним у даних умовах шляхом. З цією метою спочатку вибирають один, найважливіший показник (вартість, матеріалоємність, вага, міцність, час, надійність, безпека). Потім уже приймають такий варіант рішення, коли обраний показник досягає максимальної (мінімальної) величини. Для інших, менш важливих, показників вибирають визначений рівень. Таке рішення називають *оптимальним*.

Доцільно пояснити підлеглим, чому прийнято саме таке рішення. Це не тільки підніме авторитет менеджера і підвищить ефективність роботи, але й заощадить час, що все одно прийдеться витратити на пояснення підлеглим їхніх задач.

У самому загальному вигляді основні вимоги до прийняття управлінського рішення зводяться до наступного:

- реалізація рішення повинна забезпечити досягнення мети;
- не приймати кілька рішень по тому ж самому питанню;
- не передоручати в останній момент прийняття рішення іншим співробітникам (усіх, хто потрібен, треба залучати до роботи на ранніх етапах);
- рівень прийнятих рішень і рівень компетентності менеджера повинні відповідати один одному;
- мінімальні витрати на здійснення рішення;
- своєчасне доведення рішення до керованого об'єкта (виконавця);
- вплив рішення на керований об'єкт продовжується до того моменту, коли будуть ліквідовані причини, що породили це рішення;
- забезпеченість рішення всіма необхідними ресурсами.

☺ | **Складні проблеми завжди мають прості, легкі для розуміння неправильні рішення.**  
А.Блох. Закон Мерфі

Процес вирішення будь-якої проблеми повинен ґрунтуватися на принципі: перший крок до рішення – це *ясне розуміння проблеми*. Ясно і чітко сформулювати проблему – значить почати її вирішувати. Тому *перш ніж прийняти управлінське рішення*, менеджеру варто відповісти на такі питання:

- яку проблему потрібно вирішити, і яку задачу треба виконати?
- де, у якому місці й у яких умовах повинно бути прийняте рішення?
- яка складність розроблювального рішення?
- у якому ступені прийняте рішення пов'язане з попередніми рішеннями, і як воно вплине на хід їх виконання?
- хто повинен приймати рішення (він особисто, інший виконавець, колективний орган)?
- хто й у якому ступені бере участь у розробці і виконанні рішення?
- с ким необхідно погодити прийняте рішення?
- коли треба прийняти рішення?
- кого необхідно інформувати про прийняте рішення?

***Перш ніж прийняти рішення, переконайтеся, що саме ви повинні це зробити.***

Основні *етапи вироблення і виконання управлінського рішення*:

- з'ясування задачі (проблеми), оцінка ситуації;
- збір доступної і необхідної інформації;
- класифікація зібраної інформації, її оцінка, обробка, аналіз і формулювання висновків;
- розробка декількох варіантів рішення;
- уточнення задачі (ситуації) і обґрунтування розроблених варіантів рішення;
- вибір оптимального варіанта рішення;
- документальне оформлення рішення;
- доведення рішення до виконавців;
- організація збору інформації про хід виконання рішення, її аналіз.

Важливо підкреслити, що принципове значення має не сама техніка прийняття рішення. Значно важливіше системний, цілеспрямований підхід, врахування всіх обставин і фактів, а не вибір найлегшого і зручного шляху вирішення проблеми, що виникла.

***Коли ви викладаєте свої думки на папері, відбувається щось таке, що спонукає вас вникнути в конкретні деталі.***

***При цьому важче ввести в оману себе чи кого-небудь іншого.***  
Л.Якокка

*Документально оформлене управлінське рішення* повинно містити:

- обґрунтування необхідності прийняття рішення;
- перелік конкретних дій, передбачених рішенням;
- перелік необхідних трудових, матеріальних і інших ресурсів, засобів і способів реалізації рішення;
- терміни виконання рішення, очікувані результати від реалізації рішення;
- склад виконавців, відповідальних за реалізацію рішення;
- порядок взаємодії виконавців;
- форми контролю й обліку проміжних і остаточних результатів;
- законність документів, що можуть бути отримані при виконанні рішення.

Однією з найважливіших форм доведення рішення до виконавців є їх особиста участь у розробці проекту цього рішення.

Обране економічно вигідне рішення розглядається з точки зору неекономічних вимог – оцінюють екологічні, соціальні й інші наслідки його реалізації.

Практика показує, що більшість управлінських проблем на виробництві вирішується на основі емпіричних знань (досвіду). Якість таких рішень визначається індивідуальними особливостями керівника, його теоретичною і практичною підготовкою, досвідом і кругозором.

***Щоб приймати ефективні рішення, аналізуйте, як це робили інші.***  
Н.Хілл

Нерідко менеджери допускають *помилки при прийнятті управлінських рішень*. Найбільш типовими є такі помилки:

- відкладання рішення до тих пір, коли для ретельної підготовки не залишається часу (“затягнуті” рішення);
- рішення, прийняті поспішно (“блискавичні” рішення);

- нехтування аналізом можливих наслідків реалізації рішення чи небажання думати про них (“сліпі” рішення);
- орієнтація тільки на себе й особисту вигоду без врахування інших наслідків (“егоцентричні” рішення);
- рішення, прийняті по натхненню (“геніальні” рішення);
- рішення, прийняті на підставі симпатій, настроїв, імпульсивно, коли відкидаються будь-які раціональні міркування (“емоційні” рішення);
- відмовлення від порад фахівців, упевненість у своїй непогрішимості (“самовдоволені” рішення);
- небажання враховувати недоліки раніше прийнятих рішень, повторення тих самих помилок (“уперті” рішення);
- розглядаються тільки позитивні варіанти результатів, не враховується ймовірний ризик;
- при виборі варіантів перевага віддається звичній альтернативі (“улюблені” рішення);
- прийняття рішення, керуючись припущеннями, прихованими бажаннями, помилковими передумовами, а не достовірною інформацією;
- неправильне тлумачення фактів при прийнятті рішення.

Основні *причини втрат часу* при виробленні управлінських рішень – це поспішність (приймається необгрунтоване рішення), нерішучість, відкладання прийняття остаточного варіанта, намагання зібрати всю інформацію.

## 2.4.4. РИЗИК

*100 відсотків необхідної інформації не вдається зібрати.*

Л.Якокка

**Б**удь-яке рішення, прийняте в умовах неповної інформації, – це *ризик*. Поняття “ризик” звичайно визначається як дія наважання, у надії на щасливий випадок. Іншими словами, йти на ризик змушує невизначеність і неясність обстановки.

В основі такої важливої якості менеджера, як підприємливість, лежить здатність до ризику. *Без ризику неможлива жодна новація, жоден крок у майбутнє* – вони завжди містять деяку частку невизначеності. Ризик неминучий у тих випадках, коли ситуація не ясна, а діяти треба. Ризик – це загроза невдачі. Підприємницька чи господарська діяльність в умовах ринку завжди пов’язана з ризиком, який вимірюється ймовірністю виникнення несподіваних, не передбачених планами втрат матеріальних і фінансових ресурсів.

Ось як бачить цю проблему Л.Якокка: “Менеджер зобов’язаний зібрати якнайбільше інформації... але в якийсь момент приходиться довіритися інтуїції, піти на ризик. По-перше, тому, що навіть правильне рішення обертається помилковим, якщо воно прийняте занадто пізно. По-друге, тому, що, як правило, така річ, як абсолютна впевненість, не існує... Певний ступінь ризику просто необхідний. Іноді варто піти на ризик, а потім по ходу справи виправляти допущені помилки”.

***Прагнення з самого початку зрозуміти все до кінця, а потім уже діяти – частина причини невдач.***

*Причини ризику* різноманітні: стихійні лиха, несприятливий збіг обставин, прорахунки в прогнозах і планах, необов’язковість партнерів, зміна цін, податкової політики держави. Одна з цих причин або зразу декілька завжди присутні, що призводить до невизначеності майбутньої економічної ситуації, а значить, робить ризик неминучим.

З іншого боку, досвід показує, що *той, хто вміє вчасно ризикувати, отримує великий виграш*.

Отже, розумніше і важливіше – не прагнення уникнути ризику, а вміння почувати й оцінювати ступінь ризику, знижувати його ймовірність. Сьогодні жодне серйозне рішення, якщо воно пов’язане з ризиком, не приймається менеджерами інтуїтивно, виходячи з попереднього досвіду і здорового глузду.

*Чим більше невизначеність при прийнятті рішень, тим більший ризик*. Ступінь ризику оцінюється величиною можливих втрат (у матеріальному чи грошовому вираженні). Це втрати матеріальних ресурсів, трудові, грошові втрати, втрати часу. Складніше оцінити втрати у вигляді нанесення збитку здоров’ю і життю людей, навколишньому середовищу, іміджу підприємства, у випадках, що призведуть до несприятливих соціальних і морально-психологічних наслідків.

У практичній діяльності менеджера часто трапляються ситуації, коли відмовитися від ризикованих рішень неможливо. У такому випадку основна задача полягає в тому, щоб виробити найбільш вірну лінію поведінки в умовах ризику, тобто діяти так, щоб у підсумку домогтися успіху.

Одного розуму для прийняття правильного рішення в невизначеній обстановці людині виявляється недостатньо. Для вироблення лінії поведінки в умовах невизначеності людина від природи наділена спеціальними якостями: *сміливістю і боязкістю*. Тому ступінь можливого ризику встановлюється кожною людиною після боротьби в ній страху і безстрашності.



☺ | **Прийняте рішення – першопричина підприємницького краху.**  
Б.Швальбе

Прийнято вважати, що емоції виступають як апарат швидкої оцінки впливу навколишнього середовища, оцінки корисності чи шкідливості того чи іншого рішення. Емоційністю багатьох рішень пояснюється той факт, що *в житті люди ризикують частіше, ніж прийнято думати*. При рішенні особливо складних управлінських і інших задач, пов'язаних з ризиком, застосовують *евристики*: особливі системи правил, інструкцій чи індивідуальних розумінь. Евристики менш певні і надійні, ніж алгоритми прийняття рішень в умовах неповної інформації. Проте вони дозволяють одержати конкретне, хоч і наближене, рішення за принципом: “Краще одне погане рішення, ніж два гарних”. *Приклади евристичних рішень*, вироблених народною мудрістю на основі численних спостережень:

- “не відкладай на завтра те, що можна зробити сьогодні”;
- “сім разів відміряй – один раз відріж”;
- “поспішиш – людей насмішиш”.

Основні *евристичні правила, дотримання яких сприяє зменшенню ризику*:

- у ситуаціях, для яких відомий тільки один варіант рішення, не приймати і не відхиляти його доти, поки не будуть знайдені інші варіанти, з яких методом порівняння буде обраний найкращий;
- позитивне рішення приймати тільки у випадку повної впевненості в його правильності; якщо існують сумніви – рішення не приймати.

Експериментами встановлено, що при прийнятті рішень, пов'язаних з ризиком, перевага віддається величині можливого результату, а не величині ризику.

При прийнятті рішень, пов'язаних з ризиком, істотно *збільшується значення фактора часу*. Дефіцит часу приводить до спроб прискорити прийняття рішення. А це породжує помилки, створює умови для прийняття авантюричних чи перестраховальних рішень, а значить, і менш ефективних.

Встановлено, що чим більш складною і динамічною є задача, що вимагає прийняття рішення в невизначеній обстановці, тим більш важливу роль відіграють індивідуальні якості менеджера. Найважливіші з них – самостійність, агресивність, оригінальність мислення, рівень тривоги, екстравертність чи інтровертність, егоїзм і інші. Дослідження показують, що в стандартній обстановці, при прийнятті простих рішень різні люди вибирають однакові оптимальні альтернативи. Але в заплутаній, стресовій ситуації ці ж люди приймають різні, часом протилежні рішення.

***Справжній професіонал завжди сумнівається.***

Схильність до ризику визначається індивідуальними психологічними особливостями особистості менеджера, і головним чином умовами обстановки.

Встановлено, що *рішення з великим ступенем ризику* приймаються людьми агресивними, із сильною потребою в перевазі і самоствердженні.

*Обережні рішення з незначним ризиком* приймаються людьми, які відзначаються незалежністю і великою наполегливістю в діях.

☺ | ***Хто ризикує виправдано, той п'є шампанське, а хто не виправдано, за того п'ють горілку.***

Енциклопедія радянського менеджменту

При прийнятті рішень в умовах неповної інформації крайностями є *перестраховка* (ризик прагнуть звести до нуля) і *авантюризм* (максимальний ризик). З точки зору оптимальності обидва види рішень є незадовільними: при перестраховці виключається можливий успіх, досяжний у випадку обґрунтованого ризику, а при авантюризму результат не досягається через надмірний ризик. Тому оптимальне рішення, як правило, однаково далеке як від перестраховального варіанта, так і від авантюрного.

Узагальнюючи вищесказане, можна сформулювати *загальні правила ризику*:

- життя – це завжди вибір: приймаючи рішення, людина або просувається вперед, або життя відкидає її назад;
- приймаючи рішення, варто прорахувати всі можливі варіанти розвитку подій, наскільки це можливо, наперед, на перспективу;
- необхідно зібрати додаткову інформацію, але не затягувати рішення і приймати його самостійно;
- уникати стереотипів, не боятися мислити і діяти ризиковано;
- “ранок мудріший від вечора”: якщо можливо, то прийняття рішення краще відкласти до ранку;
- приймати не тільки кращі рішення, але і реально здійсненні;
- прагнути працювати на межі власних можливостей.

***Повинна бути знайдена правильна міра впевненості і сумніву, вагання і стійкості, гнучкості і непохитності.***

Виправданість ризику при прийнятті управлінських рішень, крім економічного, психологічного, теоретичного, морального й іншого аспектів, оцінюється ще і з правової точки зору, що має принципово важливе значення. Під *правомірними діями* розуміються законні управлінські рішення, що відповідають положенням керівних документів і правил, навіть коли їхні результати виявилися негативними (збитки, втрати, поломки). *Виробничий ризик визнається правомірним* при одночасній наявності наступних умов:

- ризик відповідає цілям, заради досягнення яких він здійснюється;
- мета не може бути досягнута без ризику;
- ризик не передбачає свідоме заподіяння збитку;
- об'єктом ризику є матеріальні фактори, а не життя і здоров'я людей.

Порушення хоча б однієї з перерахованих умов переводить управлінське рішення в категорію неправомірних.

## 2.5. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ “ОРГАНІЗАЦІЯ”

*Робота рятує нас від трьох великих зол:  
нудьги, пороку і нестатку.*  
М.Вольтер

### 2.5.1. ДВА ЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ “ОРГАНІЗАЦІЯ”

*Організація як процес охоплює весь комплекс дій  
менеджера по реалізації планів і рішень  
і має на меті упорядкування взаємодії людей.*

**Р**озроблене і прийняте рішення повинно бути виконаним, інакше проблема не буде вирішена, а мета діяльності підприємства – не досягнута. Наступний етап (функція) – *практична реалізація планів і рішень*, що складається з попередньої підготовки і практичних дій, тобто виконання визначеної послідовності кроків по досягненню мети, закладеної в рішенні. Суть поняття реалізації управлінського рішення полягає в організації процесу виконання рішення. Розрізняють два поняття “організація”:

- процес, діяльність, спрямована на упорядкування взаємодії людей, предметів, ідей;
- форма прояву спільної діяльності – організаційна структура (фірма, підприємство).

**Організація як процес, діяльність** охоплює весь комплекс дій менеджера по реалізації планів і рішень і має на меті упорядкування взаємодії людей. Ця діяльність повинна бути гнучкою, надійною, оперативною, економічною і такою, що самостійно коригується. Основним тут є вибір способів об'єднання людей у злагожену, життєздатну, працездатну, стійку єдину систему. Досягається це шляхом встановлення між співробітниками залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності.

*Краще диспетчеризувати навіть не сплановану роботу,  
ніж планувати роботу, не диспетчеризуючи її.*  
Г.Емерсон

Функцію “організація” можна розглядати як комплекс дій менеджера по реалізації рішення. *Ефективна організація взаємодії людей базується на таких принципах:*

- спеціалізація виконавців;
- кількісна і якісна пропорційність частин (цехів, відділів, бригад), що утворюють систему;
- паралельність дій по виконанню завдань;
- ритмічність дій усіх складових системи.

**Організація як форма прояву спільної діяльності.** У цьому значенні термін “організація” розуміється як “організаційна структура” (підприємство, фірма, цех, профспілка, політична партія). Організувати – означає створити деяку структуру, за допомогою якої підприємство могло б виконувати плани і рішення для досягнення своїх цілей.

Структурна організація визначає, хто відповідає за визначену функцію в єдиному організмі підприємства. Наявність структурної організації є передумовою виконання управлінських рішень. Тут термін “організація” означає діяльність по утворенню, створенню і формуванню цілого (підприємства, фірми) як сукупності взаємозалежних і взаємодіючих частин (підрозділів, цехів, відділів, бригад, робочих груп), виділення яких обумовлене цілями і структурою цілого. Важливою задачею є забезпечення внутрішньої упорядкованості, узгодженості і взаємодії автономних частин цілого, приведення всіх елементів у відповідність із цілями і змінами внутрішнього і зовнішнього середовища.

Визначальним фактором при організації спільної діяльності людей є вибір способу їхнього об'єднання в єдину злагоджену систему. Можна стверджувати, що *між людьми встановлені організаційні відносини, якщо залежність між ними набула стійкого характеру*. Добитися цього стану можна такими способами:

- наділити одного з працівників владними повноваженнями стосовно інших працівників;
- установити загальну відповідальність працівників за виконання визначених задач;
- забезпечити єдність матеріальних інтересів працівників;
- установити і строго дотримуватися єдиних соціально-психологічних, моральних і етичних установок чи цінностей.

## 2.5.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВИКОНАННЯ РІШЕННЯ

*У хижацькій витраті часу і сил криється причина високих цін і малого заробітку.*

Г.Форд

Для того, щоб виконати рішення організаційно, необхідно створити мережу організаційних відносин, що забезпечують цілісність керованої системи, органічну, найбільш ефективну взаємодію складових її ланок і відносин між ними.

Відмінною рисою процесу виконання рішення є необхідність і мистецтво маневру кадрами, ресурсами та створення матеріальних і кадрових резервів. Як правило, реалізація рішення вимагає внесення істотних змін у хід виробничих процесів, визначеної зміни штатної структури, переорієнтації і перепідготовки, а іноді і заміни персоналу.

Істотні зміни реалізація рішень вносить у систему виробництва, технологію, матеріально-технічне забезпечення, у схеми постачань сировини і структуру збутової мережі. Потрібно також вносити зміни в структуру розподілу праці і встановлення нових пропорцій між взаємодіючими підрозділами і ланками як усередині підприємства, так і за його межами.

Практика управління показує, що виконання рішень є найбільш складною сферою управлінської діяльності. Найбільш часті причини несвоєчасного і неповного виконання рішень – некваліфікована їх підготовка, несвоєчасне доведення до виконавців, відсутність контролю за ходом їх реалізації.

Організація виконання рішення залежить від його характеру, виду, масштабів. Для успішного виконання рішень будь-якого виду в обов'язковому порядку необхідно:

- чітко сформулювати рішення;
- визначити необхідні для його виконання ресурси і засоби;
- вчасно довести рішення до виконавців;
- організувати контроль виконання.



*Робота заповнює весь відведений на неї час; значимість і складність її ростуть прямо пропорційно часу, витраченому на її виконання.*

А.Блох. Закон Мерфі

Організація виконання рішення – це система заходів, що забезпечують раціональне сполучення в часі і просторі всіх елементів виробництва (люди, техніка, засоби, знаряддя і матеріали) для досягнення намічених цілей.

Важливим аспектом функції “організація” є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з великого числа завдань. Організація взаємодії людей повинна бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною і такою, що самоконтролюється. Ключовим аспектом організації виконання рішення є вибір способів об'єднання людей у злагоджену єдину систему, встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності. Цього вдається домогтися шляхом наділення одного із суб'єктів владними повноваженнями стосовно інших на основі єдності матеріальних чи майнових інтересів і відповідальності за виконання зобов'язань цих суб'єктів.

Встановлення організаційно-економічних відносин між персоналом перетворює розрізнених виконавців у працездатну систему, яка спроможна реалізувати єдину для всіх мету. Досягається це шляхом послідовних дій, основними з яких є:

- визначення цілей і задач спільної діяльності персоналу;
- виявлення потреби в ресурсах і забезпеченні ними виконавців у достатніх обсягах;
- встановлення послідовності дій виконавців, тривалості і термінів виконання доручених їм завдань;
- визначення тривалості і термінів виконання окремих задач;
- вибір способів необхідних і найбільш ефективних дій;
- визначення способів взаємодії виконавців;
- встановлення між виконавцями організаційно-економічних відносин.

Істотним елементом організації виконання рішень є ретельний, об'єктивний і систематичний контроль над ходом їх реалізації. Система організації такого контролю вимагає чіткого встановлення його цілей, процедури, критеріїв, показників, створення відповідного механізму. Тільки при таких підходах будуть забезпечені висока виконавська дисципліна, відповідальність працівників, чітке виконання покладених на них обов'язків, ритмічність і планомірність усього процесу реалізації рішення.

### 2.5.3. ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*Ефективність оперативного управління залежить від проміжку часу, що пройшов з моменту виникнення нестандартної ситуації до вироблення оперативного завдання і доведення його до виконавців.*

**В**иробничо-господарські процеси є надзвичайно динамічними, тому що вони відбуваються під впливом багатьох різних факторів. У тому числі факторів випадкових і не передбачених при формулюванні цілей, плануванні і навіть при розробці управлінських рішень. У таких умовах розроблений план, прийняте рішення не досягнуть своєї мети, якщо суб'єкт управління не буде систематично впливати на об'єкт управління (коригувати його роботу). Така діяльність менеджера по регулюванню ходу господарського процесу об'єкта управління і виконання останнім коригувальних управлінських рішень називається оперативним управлінням. *Оперативне управління* – періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.

Суть оперативного управління полягає в умінні менеджера швидко знайти і прийняти конкретне вирішення різних проблем, що постійно виникають в умовах виробничої діяльності.

На практиці виконання функції “організація” дуже часто наштовхується на невідповідність між всіма елементами діяльності по досягненню мети.

Таким чином, об'єктивно виникає потреба в уточненні характеру дій виконавців – в оперативному керуванні чи координуванні спільної діяльності. Виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи, називають ще регулюванням. *Регулювання* – збереження, підтримка й удосконалення стану упорядкованості організації керованої і керуючої систем, а також комунікація між ними. Регулювання здійснюється в процесі оперативного управління спільною роботою виконавців шляхом диспетчеризації на основі оперативного контролю й аналізу цієї діяльності. *Оперативне регулювання* – повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Основними елементами організації оперативного управління є:

- розробка оперативних планів і завдань на основі поточного аналізу діяльності об'єкта управління, що передбачають негайне втручання в хід господарсько-виробничих процесів з метою їх регулювання відповідно до обстановки, що змінилася;
- організація виконання оперативних планів і рішень (конкретизація завдань конкретним виконавцям по термінах, об'єктах, операціях, відповідальних особах);
- організація постійного контролю ходу виконання оперативних завдань з метою негайної реакції менеджера на відхилення, виявлені в ході господарського процесу.

Важливою складовою оперативного управління є організація виконання оперативних планів і завдань. Особливість цього етапу: формування конкретних завдань окремим виконавцям, визначення конкретних об'єктів, термінів, операцій, відповідальних осіб. Така конкретизація проводиться, як правило, на *оперативних нарадах*, оскільки ефективність засобів оперативного впливу багато в чому залежить від проміжку часу, що пройшов з моменту виникнення нестандартної ситуації до вироблення оперативного завдання і доведення його до виконавців.

У момент доведення завдання виконавцям проводиться інструктивно-роз'яснювальна робота і створюються необхідні умови для його успішного виконання.

*Інструктаж* передбачає ознайомлення виконавців із загальною ситуацією і конкретною задачею, що має бути виконаною, націлювання їх на успішне виконання задачі і переконання у важливості завдання.

*Створення необхідних умов* для виконання оперативного завдання включає об'єднання його з роботою, що раніше виконувалася виконавцем, або скасуванням деяких її елементів, якщо неможливо виконувати обидва чи декілька завдань паралельно. Сюди ж варто віднести надання додаткових повноважень виконавцям оперативних завдань.

Оперативні завдання можуть ставитися в письмовій чи усній формі, але в будь-якому випадку вони фіксуються в спеціальному журналі.

Заключний етап – *поточний контроль ходу виконання оперативного завдання*, метою якого є негайна реакція менеджера на виявлені відхилення. Формами контролю можуть бути особиста доповідь виконавця, інспекційна перевірка уповноваженою особою або самим менеджером.

Основні *причини втрат часу* при реалізації функції “організація”: відсутність практичних навичок, дублювання робіт, невміння розмежовувати відповідальність і повноваження, прагнення менеджера усе зробити самому, велика кількість керівників, невміння координувати зусилля, невміння запобігати конфліктам і грамотно розв’язувати їх.

## 2.6. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ “МОТИВАЦІЯ”

*Коли мова йде про те, щоб підприємство рухалося вперед,  
то все упирається в мотивацію людей.*

Л.Якокка

### 2.6.1. СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ І НЕОБХІДНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

*Я не вірю в принципи, але я вірю в зацікавленість.*

Д.Лоуелл

**Е**фективність виробничо-господарських процесів визначається не тільки такими факторами, як реальні і зрозумілі цілі, ретельно складені плани, якісно розроблені рішення і досконала організаційна структура, а залежить і від людей, що впроваджують у життя ці плани. Якщо фактичну роботу в організації ніхто не виконує, то всі попередні зусилля нічого не варті.

Численні дослідження показують, що можливості людини в процесі трудової діяльності реалізуються не більш ніж на 30-40%. Керівників завжди цікавило, за яких умов людина охоче виконує чуже завдання, що нею управляє, що змушує напружувати всі сили, іноді навіть приносити значні жертви, виконуючи свою роботу. І чому навіть у сприятливих виробничих умовах люди вперті, інертні і байдужі до роботи? Забезпечити виконання роботи персоналом відповідно до планів і делегованих повноважень – задача функції “мотивація”. **Мотивація** – вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе й інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Терміном “*трудова мотивація*” визначають процес стимулювання виконавця чи групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання прийнятих рішень чи запланованих робіт (додаток 2).

Найпершим засобом мотивації трудової діяльності людей був метод “батога і пряника”. Метод давав результат, коли люди знаходилися на межі голодного існування. Людей можна змусити виконувати ті чи інші рішення, ту чи іншу роботу, однак *примусове виконання має визначені межі*, що залежать від системи організації праці і контролю.

Сучасна філософія менеджменту стверджує, що в основі впливу на людей – не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людей.

*Функція мотивації включає ряд таких взаємозалежних дій менеджера:*

- спілкування з підлеглими і роз’яснення їм цілі діяльності організації;
- визначення правил і норм діяльності;
- підготовка підлеглих до бажаного професійного рівня;
- своєчасна й об’єктивна оцінка діяльності підлеглих;
- заохочення і покарання працівників;
- створення сприятливого мотиваційного середовища.

Мотивація також передбачає формування і виховання здорових і розумних потреб, високих ідеалів людей, розробку нетрадиційних способів спонукання до високоякісної роботи. При цьому зв’язок між окремими силами і діями людини визначається складною системою взаємодії, тому різні люди на ті самі впливи однакових сил реагують по-різному.

На практиці сутність мотивації зводиться до створення умов, які дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Попередньо варто дати визначення основним поняттям, якими будемо оперувати надалі: потреби, винагороди, цінності, мотиви, стимули.

**Потреби** – це те, що виникає і знаходиться всередині людини і виявляється в індивідуальній формі. Це особливий стан психіки індивіда, усвідомлення їм незадоволеності, відчуття відсутності чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. Це те, від чого людина завжди прагне звільнитися (задовольнити свої потреби, приглушити чи не реагувати на них). Виникають потреби як усвідомлені, так і неусвідомлені, і велика їх частина періодично відновлюється. Відновлюватися потреби можуть у змінений

формі, і ступінь їх впливу на людину теж може бути іншим. Потреби не можна безпосередньо спостерігати чи виміряти, про їх наявність можна судити, лише спостерігаючи за поведінкою людей.

Іншим елементом спонукання до трудової діяльності (після потреби) є винагорода. **Винагорода** – це те, що людина вважає для себе цінним, це широкий вибір конкретних засобів, що базуються на системі цінностей робітника. Розрізняють *зовнішні* винагороди, що дає організація (грошові виплати, пільги або надання товарів і послуг, просування по службі), і *внутрішні* винагороди, що дає власне робота (зміст роботи, почуття успіху, задоволеність роботою, самоповага, яку людина одержує в процесі виконання роботи).

Крім потреб і винагороди, людиною також можуть рухати інші причини і підстави – цінності. **Цінності** – це потреби людей, вироблені, узагальнені і загальноприйняті в результаті їхньої взаємодії і взаємного узгодження. Цінності забезпечують об'єктивну оцінку всього того, що відбувається в дійсності.

*Люди поводяться по-різному, мають різні смаки і різні життєві цінності.*

М.Аллен

**Мотив** – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, що залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів, а також від дії інших мотивів, які виникають паралельно з цим. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але і визначає, що і як треба зробити. Таким чином, мотив викликає дії для усунення проблем, але в різних людей ці дії можуть бути абсолютно різними, навіть якщо вони обумовлені однією проблемою. Мотиви піддаються усвідомленню: людина може впливати на свої мотиви, приглушати їхній вплив чи навіть усувати їх.

**Мотивування** – це процес впливу на людину з метою спонукання її до визначених дій шляхом пробудження в ній визначених мотивів. Таким чином, *мотивація являє собою основу управління людиною*. Ефективність управління значною мірою залежить від того, наскільки успішно здійснюється процес мотивації.

**Стимули** – це подразники чи важелі впливу, що викликають визначені мотиви, це можливість одержання засобів задоволення своїх потреб за виконання визначених дій. Стимулами можуть виступати *дії інших людей, окремі предмети, обіцянки, носії обіцянок і можливостей*. Людина на багато стимулів реагує не завжди усвідомлено, а реакція на деякі стимули не завжди піддається контролю. У різних людей може бути різна реакція на ті ж самі стимули. **Стимулювання** – це процес використання різних стимулів для мотивації людей, засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація. Стимулювання має різні форми. У практиці управління *найбільш поширене матеріальне стимулювання*.

Стимулювання як система являє собою сукупність таких складових:

- виробничі умови: нормування, організація праці, її характер і зміст, морально-психологічний клімат, стиль керівництва, техніко-економічна організація й ідейно-виховна робота;
- умови життєдіяльності: матеріальні і духовні, соціальні і політичні (потреби, цінності, норми, установи, звички, трудові навички);
- стимули: економічні, моральні, колективні, індивідуальні, правові, естетичні;
- результати: економічні (якість праці, продуктивність, виконання завдань), соціально-економічні (трудова, творча активність, дисципліна, ставлення до праці), соціальні (суспільно-політична активність, розвиток особистості, гармонічне поєднання інтересів особистості і суспільства).

Мотивація впливає, насамперед, на такі характеристики діяльності людини, як зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, цілеспрямованість.

**Зусилля**. На ту саму роботу людина може витратити різні зусилля. Вона може працювати абияк і в повну силу, може взятися за роботу, яка легше і простіше, а може взятися за важку і складну. Працівник може вибрати просте і легке рішення, а може – складне і важке. Визначається вибір тим, наскільки людина мотивована на витрату великих зусиль при виконанні своїх обов'язків.

**Старання** працівника при виконанні своїх обов'язків також може бути різним: один байдужий до результату своєї роботи, інший все робить якнайкраще, працює з повною віддачею, підвищує свою кваліфікацію, вдосконалює взаємодію з колегами.

**Наполегливість** у продовженні і розвитку початої роботи істотно залежить від мотивації. Часто зустрічаються працівники, що швидко втрачають інтерес до початої справи, і відсутність наполегливості негативно позначається на доведенні справи до кінця. Працівник може висувати блискучі ідеї і нічого не робити для їх реалізації.

**Сумлінність** при виконанні роботи є однією з найважливіших умов її виконання. Кваліфікований і творчо обдарований фахівець може безвідповідально ставитися до виконання своїх обов'язків, якщо його робота не буде мотивованою.

**Цілеспрямованість** як характеристика діяльності людини вказує на те, до чого вона прагне, виконуючи визначені дії. Роботу можна виконувати тому, що вона задовольняє матеріальні чи моральні потреби, а можна і для того, щоб допомогти своїй організації досягти поставлених цілей. Для суб'єкта управління важливо за допомогою мотивації орієнтувати персонал на дії, що сприяють досягненню цілей організації.

*Рядовий персонал у зразкових компаніях розглядається як головне джерело досягнень в області якості і продуктивності.*

Менеджер повинен прагнути до того, щоб мотиви діяльності гарантували максимальне задоволення від роботи. Будь-яка трудова ситуація містить можливості задоволення потреби у фізичній і емоційній діяльності, а також елементи зацікавленості.

Необхідно створювати систему стимулів, що відповідають внутрішнім мотивам працівників і спрямовують їхню діяльність у загальне русло. Для цього треба знати, як діють мотиви і стимули. Стимули стають діючими тоді, коли вони погоджуються з внутрішніми мотивами працівників і відповідають їм. Важливо також створювати можливості для реалізації мотивів.

Проблема мотивації набуває все більшого значення, насамперед, тому, що у всіх випадках *виконання завдань вимагає розумових зусиль працівників*.

Мотивація співробітників повинна виходити з того, що ніколи неможливо замінити власну мотивацію співробітників чужою мотивацією. Проте менеджер може мотивувати своїх працівників, створивши ситуаційне поле, що спонукає їх зробити те, чого від них очікують.

Для встановлення правильної мотивації керівнику треба, насамперед, знати, яких цілей той чи інший працівник прагне досягти. Виявити це просто: запитати в самого працівника.

Існує багато стимулів, які спонукають співробітників добре працювати, однак серед них немає універсальних. Люди по-різному реагують на різні стимули, тому менеджер повинен володіти великим набором стимулів і постійно їх оновлювати.

Сучасна філософія менеджменту віддає перевагу не впливу на саму людину, а врахуванню її реальних цілей, життєвих цінностей і установок, вичікувань і потреб та об'єднанню їх з цілями організації. Людина, яка розуміє і розділяє цінності своєї організації, здатна сама для себе встановлювати задачі, шукати шляхи їх рішення і здійснювати самоконтроль. Таким чином, людина переходить від мотивації до самомотивації.

☺ | *Мені не потрібна твоя робота, мені треба, щоб ти мучився.*

Енциклопедія радянського менеджменту

Людина розчаровується в роботі, якщо вона не відчуває себе потрібним і самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають. З огляду на те, що *люди з економічної точки зору є дуже дорогим ресурсом, використовуватися цей ресурс повинен з максимально можливою ефективністю*. Таким чином, менеджер повинен вирішити непросту задачу створення виробничих умов, що забезпечують внутрішнє задоволення працівників. Умови роботи, які у максимальному ступені задовольняють більшу частину персоналу ("ідеальна робота"), повинні відповідати таким вимогам:

- цілісність, закінченість, визначений результат роботи;
- робота оцінюється виконавцем як важлива і необхідна, тобто така, яку треба виконати;
- виконавці можуть приймати самостійні рішення щодо шляхів і способів виконання завдання (автономність у визначених межах);
- інтенсивність і умови зворотного зв'язку з виконавцем встановлюються в залежності від ефективності його роботи;
- винагорода за виконану роботу повинна бути справедливою з точки зору виконавця.

Протягом розвитку теорії менеджменту було розроблено чимало теорій мотивації, у тому числі й *українськими вченими*: М.Вольським (1834-1878), Г.Цехановецьким (1833-1889), М.Туган-Барановським (1865-1919).

*М.Вольський* у своїх роботах підкреслював необхідність поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування та праці людини, наголошуючи, що політекономія є наукою про діяльність людини, спрямовану на задоволення власних матеріальних та духовних потреб.

*М.Цехановецький* заперечував узагальнення людської поведінки, стверджуючи, що чимало людей намагаються поліпшити власне становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших.

*М.Туган-Барановський* у статті "Психологічні фактори суспільного розвитку" (1904 р.) розробив чітку класифікацію потреб, розподіливши їх на п'ять груп:

- фізіологічні: повітря, їжа, вода, відпочинок тощо;
- статеві: секс;
- симптоматичні інстинкти і потреби: безпека, самозбереження;
- альтруїстичні: безкорислива турбота про інших;
- практичні: житло, гроші, автомобіль.

Туган-Барановський вважав, що негосподарські мотиви й інтереси мали особливо великий вплив на розвиток господарства. Він також особливе значення надавав раціональним почуттям, моральним та релігійним поглядам і *підкреслював значущість духовності в розвитку економіки*.

Теорії мотивації дозволяють менеджеру формувати стратегію і тактику впливу на підлеглих з урахуванням конкретних умов функціонування організації й особливостей індивідуальної поведінки персоналу. Існуючі теорії мотивації фахівці поділяють на дві групи: змістовні і процесуальні.

## 2.6.2. ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

*Бідність позбавляє людину всіх душевних сил і доброго начала.*

*Важко поставити прямо порожній мішок.*

Б.Франклін

Ці теорії ґрунтуються на вивченні потреб людини, що є основним мотивом її поведінки і діяльності. Вони прагнуть пояснити, що в особистості чи її оточенні формує і підтримує визначену поведінку або спосіб дій.

*Змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій.* Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найбільш відомі змістовні теорії мотивації, що мають практичне значення, – це теорії Ф.Тейлора, А.Маслоу, Д.Мак-Грегора, Ф.Герцберга і Д.Мак-Клелланда.

**Теорія Ф.Тейлора.** Тейлор одним з перших усвідомив наявність проблеми мотивації праці робітників. Він критикував існуючий рівень оплати праці на грані голодного існування людини. Тейлор об'єктивно визначив поняття “достатнє денне вироблення” і запропонував оплачувати працю робітників пропорційно їхньому внеску. *Додаткову заробітну плату одержували тільки ті працівники, які випускали виробів більше, ніж було заплановано.* В результаті продуктивність праці робітників помітно зросла. По Тейлору, задача зводиться до того, щоб поставити людину на потрібне місце, щоб вона відчувала, що цілком використовує свої сили і можливості. Суть його теорії визначається наступними концептуальними положеннями:

- людина – це “раціональна істота”, яка стурбована збільшенням своїх доходів;
- люди реагують на економічні ситуації індивідуально;
- люди, як і машини, можуть бути піддані стандартизації;
- усе, чого хочуть працівники, – це висока зарплата.

Таким чином, Тейлор мотивацію по типу “батога і пряника” зробив більш ефективною.

**Теорія А.Маслоу** відома за назвою *ієрархічної теорії потреб*, чи “*піраміди потреб*”. В основі її лежить вивчення потреб людини. Прихильники цієї теорії (виникла в 40-х роках ХХ ст.) вважають, що поведінку людини визначають її потреби. Усі потреби людини Маслоу розділив на п'ять груп у строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди (основа – фізіологічні потреби, вершина – духовні потреби):

- фізіологічні, чи базові, потреби (їжа, вода, повітря, тепло, одяг, житло, сон, секс);
- потреби в безпеці і впевненості в майбутньому (захист, безпека, захищеність від страху, хвороб, страждань, порядок, стабільність, впевненість у тому, що базові потреби будуть задоволені, – пенсія);
- потреби приналежності і причетності – *соціальні потреби* (бути членом групи, брати участь у суспільних заходах, спілкуватися з людьми, мати підтримку і дружні відносини);
- потреби визнання і самоствердження – *престижні потреби* (прагнення до особистих досягнень, самоповага і повага навколишніх, престиж, слава, статус, посада, лідерство);
- потреби в самореалізації – *духовні потреби* (розкриття творчих можливостей, таланту, прагнення до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, умінь).

Основні положення теорії полягають у наступному:

- перші дві групи потреб первинні, а три інші – вторинні;
- пріоритетними для людини є потреби нижчих рівнів;
- ієрархія потреб подібна розвитку людини з дитинства до старості;
- зникнення задоволених потреб і поява інших у формі мотивації відбувається неусвідомлено;
- між усіма п'ятьма рівнями потреб існує визначена взаємодія.

Теорія А.Маслоу є базовою для сучасних теорій мотивації. Оцінити її практичне значення читач може за допомогою тесту № 2 “МОЇ НАЙВАЖЛИВІШІ ПОТРЕБИ” (гл. 14.2, стор. 323).

**Теорія Д.Мак-Грегора** сформульована у вигляді теорій “Х” і “У”, що описують два портрети людини, які дуже відрізняються один від іншого.

**Теорія “Х”** формує філософію управління і контролю традиційного менеджменту (управління через контроль): менеджер говорить працівникам, що вони зобов'язані зробити, і застосовує покарання чи заохочення в процесі роботи. Дії менеджера при цьому ґрунтуються на таких підходах:

- людина відчуває відразу до роботи і, наскільки це можливо, уникає її;
- більшість людей варто примушувати до роботи, контролювати і керувати ними, загрожуючи покаранням;
- людина прагне уникнути відповідальності, не має сильних амбіцій, віддає перевагу тому, щоб нею керували, і бажає, насамперед, безпеки і спокою.

Теорія “Х”, таким чином, *відповідає негативній мотивації і розглядає тільки задоволення первинних (базових) потреб*, не торкаючись високих.

**Теорія “У”** – база так званого “менеджменту співучасті” (управління за допомогою мотивації); вона ґрунтується на наступних допущеннях:



- праця – це природний процес, і звичайні люди не відчувають ворожості до роботи так само, як і в процесі гри чи відпочинку;
- контроль і загроза покарання – не єдиний спосіб змусити людину сумлінно трудитися: якщо люди залучені до організаційних цілей, вони намагаються завзято працювати, використовуючи самоконтроль і самоврядування;
- прагнення людини до визначеної мети залежить від винагороди, і найбільш важливою винагородою є задоволення його самолюбства і прагнення до самовираження;
- у визначених умовах людина не тільки готова взяти на себе відповідальність, але і прагне до неї;
- здатність до знахідливості, уяви, творчості при вирішенні проблем організації поширена серед працівників;
- в умовах сучасного виробництва потенціал середнього працівника використовується не повністю і повинен бути максимально розкритий.

Теорія “Y” відповідає позитивній мотивації, стосується незадоволених і більш високих потреб. Вона сприяє зменшенню витрат на контроль діяльності персоналу, оскільки орієнтована на самоконтроль і співробітництво.

Мак-Грегор стверджував, що працівники більш схильні до поведінки відповідно до положень теорії “Y”, однак організаційні умови і методи управління, застосовувані менеджерами, змушують їх вибирати поведінку відповідно до теорії “X”.

Прагматичний баланс між підходами теорії “X” і “Y” виражений у такій заяві однієї з компаній: “Ми вважаємо, що всі співробітники нашої компанії – люди чесні, але вони стануть навіть ще більш порядними, коли будуть знати, що знаходяться під пильним спостереженням кожного в нашій організації”.

**Теорія Ф.Герцберга.** Відома як *теорія двох факторів*, вона виникла в зв’язку з необхідністю з’ясувати вплив матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію працівників. Ґрунтується теорія на тому, що приємні і неприємні переживання на роботі пов’язані з різними факторами. Опитування декількох сотень фахівців різних фірм, проведене у 1959 р., показало, що існує два набори умов (факторів) і кожен по-своєму впливає на поведінку працівників:

- *гігієнічні фактори*, що усувають незадоволеність, пов’язані з оточенням, внутрішніми потребами, самовираженням особистості, – політика компанії, безпека на робочому місці, виробничі умови (освітленість, шум, повітря), статус, зарплата, міжособистісні відносини в колективі, ступінь безпосереднього контролю з боку керівника, відносини з безпосереднім начальником;
- *мотиваційні фактори*, що викликають задоволеність, пов’язані безпосередньо з характером самої роботи – зміст процесу праці (цікава робота, можливість розвитку, підвищення кваліфікації, творчого і ділового зростання), висока ступінь відповідальності, визнання успіхів і результатів праці, просування по службі.

Таким чином, гігієнічні фактори формують середовище, у якому виконується робота. Якщо всі ці фактори недостатньо виражені чи зовсім відсутні, то у працівника виникає почуття незадоволеності. Але навіть якщо гігієнічні фактори й усувають незадоволеність персоналу, самі по собі вони не можуть мотивувати його. Почуття задоволеності можуть викликати тільки мотиваційні фактори. Якщо обидві групи факторів розташувати у вигляді вимірювальної шкали, то виглядати вони будуть так: гігієнічні фактори розташовані на ділянці шкали від “–” до “0”, а мотиваційні – від “0” до “+”.

Реалізація обох груп факторів вигідна і працівнику, і керівництву: *гігієнічні фактори поліпшують виконання, а мотиваційні необхідні для досягнення реальних успіхів*.

На практиці висновки теорії Герцберга привели до створення програм “збагачення” праці, що містять докладний перелік гігієнічних і мотивуючих факторів.

**Теорія Д.Мак-Клелланда.** Відома як *теорія потреб*, виникла в 1962 р. Вона виходить з того, що з розвитком економічних відносин і удосконалюванням методів менеджменту зростає роль потреб вищих рівнів: потреби успіху (досягнення), влади і співучасті. Автор розглядав ці потреби як набуті під впливом життєвих обставин, навчання і досвіду.

*Потреба успіху* задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення. Мак-Клелланд розумів потребу успіху як стабільну здатність прагнути до досягнень і успіхів. Він установив, що *люди, які прагнуть до досягнень*:

- йдуть на добре зважений ризик;
- надають перевагу завданням середньої складності, але таким, котрі відрізняються новизною і вимагають особистої ініціативи і творчого підходу;
- більше концентруються на роботі, ніж на співробітниках, не люблять перерв у роботі;
- надають перевагу робочій ситуації, коли можна самостійно працювати і приймати рішення;
- вимагають безпосереднього зворотного зв’язку, частих оцінок результатів праці (як зі сторони, так і власних);
- відчувають велике задоволення від процесу праці (внутрішня мотивація); гроші для них більше служать як індикатор оцінки досягнень.

***Якщо організація не забезпечить людині можливостей для прояву ініціативи і для відповідної винагороди, вона ніколи не досягне успіху.***

По Мак-Клелланду, мотивація успіху – це умова успішної діяльності менеджера. Численні дослідження показали, що для менеджерів характерна більш висока мотивація до досягнень і успіхів, ніж для інших професійних груп з відповідною освітою. Встановлено також, що менеджери, які досягли великих успіхів, відповідно, мають більш високу мотивацію до досягнень, ніж ті, хто таких успіхів не досяг.

*Потреба влади* проявляється як бажання впливати на інших людей. Менеджмент залучає людей тим, що дозволяє виявити і реалізувати владу. Люди з високою потребою у владі одержують задоволення в ситуаціях, коли вони несуть відповідальність за дії і поведінку інших людей. Вони намагаються займати посади, що дозволяють підкреслити свій статус, вести конкурентну боротьбу, збільшувати власний вплив і престиж шляхом постійного підвищення ефективності своєї роботи.

*Потреба в співучасті* проявляється в бажанні бути в дружньому колі, налагодженні товариських відносин, допомоги іншим (робота сприяє задоволенню цих потреб). Ці люди надають перевагу кооперації, а не конкуренції, прагнуть до встановлення відносин з високим рівнем взаєморозуміння.

Потреби успіху (досягнення), влади і співучасті в концепції Мак-Клелланда не розглядаються ієрархічно і не виключають одна іншу – вони взаємозалежні.

Спостереження й опитування великої кількості працівників дозволили отримати дані про те, як самі працівники оцінюють різні умови і характеристики своєї роботи. Досліджувалися дві групи факторів: фактори підвищення, що стимулюють інтенсивність праці, і фактори, що роблять роботу більш привабливою.

*Фактори, що стимулюють інтенсивність праці*, ранжируються працівниками в такий спосіб:

- гарні можливості для службового зростання;
- хороша заробітна плата;
- зв'язок заробітної плати з результатами праці;
- схвалення і визнання керівництвом добре виконаної роботи;
- зміст роботи, що стимулює розвиток особистих здібностей;
- складна, напружена і важка робота;
- робота, що дозволяє думати самостійно;
- високий ступінь відповідальності за доручену роботу;
- робота, що вимагає творчого підходу.

Серед факторів, що роблять роботу більш привабливою, названі, насамперед, такі:

- робота без зайвої напруги і стресів;
- зручне розташування місця роботи;
- чистота, відсутність шуму на робочому місці;
- доброзичливі стосунки з колегами;
- добрі відносини з безпосереднім начальником;
- хороша інформованість про стан справ в організації;
- гнучкий режим і темп роботи;
- значні додаткові пільги.

Таким чином, в основі розглянутих змістовних теорій мотивацій лежить аналіз потреб людей і їхній вплив на мотиви, що спонукають людину до дій.

### 2.6.3. ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

*Коли розумна людина бачить, чому вона домоглася успіху,  
вона робить так знову.*

*Коли ж вона бачить свої помилки, вона не повторює їх.*  
Китайська мудрість

**А**втори процесуальних теорій мотивації намагаються пояснити, як формується, керується, змінюється або зберігається незмінною визначена поведінка людини. Вони не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини багато в чому визначається її особистим сприйняттям і очікуванням у конкретній ситуації, а також тими діями, які вона вибирає для досягнення бажаного для себе результату. Мова йде про розподіл зусиль працівників і вибір визначеної лінії поведінки для досягнення конкретних цілей. Найбільш відомі процесуальні теорії: теорія очікувань В.Врума, теорія посилення мотивації Б.Скіннера, теорія постановки цілей Е.Лока, теорія справедливості Дж.С.Адамса, модель Портера-Лоулера, теорія “Z” У.Оучі.

**Теорія очікувань В.Врума**, що виникла в 30-ті роки ХХ ст., ґрунтується на припущенні, що на вибір тієї чи іншої моделі поведінки індивідом впливає очікування бажаного результату. У теорії очікувань підкреслюється необхідність у перевазі підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде помічено керівником, а значить, дозволить працівнику реально задовольнити свою потребу.

Людина повинна сподіватися, що її тип поведінки насправді приведе до задоволення чи отримання бажаного. Працівник бере до уваги наступне:

- *цінність мети*: наскільки для нього буде привабливою така винагорода, як просування по службі, збільшення зарплати, суспільне схвалення чи самоповага;
- *рівень виконання роботи*: яка ймовірність того, що якщо він буде працювати більше й завзятіше, то отримає відповідну винагороду;
- *зусилля*: скільки необхідно докласти зусиль чи енергії для успішного досягнення мети.

Таким чином, відповідно до цієї теорії *працівник повинен мати такі потреби, що можуть бути значною мірою задоволені в результаті отримання передбачуваних винагород*. Керівник же, у свою чергу, повинен давати таку винагороду, яка може задовольнити очікувану потребу працівника (наприклад, винагорода у вигляді визначених товарів, коли точно відомо, що працівник має в них потребу).

Іншими словами, для встановлення правильної мотивації керівник повинен, насамперед, знати, яких саме цілей той чи інший працівник прагне досягти.

**Теорія посилення мотивації Б.Скіннера** розроблена в 1938 р. і виділяє важливий аспект мотивації: її *залежність від минулого досвіду людей*. Іншими словами, поведінка працівника обумовлена наслідками його дій у подібній ситуації в минулому. Він отримує уроки з власного досвіду і прагне братися за виконання таких завдань та вибирає таку лінію поведінки, яка у минулому приводила до позитивного результату, і, навпаки, уникає завдань і дій, виконання яких призвело до негативного результату.

Схематично механізм (модель) поведінки відповідно до теорії Скіннера виглядає так: “стимули” – “лінія поведінки” – “наслідки (позитивні/негативні)” – “майбутня лінія поведінки”.

Відповідно до цієї моделі наявність стимулів викликає визначену поведінку працівника. У випадку, *якщо наслідки обраної лінії поведінки позитивні, то працівник буде поводитися в аналогічній ситуації так само*. Якщо ж наслідки негативні, то працівник або не буде реагувати на подібні стимули, або змінить свою лінію поведінки.

Багаторазове повторення однакових результатів приводить до формування у працівника визначеної поведінкової установки.

**Теорія постановки цілей Е.Лока** розроблена автором у 1966 р. Вона базується на розробках Ф.Тейлора й одержала подальший розвиток у роботах П.Друкера. Лок у своїй теорії виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою і заради досягнення яких робить визначені дії.

Теорія стверджує, що готовність людини виконувати роботу на визначеному рівні, затрачаючи на це відповідні зусилля, значною мірою визначається чотирма характеристиками цілей: *складність, специфічність, прийнятність і схильність до неї*.

*Модель процесу мотивації шляхом постановки цілей* включає чотири елементи:

- усвідомлення й оцінка навколишнього середовища, що залежать від емоційного стану людини;
- визначення і формулювання мети, що задає напрямок та інтенсивність дій;
- виконання визначеної роботи і досягнення наміченого результату;
- задоволення результатом.

**Теорія справедливості Дж.Адамса** розроблена в 60-ті роки ХХ ст. за результатами досліджень, проведених автором у компанії “Дженерал Електрик”. Відповідно до цієї теорії ефективність мотивації оцінюється працівником не за визначеною групою факторів, а системно, з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим співробітникам, які трудяться в аналогічній ситуації.

Адамс стверджує, що люди *суб’єктивно сприймають відповідність отриманої винагороди витраченим зусиллям і зіставляють її з винагородою інших людей, які виконують подібну роботу*. Працівник не завжди об’єктивно враховує умови, в яких працює він і його колеги (устаткування, вихідні матеріали, оснащення робочого місця, забезпеченість роботою, що відповідає кваліфікації і досвіду працівника).

Якщо працівник дійде висновку про те, що його праця оцінена несправедливо, у нього виникає психологічна напруга. Адамс сформулював *можливі варіанти реакції працівника* в цьому випадку:

- він збільшує інтенсивність і якість роботи, щоб довести свою компетентність;
- знижує інтенсивність і якість роботи;
- вимагає збільшити винагороду (підвищити оплату, просунути по службі чи поліпшити умови праці);
- знижує оцінку власних здібностей і можливостей, визнає, що винагорода відповідає його здібностям і трудовому внеску;
- намагається вплинути на рівень винагороди інших працівників або намагається змусити цих працівників збільшити затрачувані зусилля чи інтенсивність праці;
- змінює об’єкт порівняння на більш придатний у порівнянні з власними здібностями й особистими якостями;
- змінює об’єкт порівняння, думаючи, що попередній має особливий статус (родич, друг, знайомий когось з вищого керівництва);
- переходить в інший підрозділ або іде з організації.

Очевидно, що більшість ймовірних дій працівника у випадку “виявлення несправедливості” призведе до негативних наслідків для організації.

Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що доти, поки працівник не дійде висновку, що він отримує справедливую винагороду за свою працю, він буде прагнути до зменшення інтенсивності своєї роботи. Задачею менеджерів є не тільки забезпечення справедливої винагороди, але і своєчасне отримання інформації про те, чи вважають працівники справедливою свою винагороду.

**Модель Портера – Лоулера.** Автори Л.Портер і Е.Лоулер у 1968 р. розробили комплексну теорію мотивації, що заснована на з'єднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Визначаючи співвідношення між винагородою і досягнутими результатами, автори виділили три перемінні, котрі впливають на розмір винагороди:

- витрачені працівником зусилля;
- особисті якості працівника;
- усвідомлення працівником своєї ролі в процесі праці.

Принципи теорії очікувань тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що ця винагорода буде адекватною витраченим ним зусиллям.

Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власне судження з приводу правильності чи неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками та, відповідно, і ступінь задоволення.

Зусилля працівника визначаються цінністю очікуваної винагороди і ступенем впевненості в тому, що прикладені зусилля дійсно спричинять цілком визначений очікуваний рівень винагороди.

Суть висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що *саме високі результати праці є причиною задоволення працівника, а не наслідком його.*

Значення теорії полягає в тому, що вона показує важливість комплексного застосування таких понять, як зусилля, здатності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття.

**Теорія “Z” У.Оучі** розроблена американським професором в 1981 р. Виникненню цієї теорії сприяли відмінності американського і японського стилів менеджменту (гл. 5.4.2.). Автор стверджує, що *в практиці управління переважає увага до техніки і технологій на шкоду людському фактору.*

Основна відмінна риса теорії “Z” – обґрунтування колективістських принципів мотивації. Відповідно до теорії Оучі основою успіху працівників є їхня *віра в організаційні цілі, сумлінність, довірчі взаємини, взаємодопомога, погоджені дії.*

Теорія “Z” описує працівника, який прагне працювати в групі, мати стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу. Виходячи з цього, менеджери повинні всіляко сприяти розвитку в персоналі відносин довіри, солідарності, відданості колективу й організації в цілому та загальним цілям. Ефективність застосування теорії визначається, насамперед, питомою вагою таких працівників у колективі.

Менеджерам варто акцентувати увагу не тільки на потребах, але і на процесі стимулювання, визначенні умов, що забезпечують ефективність мотивації персоналу. Основні положення теорії “Z” зводяться до наступних принципів і підходів:

- набір персоналу на тривалий термін;
- колективне прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність за результати діяльності;
- послідовна оцінка персоналу і його просування;
- неформальний контроль з використанням чітких формалізованих методів;
- постійна турбота про працівників з боку керівництва.

Таким чином, *теорія “Z” базується на принципах довіри, довічного наймання робітників, груповому методі прийняття рішень, що забезпечують міцний зв'язок між людьми, відчутті надійності свого становища.*

## 2.7. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ “КОНТРОЛЬ”

*Контроль виконання є найбільш ефективним методом керівництва.  
За ступенем впливу на стан справ в організації йому немає рівних.*

### 2.7.1. СУТНІСТЬ І ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

*Функція контролю – це така функція, яка дозволяє виявити проблеми до того, коли вони переростуть у кризу.*

**К**онтроль – це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Як функція управління контроль включає виявлення ступеня відповідності процесу плановим показникам і природному руху.

Управлінський (службовий) контроль – це одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані в повному обсязі всі інші функції. Контроль забезпечує правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створює умови для внесення коректив у заплановані показники.

Слово “контроль”, як і слово “влада”, породжує, насамперед, негативні емоції. Для багатьох людей контроль означає обмеження, відсутність самостійності, тобто все те, що прямо протилежно представленням про свободу особистості. Тому сутність функції управління “контроль” часто розуміють невірно.

Існує кілька причин, що обумовлюють необхідність управлінського контролю.

Перша й найголовніша з них – це *необхідність спостереження за тим, чим займаються люди*, щоб мати впевненість у тому, що вони знають, що і як їм варто робити. Спостереження за тим, чим займаються виконавці (особливо за результатами їхньої діяльності), є основною причиною, через яку менеджери потребують контролю.

Друга причина необхідності управлінського контролю – *постійні зміни, з якими зіштовхуються організації і їхні менеджери*. Динамічність внутрішнього і зовнішнього оточення фірм підсилює важливість зв'язку між плануванням і контролем. Менеджери розробляють плани, для реалізації яких потрібен визначений час. І протягом цього часу може відбутися багато змін як у самій організації, так і в її оточенні. Деякі з цих змін можуть викликати потребу в коригуванні планів фірми, а деякі цілі і плани фірми можуть стати нереальними. Добре організований контроль допомагає менеджерам вчасно пристосовуватися до умов, що змінюються.

Третьою важливою причиною необхідності управлінського контролю є *зростаюча складність організації внаслідок зростання їхніх розмірів і масштабів виробництва*. Якщо організація невелика, то її менеджери близькі до всіх здійснюваних видів діяльності. Зростання виробництва призводить до того, що вищі менеджери, відповідальні за виконання всіх задач організації, не можуть більше персонально спостерігати за кожним видом діяльності та мінливими умовами. Тому вони потребують організації формальної системи контролю.

А.Файоль так визначає суть і призначення контролю: “Контроль у підприємстві полягає в перевірці – чи все протікає відповідно до прийнятої програми, згідно з даними наказами і встановленими принципами. Його мета – виявити помилки, щоб можна було їх виправити й уникнути їхнього повторення”.

***У самому широкому розумінні контроль дозволяє чому-небудь здійснюватися так, як це було заплановано.***

*Функція контролю полягає у встановленні стандартів, спостереженні за процесами, що відбуваються у керованому об'єкті, порівнянні його параметрів із заданою програмою функціонування і встановленими стандартами, виявленні відхилень, прийнятті й організації виконання відповідних коригувальних рішень (докладніше див. гл. 10.3.1).*

Важливими елементами контролю є облік і аналіз діяльності.

**Облік діяльності** дозволяє одержати повну інформацію про стан справ в організації. Облік – це одержання, обробка і систематизація зведень, виражених, як правило, у кількісній формі, про задачі, що підлягають виконанню, про наявні ресурси, результати виконання планів і управлінських рішень. Облік проводиться шляхом виміру, реєстрації й групування за визначеними правилами даних, що характеризують об'єкт управління. Найчастіше застосовуються такі *форми обліку*, як *бухгалтерський, оперативний і статистичний*.

**Аналіз діяльності** полягає в комплексному вивченні звітної інформації для об'єктивної оцінки діяльності.

*Аналіз діяльності дає можливість:*

- об'єктивно оцінити результати роботи організації за визначений період;
- виявити причини сформованого стану справ в організації і динаміки її розвитку;
- виявити складні взаємозв'язки поточного стану організації з різними факторами;
- одержати кількісну оцінку ефективності діяльності організації;
- виявити проблеми в діяльності організації;
- знайти прийнятні шляхи поліпшення стану справ.

Отже, аналіз діяльності дозволяє вирішити таку важливу задачу, як визначення ступеня живучості організації – здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім дестабілізуючим впливам.

***Хороший контроль охороняє від неприємних сюрпризів, що можуть вилитися в катастрофу.***

А.Файоль

Основні *принципи аналізу діяльності*: об'єктивність, всебічність, конкретність, кількісна визначеність і порівнянність показників.

Отже, *управлінський контроль* – це одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані в повному обсязі всі інші функції. Контроль має забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створювати умови внесення корективів у заплановані показники. Таким чином, контроль виступає одним з головних інструментів вироблення політики і прийняття рішень, що забезпечують нормальне функціонування підприємства і досягнення ним намічених цілей. Він поєднує усі функції управління, дозволяє витримувати потрібний напрямок діяльності організації і вчасно коригувати помилкові рішення.

***Контроль необхідний для того, щоб фіксувати помилки і виправляти їх до того, як вони стануть перешкодою на шляху до мети.***

Коли в менеджерів запитують, що для них означає контроль, ті найчастіше відповідають, що це те, що дозволяє утримувати працівників у визначених рамках. Дійсно, один з аспектів контролю – забезпечення підпорядкування комусь. Однак зводити контроль тільки до якихось обмежень, що змушують працівника поводитися дисципліновано, означає упустити основну задачу цієї функції управління. Правильному розумінню суті контролю допомагає пошук відповідей на такі питання:

- що контролюється (робітник як особистість, його метод роботи, результат його праці); з погляду психології управління варто контролювати тільки результат;
- хто контролює і як контролює (начальник контролює підлеглих чи підлеглі контролюють самі себе); самоконтроль стимулює у співробітників почуття власної відповідальності за якість і результати праці, він вимагає менших витрат, ніж зовнішня система контролю;
- які наслідки контролю: він показує, що мета досягнута або мета не досягнута.

Таким чином, контроль дає позитивні результати і найбільш ефективний тоді, коли він менше всього обмежує дії, самостійність і ініціативу виконавців.

Розрізняють *три види службового контролю*: попередній, поточний і заключний.

**Попередній контроль** здійснюється до початку виробничої діяльності. Його задача – визначення якості і кількості вихідних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних) з метою запобігання ситуацій, що можуть завдати шкоди організації. У процесі попереднього контролю менеджери аналізують ресурси або потужності, що визначають успіх усього процесу. Потім вони зосереджують діяльність на виборі кращих ресурсів, уникаючи тим самим проблем у майбутньому, і спостерігають за змінами в процесі виконання задач.

Цей вид контролю може бути проведений при виконанні інших функцій управління. Так, наприклад, хоча планування і проектування організаційних структур рідко відносять до процедури контролю, вони дозволяють здійснювати попередній контроль над діяльністю організації. Цей вид контролю називається попереднім тому, що здійснюється він фактично до початку роботи. Основним засобом здійснення попереднього контролю є реалізація визначених правил, процедур і ліній поведінки. Оскільки правила і лінії поведінки виробляються для забезпечення виконання планів, то чітке їх дотримання – це спосіб переконатися, що робота розвивається в заданому напрямку. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових сферах – стосовно трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів.

Попередній контроль у сфері *трудових ресурсів* досягається в організаціях за рахунок ретельного аналізу тих ділових і професійних знань і навичок, що необхідні для виконання посадових обов'язків і наступного добору найкраще підготовлених і кваліфікованих людей.

Контроль *матеріальних ресурсів* здійснюють методом відпрацьовування стандартів і мінімально припустимих рівнів якості з наступним проведенням фізичних перевірок відповідності матеріалів вимогам стандартів.

Засобом попереднього контролю *фінансових ресурсів* є бюджет, що відіграє визначальну роль при здійсненні функції планування.

Контроль *інформаційних ресурсів* дозволяє оцінити наявність достатньої управлінської інформації для ефективної роботи апарату управління і прийняття обґрунтованих та своєчасних рішень.

**Поточний контроль** здійснюється безпосередньо в ході виробничого процесу і ґрунтується на вимірі фактичних результатів діяльності й оперативному реагуванні керівництва на виникаючі відхилення. *Об'єктом контролю* найчастіше є *працівники*, а здійснює його безпосередній начальник. Поточний контроль широко використовується в процесі управління, оскільки він дозволяє з'ясувати причини відхилень. Тут *широко використовується зворотний зв'язок*, щоб усувати виникаючі проблеми, перш ніж вони приймуть широкі масштаби і на їх усунення будуть потрібні значні витрати.

Менеджери, які виконують поточний контроль на стратегічному рівні, як правило, зосереджують увагу на результатах виконання поточних планів і ключових позицій для того, щоб відслідковувати виробничий процес в організації і вносити необхідні корективи. Поточний контроль на оперативному рівні допомагає забезпечити виконання всіх робіт і розвиток подій відповідно до плану.

Для того, щоб здійснювати поточний контроль належним чином, необхідний зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок – це дані про отримані результати. Найпростішим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення керівника підлеглим про те, що їхня робота незадовільна, якщо він бачить, що вони роблять помилки. Система зворотного зв'язку дозволяє керівництву виявляти велику кількість непередбачених проблем і скоригувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення від найбільш ефективного шляху досягнення поставлених цілей.

**Заключний контроль** застосовується після закінчення виробничого процесу, коли фіксуються отримані результати і відхилення від планових показників. *Недолік* цього виду контролю в тому, що він констатує наявні відхилення від заданих стандартів, коли збитки чи збиток уже стали фактом, що здійснився. Таким чином, ефективність заключного контролю нижче ефективності попереднього і поточного. Однак для багатьох видів діяльності це єдино можливий вид контролю. Інша особливість заключного контролю полягає в тому, що *він забезпечує отримання інформації для удосконалювання планування в майбутньому* і дозволяє вибудувати ефективну систему мотивації.

Таким чином, контроль, хоча і замикає перелік загальних функцій менеджменту, зовсім не означає закінчення процесу управління. Результати аналізу як завершальної фази контролю дають “порцію” нової інформації для організації чергового циклу управління на більш високому рівні. Саме тому ми говоримо не про “коло”, а про “спіраль менеджменту”.

## 2.7.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ І ВЛАСТИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

*Найважливіша задача контролю – усунення відхилень раніше, ніж вони досягнуть серйозних розмірів.*

**П**оведінка людей – не єдиний фактор, що визначає ефективність контролю. Для того, щоб контроль міг виконати свою задачу, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен мати визначені характеристики і властивості, основними з яких є: стратегічна спрямованість, орієнтація на результат, своєчасність, безперервність, точність, обґрунтованість критеріїв, зрозумілість, гласність, всебічність, гнучкість, простота й економічність.

*Стратегічна спрямованість* контролю. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх. Діяльність в галузях, що не мають стратегічного призначення, не слід вимірювати дуже часто, і про отримані результати можна нікому не повідомляти доти, поки відхилення від стандарту не стануть значними. До того ж варто пам'ятати, що *неможливо контролювати абсолютно все, що робиться в організації*.

Але якщо вище керівництво вважає, що якісь види діяльності мають стратегічне призначення, то в кожній такій ділянці обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність не підлягає виміру.

*Орієнтація на результат*. Кінцева мета контролю – сприяти рішенням задач, що поставлені перед організацією. *Проведення вимірів і повідомлення про їхні результати важливі лише як засіб досягнення цієї мети*. Не можна говорити, що система контролю спрямована на отримання конкретних результатів, якщо фактично вона не може їх забезпечити. Не слід володіти точною інформацією про різноманітні відхилення від намічених цілей, якщо ця інформація не використовується для здійснення необхідних коригувальних дій. Інформація про результати контролю корисна лише тоді, коли вона стосується тих менеджерів, які мають право впливати на головні відповідні зміни справи. Коли контрольний механізм не спрацьовує, то, скоріше за все, причина полягає в недосконалості структури, прав і обов'язків, а не в самій процедурі вимірювання. Таким чином, *щоб бути ефективним, контроль має бути інтегрований з іншими функціями управління*.

*Своєчасність* контролю полягає у встановленні і забезпеченні оптимального часового інтервалу між вимірами чи оцінками, які здійснюються. Значення найбільш оптимального інтервалу контролю визначають з урахуванням часових рамок основного плану, швидкості виміру, витрат на проведення виміру і поширення отриманих результатів. Швидкість і частота вимірів (оцінок) не обов'язково повинні бути винятково високими, вони повинні адекватно відповідати контролюваному явищу. Крім того, найважливішою метою контролю залишається усунення відхилень, перш ніж вони досягнуть серйозних розмірів. Таким чином, система ефективного контролю – це система, що вчасно подає потрібну інформацію потрібним особам.

*Безперервність* контролю полягає в тому, контрольні заходи здійснюються постійно, поза залежністю від складності, важливості і терміновості виконуваних робіт.

*Точність* контролю означає, що система контролю представляє достовірну інформацію, реальні дані. Якщо система контролю генерує недостовірну інформацію, то виникають управлінські помилки, втрати сил і засобів на рішення проблем, яких не існує.

*Обґрунтованість критеріїв* контролю: стандарти системи контролю повинні бути зваженими й обґрунтованими, тому що завищені стандарти знижують мотивацію працівників. Стандарти і нормативи повинні підтягувати працівників до високих показників діяльності, бути напруженими, але посилюючими.

*Зрозумілість* контролю. Система контролю, яку важко зрозуміти, може викликати помилки працівників і навіть ігнорування ними самого контролю.

*Гласність* контролю забезпечується тим, що результати контролю, причини відхилень, вжиті заходи доводяться до всіх учасників робочого процесу.

*Всебічність* контролю: контролюються всі аспекти діяльності, навіть, на перший погляд, самі незначні.

*Гнучкість* контролю полягає в тому, що форми, методи контролю повинні максимально враховувати особливості й умови роботи контрольованих співробітників. Якщо щось можна спрогнозувати, то контроль стає не потрібним. Контроль, як і плани, може бути досить гнучким і пристосовуватися до будь-яких змін. Незначні зміни планів рідко вимагають необхідності серйозних змін у системі контролю. Однак без достатнього ступеня гнучкості система контролю не буде відповідати дійсності в тих ситуаціях, для яких вона призначена.

*Простота* контролю забезпечує менші зусилля і менші витрати на його здійснення. Як правило, найбільш ефективний контроль – це найпростіший контроль з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Прості методи контролю вимагають менших витрат, вони економічні. Надмірна складність веде також до втрати контролю над ситуацією. Для того, щоб бути ефективним, контроль має відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють із системою контролю і реалізують її. Якщо ж система контролю дуже складна, то рекомендується:

- пам'ятати, що деякі відхилення від стандартів – нормальне явище;
- спостерігати як за позитивними, так і за негативними відхиленнями, не сумніватися у своїй здатності правильно оцінити результати контролю;
- не підпадати під вплив підлеглих, які виступають проти контролю.

*Економічність* контролю означає, що всі витрати на здійснення контролю не повинні перевищувати досягнутих з його допомогою результатів. Витрати на здійснення контролю мають наближати організацію до намічених цілей. Тобто якщо сумарні витрати на систему контролю перебільшують створені нею переваги, то краще не використовувати цю систему контролю взагалі або ж ввести менш ретельний контроль.

### 2.7.3. ОСНОВНІ ПРАВИЛА Й ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

*Для того, щоб контроль був дійсним, потрібно, щоб він був зроблений вчасно і супроводжувався санкцією.*

А.Файоль

**К**онтроль як функція управління покликаний стимулювати ефективну роботу і розвиток персоналу. Він повинен проводитися відкрито, оскільки гласний контроль зменшує невизначеність та імовірність виникнення виробничих конфліктів. *Прихований контроль повинен застосовуватися у виняткових випадках*, оскільки контроль без спілкування з працівником малоефективний. Керівництво і контроль найбільш ефективні в тих випадках, коли співробітників інформують про досягнуті ними успіхи, тобто коли існує зворотний зв'язок. *Позитивні і негативні підсумки контролю не мають цінності, якщо не стають предметом обговорення в трудовому колективі.*

Прагнення і можливість мати постійний контакт із менеджером – це природне бажання практично кожного працівника. Це прагнення значно зростає, якщо контакти менеджера з підлеглими проходять у неформальній обстановці, конструктивно, в дусі взаєморозуміння. Контроль і доведення його результатів до підлеглих – це, насамперед, прагнення до визнання результатів праці, впевненість персоналу в продуктивній і безпомилковій роботі.

Практичне здійснення функції контролю є прямим обов'язком менеджера, *контроль не делегується*. Це правило, яке не допускає виключень, оскільки *менеджеру завжди важливо бачити реакцію працівника на критику, щоб прийняти вірне рішення*. Виключенням може бути ситуація, коли проведення окремих етапів контролю є функціональним обов'язком фахівців апарату управління.

Здійснення функції контролю спирається на організацію системи обліку і звітності для отримання всеосяжної інформації про виробничу, комерційну, фінансову й іншу діяльність.

Безпосереднім об'єктом керівництва є люди. Керівництво і контроль дають гарні результати, коли вони менш усього обмежують індивідуальні дії й ініціативу виконавців.

***Контроль найбільш ефективний при мінімальному придушенні й обмеженні самостійності.***

Краще рекомендувати, ніж давати команди, піклуватися про підвищення почуття власного достоїнства співробітників, стимулюючи роботу з повною віддачею. Контроль повинен проводитися таким чином, щоб він не сприймався підлеглими як недовіра до них чи покарання за помилки. Контролювати може тільки той менеджер, який знає, що повинно бути зроблено, і вчасно інформує про це підлеглих.

*Контроль повинен концентруватися в першу чергу:*

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що приносять найбільший збиток;
- на факторах, що піддаються впливу менеджера.

При визначенні кількості критеріїв контролю варто мати на увазі, що як *керівники, так і виконавці прагнуть виглядати краще саме за тими критеріями, що контролюються*. Використання для контролю одного-єдиного критерію приводить до того, що підлегли прагнуть виглядати краще саме за цим стандартом оцінки. Застосування декількох критеріїв має більш позитивний результат, оскільки декількома критеріями важче маніпулювати і втрачається сенс виглядати краще за яким-небудь одним з них.



Слід зазначити, що найчастіше основною причиною прагнення підлеглих виглядати краще з тих критеріїв, що контролюються, є некомплексна оцінка їхньої діяльності.

Успішне проведення контролю можливе, якщо врахувати, що серед працівників усередині організації часто *виникає опір контролю*. Чому підлеглі чинять опір контролю?

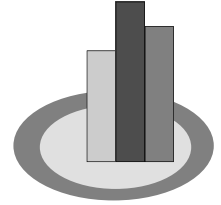
*По-перше*, іноді керівники намагаються контролювати занадто багато видів діяльності або їхніх частин. Прагнучи забезпечити хороше виконання роботи чи уникнення помилок, контролю приписують задачу “керування” фактично всіма видами діяльності, які здійснюються від імені організації. Деякі організації навіть визнали за необхідне контролювати персональні рішення окремих працівників, наприклад, вибір стилю одягу, зачіски і т.ін. На такому контролі зазвичай наполягають військові організації. Ефективно діючі менеджери *зосереджують контроль на результатах*, а не на діях чи зовнішньому вигляді. Контроль варто пояснювати таким чином, щоб його розуміли як коригувальний процес чи метод спостереження за процесом, а не як тактику тиску і шлях до обмеження свободи. Контроль варто періодично переоцінювати, щоб визначити, чи існує ще потреба в кожному специфічному виді контролю.

*По-друге*, у випадку, коли стандарти контролю точні, визначені в часі й об’єктивні, деякі люди опираються йому, оскільки вони розуміють, що *контроль спростить визначення того, чи виконують вони роботу добре*. Серед слабких виконавців загроза чіткої відповідальності за свою погану роботу створює опір контролю. *Навіть хороші виконавці іноді опираються контролю*, оскільки вони бояться втратити гнучкість чи свободу, що, на їхню думку, є необхідними елементами роботи високого рівня.

Більшість працівників займаються ефективною діяльністю і приймають контроль, що забезпечує зворотний зв’язок, який вони можуть використовувати, щоб добре виконувати свою роботу. Вони опираються контролю, який є, на їхню думку, неточним, деспотичним чи погано організованим. Подолати опір людей контролю може допомогти вибір найкращого, за даних обставин, “стилю контролю”.

Функція контролю – це постійний процес, що найчастіше має форму звичайної щоденної бесіди менеджера з кожним своїм підлеглим, коли обговорюються поточні справи і нові задачі, спокійно, вчасно, без особливого натиску висловлюються прохання і критичні зауваження.

Основні *причини втрат часу* при організації контролю: відвідувачі, телефонні дзвінки, неповна інформація, помилки, неефективна організація, невміння розпізнати неправильно виконану роботу, відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності.



## ГЛАВА 3

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

---

*Організація – це стійка система спільно працюючих  
для досягнення загальних цілей людей  
на основі поділу праці й ієрархії.*

### 3.1. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

*Організація не може бути гірше її керівника.  
П.Друкер*

#### 3.1.1. ВИЗНАЧЕННЯ, ЗНАЧЕННЯ І НЕОБХІДНІСТЬ СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

*Організаційна структура будь-якої організації  
складається з трьох обов'язкових елементів: виконавці,  
функції виконавців і управлінські організаційні відносини.*

Організаційна структура управління – фундаментальне поняття менеджменту, безпосередньо пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними. Саме в рамках цієї структури відбувається весь управлінський процес, у який залучені менеджери всіх рівнів і спеціальностей.

Якби кожен менеджер, фахівець чи працівник знав і розумів свої права й обов'язки, а також повноваження своїх колег і керівників і між ними не виникало б протиріч з цього приводу, то організація могла б працювати без організаційної схеми. У реальному житті такого не буває.

Структура будь-якого підприємства призначена для того, щоб люди, які в ній працюють, найбільш ефективним способом досягли поставленої мети.

Організація дозволяє скористатися перевагами спеціалізації, досягти високої ефективності роботи. А.Сміт у своїй роботі “Багатство націй” показав переваги поділу праці для підвищення її продуктивності. Якщо поодинокі один робітник може зробити 20 шпильок у день, то, розбивши процес виготовлення шпильок на 18 операцій і поставивши на кожну одного робітника, можна досягти середньої продуктивності праці в 240 разів більше, тобто робити 4800 шпильок у день.

Т.Пітерс і Р.Уотермен формулюють поняття “організація” так: “Організація – це розумна система свідомо скоординованих видів діяльності, що не має зайвих елементів”.

Ч.Барнард: “Організація – це група людей, діяльність яких усвідомлено координується для досягнення загальної мети”.

М.Акоф і Ф.Емері визначають організацію як “соціальну групу, у якій існує функціональний поділ праці, спрямований на досягнення загальної мети”.

З безлічі визначень організації одне з найбільш простих, що виражає суть поняття, розглядає **організацію** як *стійку систему спільно працюючих для досягнення загальних цілей людей на основі поділу праці й ієрархії*.

Таким чином, виходячи з наведених визначень, організація – це відносно автономна група людей з чітко структурованою спільною діяльністю і визначеними межами, створювана для досягнення загальної мети. Це визначення справедливе для формальної організації.

Організація – це структура, у рамках якої здійснюються визначені заходи. Організація визначає загальну організаційну структуру, штати працівників, обов’язки, повноваження і їх делегування, мотивацію і стимулювання праці, тобто внутрішню упорядкованість, погодженість усіх її частин.

*Структура управління* – це упорядкована сукупність стійко пов’язаних між собою елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного організму. *Елементи організаційної структури управління*: служби, відділи, інші органи апарату управління, а також окремі працівники (керівники, фахівці і службовці). Взаємодія між елементами організації здійснюється за допомогою вертикальних і горизонтальних зв’язків. Структура управління – це сукупність управлінських ланок, розташованих у строгій підпорядкованості, які забезпечують взаємозв’язок між керуючою і керованою системами.

Організаційна структура охоплює спосіб організації праці, інформаційних каналів, аналіз, планування, прийняття рішень, організацію їх виконання, діловодство, облік, контроль. Вона також відбиває будову суб’єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, рівні управління, зв’язки елементів суб’єкта між собою, що дозволяє виконувати функції управління. *Структура управління забезпечує стабільність, стійкість системи, якою управляють, дозволяючи їй тим самим зберегти властивості при зміні зовнішніх умов.*

Поділ виробничих обов’язків і необхідність формування груп працівників логічно приводить до необхідності створення підрозділів, відділів, бригад, тобто колективів людей, які виконують відповідну роботу під єдиним керівництвом.



*Кількість людей у робочій групі має тенденцію зростати незалежно від обсягу роботи, яку треба виконати.*

А.Блох. Закон Мерфі

Отже, будь-якій організації властиві деякі загальні відмітні риси й ознаки. *Найважливішими ознаками будь-якої організації є:*

- безліч осіб чи організацій (структурних підрозділів);
- загальна мета, відома всім членам організації;
- загальні, погоджені прагнення, спрямовані на досягнення мети;
- ресурси (люди, капітал, матеріали, технології й інформація);
- залежність від зовнішнього середовища (економічні умови, законодавство, система цінностей, відношення громадськості, профспілки, споживачі, конкуренти, технології);
- ієрархія, формальна структура;
- усвідомлена координація дій;
- замінність членів організації;
- відособленість (автономність) щодо навколишнього середовища;
- вертикальний і горизонтальний поділ праці.

Організаційна структура будь-якої організації складається з трьох обов’язкових елементів: виконавці (структурні підрозділи, працівники), функції виконавців і управлінські організаційні відносини, що забезпечують погодженість і цілеспрямованість їх спільного функціонування.

Таким чином, *основні переваги організаційної структури*, що визначають її значення і необхідність створення, зводяться до того, що вона:

- забезпечує координацію усіх функцій менеджменту;
- визначає повноваження і відповідальність на всіх рівнях управління;
- значною мірою визначає ефективність, процвітання і виживання підприємства;
- для конкретного підприємства визначає організаційну поведінку його працівників, що безпосередньо впливає на якість роботи персоналу і стиль керівництва.

Основними *проблемами при створенні організаційної структури* є проблеми оптимального використання робочої сили з урахуванням фізичних і психологічних особливостей людини, а також робочого часу персоналу. У рамках функції “організація” вирішуються питання оптимізації розмірів підприємства, централізації і децентралізації управління, поділу праці в апараті управління.

### 3.1.2. ОСОБЛИВОСТІ І ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР



*Ніхто не знає, що відбувається в дійсності в межах даної організації.*

А.Блох. Закон Мерфі

**Н**еобхідність створення організаційної структури виникає природним способом при наявності групи людей, зайнятих вирішенням визначеної задачі чи проблеми. Чим більше група, тим більше можливих комуні-

каційних зв'язків і тим сильніше прагнення членів групи створити структуру з метою упорядкування і підвищення ефективності комунікацій.

Організаційна структура підприємства *документально фіксується* в графічних схемах структури, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи, посадових інструкціях окремих виконавців. Графічне відображення структури організації (організаційної схеми) є не самоціллю, а засобом для реалізації цілей і задач, заради яких організація була створена. Організаційна схема показує, як спеціалізовані окремі робочі місця і посади і як вони координуються між собою. Організаційна структура встановлює порядок, що прирівнюється до ефективності, продуктивності і прибутковості. Неможливо керувати ніякою організацією без добре налагодженої організаційної структури, однозначно і чітко сформульованих відносин підпорядкованості, ясно позначених посад і відповідних їм обов'язків. По суті, це формальні правила, розроблені з метою:

- поділу праці й офіційного розподілу обов'язків серед окремих співробітників, робочих груп, бригад, відділів, цехів;
- визначення підпорядкованості в організації і сфер контролю кожного керівника;
- координації усіх функцій для забезпечення єдності дій.

Організаційна структура *дозволяє працівникам чітко усвідомити своє місце в організації*, завдяки чому вони спільно можуть працювати над досягненням цілей підприємства. Крім того, *структура – це єдиний спосіб перейти від планів до дій*. Без якої-небудь структури неможлива координація дій співробітників і найкращі плани не зможуть бути реалізовані.

Відмітною і найважливішою рисою діяльності будь-якої організації є горизонтальний і вертикальний поділ праці.

*Горизонтальний* поділ праці – розбивка трудового процесу на окремі компоненти, що є основою для створення структурних підрозділів (проекткування, виробництво, збут, транспорт, кадри, фінанси). Взаємодія між цими підрозділами здійснюється завдяки горизонтальним зв'язкам (на одному рівні управління) і носить характер узгодження.

*Вертикальний* поділ праці – це відносини підпорядкування, що виникають при наявності декількох рівнів управління. При дворівневій системі управління верхня ланка – управління організацією в цілому, а нижню ланку складають менеджери, що керують роботою безпосередніх виконавців. При створенні трьох і більше рівнів управління створюються проміжні ланки.

Збільшення кількості елементів і рівнів управління в організації неминуче приводить до значного зростання числа зв'язків і їх ускладнення в ході прийняття рішень, що сповільнює процес управління. У великих компаніях кількість рівнів управління досягає 20, однак сучасна тенденція полягає в побудові 5-6 рівнів управління, що дозволяє поліпшити вертикальні комунікації, підвищити творчість і ефективність роботи персоналу.

Організація звичайно існує в двох принципово різних формах: формальна структура і неформальна (реальна) структура. Кожна форма організації відрізняється своєю природою, специфікою і діє за своїми законами. Формальна і неформальна організації існують паралельно, постійно взаємодіють, доповнюють одна одну й утворюють єдину систему.

**Формальна організація** – система узаконених безособових вимог і стандартів поведінки і чітко закріплених ролевих розпоряджень. Це найбільш давній соціальний винахід людства, що спрямований на раціоналізацію управління й ефективність колективної діяльності. Мета формальної організації – зробити управління людьми ефективним, а поведінку – передбачуваною і контрольованою, тому в її основі лежить принцип максимального спрощення і стандартизації відносин. Образно вона являє собою піраміду, горизонтальний зріз якої характеризує систему вимог функціонального поділу праці, а вертикальний – ієрархію: відносини влади і субординації. Вона може бути описана у вигляді підрозділів, відділів, груп і робочих місць. Робоче місце структурного підрозділу й окремого працівника визначається позиціями, які вони займають у горизонтальному (функції) і вертикальному (статус) зрізах. *Формальна організація* – це своєрідна *програма поведінки підприємства, коли робота регламентується планами, поділом праці*. Вона є складовою частиною механізму саморегуляції, який діє завдяки тому, що встановлені у формальній структурі зв'язки між життєво важливими подіями зовнішнього середовища і симптомами їхнього прояву дозволяють реагувати на симптоми, як на саму дію, хоча вона ще тільки прогнозується.

**Неформальна організація відображає взаємозв'язки, що виникають серед персоналу на міжособистісному рівні.**

**Неформальна організація** відображає реальний стан справ, що, як правило, відрізняється від бажаної картини, яка задана формальною структурою. Особливості, місце і роль неформальної організації детально викладені в гл. 3.3.3.

У реальному житті взаємини між людьми у формальній і неформальній організаціях, як правило, не збігаються, однак обидві форми організації існують на підприємстві, вони взаємно доповнюють одна одну, а нерідко і протидіють.

Далі при вживанні терміна “організація” мається на увазі формальна організаційна структура.

Найважливіші *характеристики організаційних структур*:

- кількість ланок;
- число ступенів або рівнів управління (ієрархічність);
- чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі і горизонталі;
- надійність і організованість функціонування;
- оперативність (своєчасність і швидкість реалізації рішень).

*Критерії оцінки раціональності організаційної структури*:

- відповідність кількості виконавців обсягу робіт;
- зосередження на кожному ступені управління об'єктивно необхідних функцій і прав керівників і виконавців;
- відсутність дублювання і паралелізму функцій;
- оптимальне сполучення централізації і децентралізації виконавців, функцій, прав, відповідальності;
- дотримання норм керованості, тобто числа виконавців, які приходяться на одного координатора їх діяльності;
- ступінь надійності, оперативності, гнучкості, економічності, ефективності виробництва і управління, його адаптивності;
- ступінь самостійності і відповідальності виконавців за результати справи.

Очевидно, що метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. *Успішною вважають організацію, яка досягла поставлених перед нею цілей.* Складовими успіху є виживання, тобто здатність існувати і діяти якнайдовше, а також результативність і ефективність організації. Іншими словами, щоб вижити і домогтися своїх цілей, організація повинна бути і ефективною, і результативною.

### 3.1.3. ДОСТОЙНСТВА І НЕДОЛІКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СХЕМ

*Недоліки є продовженням достоїнств, і навпаки, достоїнства – це продовження недоліків.*

Організаційна структура необхідна для управління різними сферами діяльності підприємства, а аналіз переваг і недоліків різних підходів до побудови системи управління дозволяє зробити правильний вибір конкретної організаційної структури з урахуванням ринкової ситуації і стратегії підприємства.

Результативність управлінської діяльності багато в чому залежить від вибору організаційної структури підприємства, яка найбільшою мірою відповідає вимогам сфери діяльності. Підприємства діють або в більш-менш стабільних, або в постійно мінливих умовах, і в залежності від цих умов вибирають тип організаційної структури: традиційну (механістичну, бюрократичну) чи органічну (ринкову, орієнтовану на споживача).

**Традиційна структура** передбачає твердий розподіл управлінської діяльності за функціями, підрозділами і посадами. Вона заснована на широкому застосуванні регламентуючих документів і передбачає строге дотримання ієрархічної субординації у відносинах “начальник – підлеглий”, важливе значення надається повноваженням і відповідальності посад, а не кваліфікації і досвіду персоналу. Система контролю в такій структурі строго ієрархічна (вертикальна). Традиційні структури управління *ефективні у великих організаціях, де необхідно забезпечити погоджену і чітку роботу великих колективів людей*, які працюють над досягненням загальної мети. Такі структури дозволяють мобілізувати енергію людей і кооперувати працю при вирішенні складних питань у масовому і крупносерійному виробництві. Принципові *недоліки традиційної структури управління* полягають у наступному:

- вона перешкоджає зростанню потенціалу працівників, кожен з яких використовує тільки частину своїх здібностей, що необхідні для безпосереднього виконання конкретної роботи;
- не використовується весь управлінський інтелект організації (який розглядається нині як істотний фактор ефективного управління): питання стратегії і тактики вирішуються на вищому рівні, а інші рівні займаються тільки виконанням рішень;
- функціональна спеціалізація елементів традиційної структури створює нерівномірність їх розвитку, а це призводить до виникнення протиріч між підрозділами, непогодженості їх дій і інтересів.

**Органічна структура** – антипод бюрократичної (традиційної) структури. Тут імпровізація цінується вище, ніж планування, вона керується більше можливостями, ніж обмеженнями, віддає перевагу новим діям, а не тримається за старі прийоми, більше цінує дискусії, ніж заспокоєність, заохочує сумніви і протиріччя, а не віру.

Органічна структура ґрунтується на зміні цілей і задач, отриманих окремими працівниками, у залежності від обстановки, що змінюється. Для неї характерні такі *принципові відмінності від традиційної структури*:

- менша залежність від правил і норм: система повноважень і відповідальності окреслена в загальних рисах;
- більш висока гнучкість: горизонтальна і мережева система влади, комунікацій і контролю;
- рішення приймаються на основі обговорення – тенденція до особистих узгоджень задач підприємства і шляхів їх виконання на протипагу складанню інструкцій, наказів, посібників;
- пріоритет кваліфікації і досвіду в організаційній і виробничій діяльності;

- під час обговорення проблем пріоритет мають довіра, а не влада, переконання, а не команда, робота на єдину мету, а не заради виконання інструкцій;
- головні інтегруючі фактори – місія і стратегія розвитку організації;
- правила роботи формулюються у вигляді принципів, а не установок;
- розподіл роботи між співробітниками обумовлено не посадовими інструкціями, а характером розв'язуваних проблем.

Треба, однак, зробити застереження, що перехід чи *впровадження органічної структури вимагає серйозної підготовчої роботи*. Насамперед, необхідно вжити заходів до розширення участі співробітників у вирішенні проблем організації (навчання, підвищення рівня інформованості і зацікавленості). Важливою також є радикальна зміна характеру відносин з іншими організаціями у бік посилення співробітництва і партнерства, розвиток і впровадження інформаційних технологій.

Керівники, зайняті в різних галузях діяльності, відзначають, що наявність організаційних схем дає визначені переваги, але має і недоліки.

*Переваги розробки організаційних схем* полягають у тому, що вони:

- пояснюють, як функції якої-небудь посадової позиції, відділу чи підрозділу пов'язані з роботою інших організаційних ланок;
- можуть бути використані для орієнтації персоналу у ході реорганізації фірми і нових співробітників;
- дають пояснення, до кого звертатися працівнику, який займає визначену посаду, для вирішення проблеми, що виникла;
- представляють види посадових позицій, кількість рівнів управління і потік повноважень;
- дозволяють при їх розробці усвідомити і вирішити приховані проблеми поділу праці і координації, а також виявляють потенційні джерела конфліктів або ділянок, де існує непотрібне дублювання;
- можуть бути складовим елементом при розробці бізнес-плану чи заявки на одержання кредиту;
- дозволяють при їх розробці виявити зайві рівні управління і проблеми з кількістю підлеглих.

*Недоліки організаційних схем* полягають у тому, що вони:

- деморалізують працівників, тому що побічно показують, що вищі позиції відіграють більш важливу роль, ніж нижчі;
- не відображають неформальну організацію, що виникає спонтанно, у міру того, як люди сходяться один з одним;
- не відбивають функціонування офіційно запропонованих горизонтальних зв'язків (контакти між менеджерами і робітниками різних підрозділів);
- мають тенденцію демотивувати командну роботу (менеджери занадто вузько можуть розуміти свої обов'язки);
- можуть видавати конкурентам стратегічну інформацію;
- можуть застарівати вже під час їхньої розробки (в організаціях, що намагаються максимально пристосуватися до умов ринку).

## 3.2. ОСНОВНІ ВИДИ ТРАДИЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

Традиційні форми управління орієнтують на рівномірний поступальний розвиток всіх елементів виробництва і досягнення загальних цілей, що впливають із призначення тієї чи іншої виробничої ланки і вирішуваних нею задач. Організаційна структура, заснована на традиційному поділі праці, обов'язків і прав, має істотний недолік: *кожна спеціалізована ланка, як правило, зацікавлена у виконанні тільки своєї функції і досягненні своєї мети*.

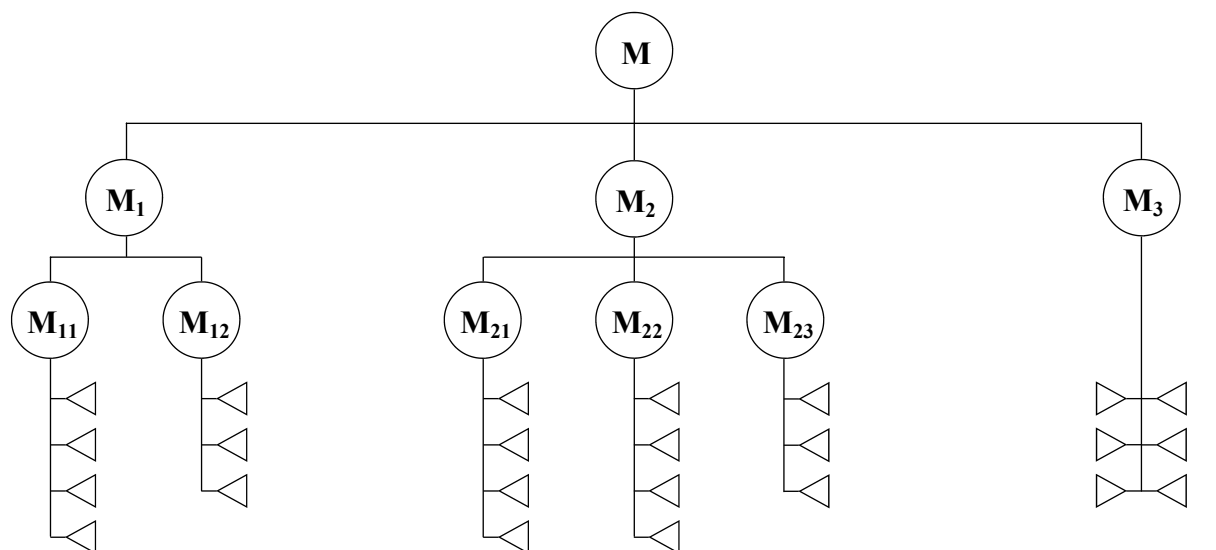
У теорії менеджменту нараховується більше 10 основних типів структур управління, але всі їх можна звести до різних модифікацій лінійних, функціональних і змішаних (лінійно-функціональна, секційна й ін.) структур.

### 3.2.1. ЛІНІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ

*Вищий керівник не має права віддавати накази працівникам, минаючи їхнього безпосереднього начальника.*

Ця організація є найбільш простою формою зв'язку в управлінні і являє собою схему безпосереднього підпорядкування з усіх питань нижчих підрозділів вищим. Суть лінійного управління в тому, що на чолі кож-

ного структурного підрозділу знаходиться керівник-єдиноначальник, наділений усіма повноваженнями, який зосереджує у своїх руках всі функції управління (рис. 3.1; додаток 2). Кожен член колективу й організація в цілому підлеглі тільки цьому (лінійному) керівнику. А він, у свою чергу, підлеглий вищому керівнику (органу). Повноваження лінійного керівника дають йому право вирішувати всі питання довіреного йому підрозділу і віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими співробітниками цього підрозділу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. *Вищий керівник не має права віддавати накази працівникам, минаючи їхнього безпосереднього начальника.* Повноваження штабного персоналу (апарату управління даного підрозділу) обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити чи допомагати, але не наказувати іншим співробітникам підрозділу виконувати їх розпорядження.



**Рис. 3.1. Лінійна структура управління**  
 М — керівник (менеджер вищої ланки);  
 М<sub>1</sub>, М<sub>2</sub>, М<sub>3</sub> — лінійні менеджери середньої ланки;  
 М<sub>11</sub>, М<sub>12</sub>, М<sub>21</sub>, М<sub>22</sub>, М<sub>23</sub> — лінійні менеджери нижчої ланки

○ — менеджер  
 △ — виконавець

Ланки управління цілком відповідають ланкам виробництва. Головна риса лінійної структури — *єдність розпорядності*:

- відносини будуються за принципом “керівництво — підпорядкування”;
- керівний вплив можливий тільки на обмежене коло підлеглих;
- інформація циркулює тільки між керівником і підлеглими (директор — начальник виробництва — майстер — робітник).

Інформація про виконання завдань, питання, що виникають, передаються в зворотному напрямку — від виконавця до безпосереднього керівника, а від нього — до вищого керівника. Уся управлінська, ознайомлювальна, оцінююча інформація знаходиться в постійному русі і проходить ті ж самі ланки організаційної структури, що вимагає високої компетенції керівників усіх рівнів.

**Переваги лінійної організації управління:**

- забезпечення єдності керівництва від верху до низу;
- чіткі, прості і погоджені взаємини і взаємозв'язки;
- отримання підлеглими несуперечливих і пов'язаних між собою завдань і розпоряджень;
- звітність виконавця перед одним керівником;
- повна відповідальність кожного керівника за результати роботи;
- оперативність прийняття рішень керівником;
- дисципліна і відповідальність кожного за виконання завдань;
- стимулює розвиток компетентності менеджерів.

**Недоліки лінійної організації управління:**

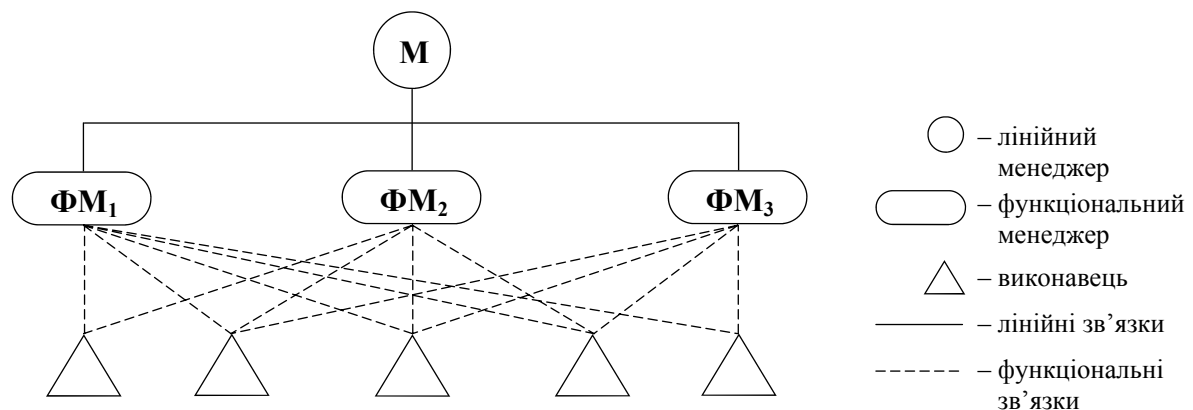
- керівник повинен мати різноманітні знання і високу кваліфікацію;
- відсутність фахівців для виконання окремих функцій управління (планування, облік, контроль);
- твердість, відсутність гнучкості;
- тривалий час проходження інформації з усіх рівнів управління;
- слабка пристосовність до подальшого зростання організації.

Застосування лінійної організації управління *не повною мірою відповідає вимогам сучасного виробництва*, основним тенденціям розвитку технологій, економіки й організації. Однак вона досить проста і може використовуватися в малому бізнесі, у невеликих фірмах з однорідною і нескладною технологією.

### 3.2.2. ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ

*Виконавці підпорядковуються одночасно лінійним керівникам і загальному персоналу управління.*

Така форма організації являє собою схему підпорядкування нижчих підрозділів декільком функціональним підрозділам, що вирішують окремі питання управління. Вона заснована на принципі спеціалізації організаційних структур за функціональною ознакою (планування, облік, контроль, виробництво, постачання, фінанси, персонал). Функціональна організація більш прийнятна для сучасного виробництва, якому властива диференціація функцій управління. Тут виконавці підкоряються одночасно лінійним керівникам і загальному персоналу управління (рис. 3.2, а, б). *Задачами вищого керівництва є загальне управління і регулювання взаємин між функціональними керівниками.* Така організація підвищує ефективність управління завдяки участі в роботі кваліфікованих фахівців, які добре знають конкретні сфери виробництва і управління і готують кваліфіковані рішення. Функціональна організація легко реагує на вимоги практики створенням нових функціональних служб.



**Рис. 3.2, а. Функціональна організація (2 рівні управління):**  
 М – керівник (менеджер вищої ланки);  
 ФМ<sub>1</sub> – ФМ<sub>3</sub> – функціональні менеджери (менеджери нижчої ланки)

Функціональна організація управління не виключає лінійного управління, однак вона звужує його роль внаслідок того, що функціональні ланки безпосередньо передають вказівки низовим лінійним підрозділам, а також формують аналогічні функціональні підрозділи на нижніх ланках управління. Таким чином, одночасно з лінійною ієрархією формується функціональна ієрархія і рішення передаються по її сходинках. Крім того, функціональні керівники взаємодіють між собою, з вищими і нижчими функціональними керівниками свого напрямку (виду діяльності).

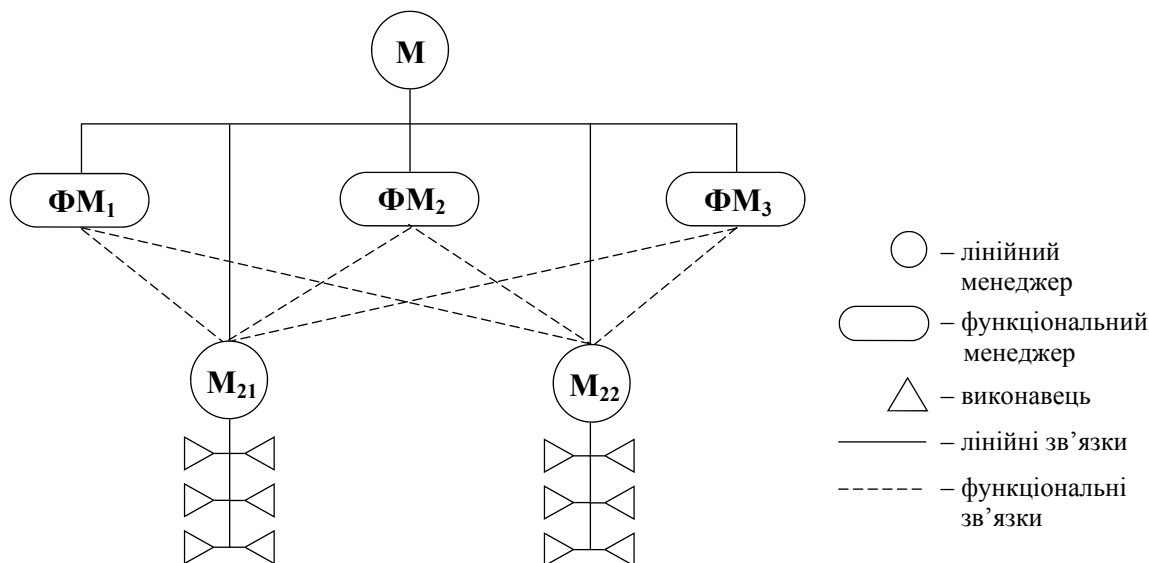
Це приводить до так званого подвійного підпорядкування: ланки управління в цілому відповідають лінійній структурі, функціональні ж ланки кожного рівня одночасно підлегли керівнику цього рівня і відповідній функціональній ланці вищого рівня управління. Таке подвійне підпорядкування спрямоване на ліквідацію протиріччя лінійної системи управління.

**Переваги функціональної організації управління:**

- лінійні керівники звільнені від необхідності докладно знати всі особливості управління виробництвом;
- диференціюється робота керівників;
- зменшується час проходження інформації з усіх рівнів управління;
- зменшується навантаження на керівників вищого рівня (за рахунок усунення поточної і спеціалізованої роботи);
- така форма організації легко реагує на вимоги практики створенням нових служб.

**Два накази – безладдя.**  
 Французька приказка





**Рис. 3.2, б. Функціональна організація (3 рівні управління):**

М – керівник (менеджер вищої ланки);  
 ФМ<sub>1</sub> – ФМ<sub>3</sub> – функціональні менеджери (менеджери середньої ланки);  
 М<sub>21</sub>, М<sub>22</sub> – менеджери нижчої ланки

**Недоліки функціональної організації управління:**

- порушується принцип єдності управління, що призводить до виникнення конфліктних ситуацій;
- знижується відповідальність виконавців за роботу, тому що вони можуть отримувати вказівки від декількох функціональних керівників;
- складність розподілу компетенції (взаємозалежних функцій) між функціональними керівниками;
- складність у здійсненні контролю.

Основний недолік функціональної структури – порушення принципу єдиноначальності, коли підлеглі не завжди знають, як погодити отримані вказівки й у якій черговості їх виконувати.

Суперечливість функціональної структури і властиві їй істотні недоліки (насамперед, порушення принципу єдиноначальності) є основними причинами того, що на практиці в чистому вигляді така структура не застосовується.

### 3.2.3. ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ

*У кожного лінійного керівника є свій штаб, що складається з функціональних служб.*

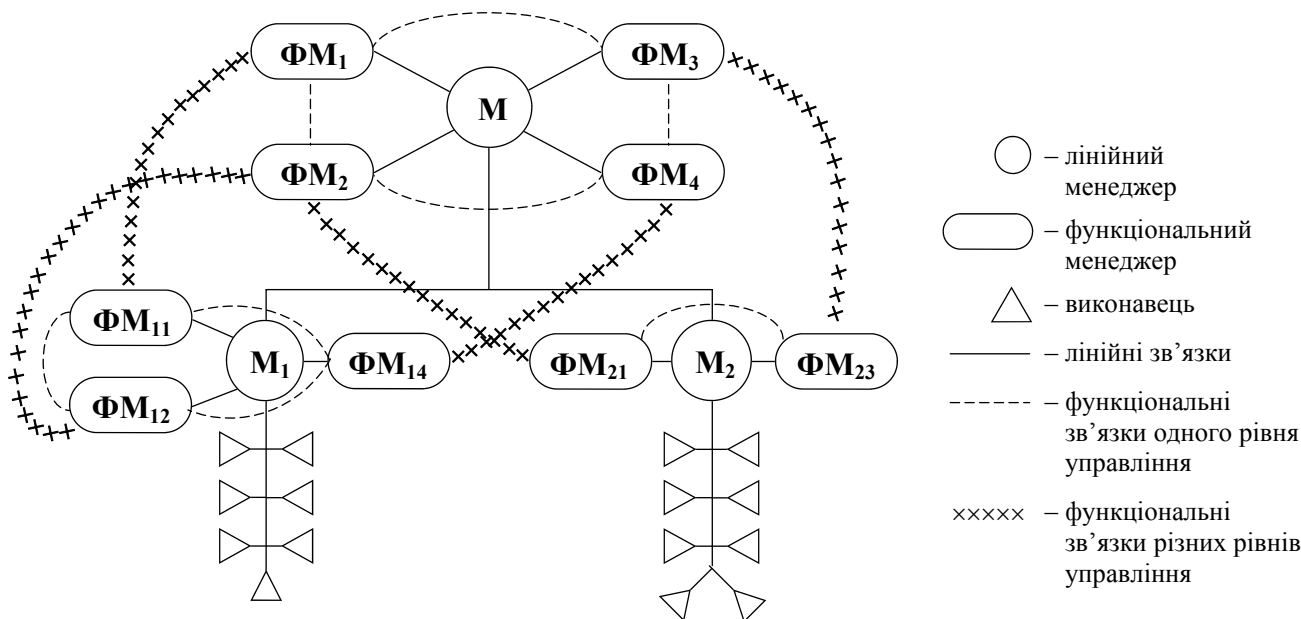
З назви видно, що утворилася ця структура в процесі органічного злиття лінійного і функціонального управління. Вона позбавлена недоліків, властивих окремо кожному з них. Організацію такого типу ще називають *штабною*, чи *змішаною*, так чи інакше позначаючи її сутність (рис. 3.3).

Відмінна риса лінійно-функціональної організації полягає в тому, що в кожного лінійного керівника є свій штаб, який складається з функціональних органів (відділи, служби, бюро, окремі фахівці). Виникла лінійно-функціональна структура в рамках фабрично-заводського виробництва на початку XX ст. Це було зумовлено ускладненням виробництва і необхідністю взаємодії з різними організаціями (зовнішнім середовищем).

В організації цього типу менеджер спільно з фахівцями функціональних підрозділів розробляє плани, погоджує з ними свої дії і рішення. *Погоджене рішення може бути доведено до нижчої ланки тільки за згодою і від імені вищого лінійного керівника.* Функціональні підрозділи вищого рівня можуть “спускати” організаціям нижчого підпорядкування тільки рішення методичного і роз’яснювального характеру.

**Переваги лінійно-функціональної організації управління:**

- більше можливостей для прийняття обґрунтованих і компетентних рішень;
- скорочення часу на рішення технологічних питань виробництва;
- висока ефективність взаємодії з зовнішнім середовищем організації.



**Рис. 3.3. Лінійно-функціональна організація:**

М – керівник (менеджер вищої ланки);

ФМ<sub>1</sub> – ФМ<sub>4</sub> – функціональні менеджери (штаб менеджера вищої ланки);

М<sub>1</sub>, М<sub>2</sub> – менеджери нижчої ланки;

ФМ<sub>11</sub>, ФМ<sub>12</sub>, ФМ<sub>14</sub> і ФМ<sub>21</sub>, ФМ<sub>23</sub> – функціональні менеджери (штаби менеджерів нижчої ланки)

**Недоліки лінійно-функціональної організації управління:**

- розбіжності між лінійними і штабними службами (відрив “штабників” від виробництва, неправильне тлумачення отриманої від експертів інформації лінійними службовцями-виконавцями);
- невідповідність між повноваженнями і відповідальністю керівників на різних рівнях управління;
- існує постійна тенденція розширення штату управління;
- нерациональні інформаційні потоки;
- збільшення витрат на управління.

Лінійно-функціональна структура найчастіше застосовується в невеликих організаціях зі стійким типом виробництва і управління, а також як елемент загальної системи управління в організаціях будь-якого типу.

## 3.3. НЕТРАДИЦІЙНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ

### 3.3.1. ОРГАНІЧНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

*На розділену за функціональною ознакою організацію нашаровується організація, орієнтована на проект або на продукт.*

Структури такого типу в умовах багатoproфільного виробництва орієнтуються на визначені групи споживачів. Кожен структурний підрозділ орієнтується на свого покупця і діє практично незалежно, як самостійна фірма.

Організаційні структури, орієнтовані на споживача (органічні структури), застосовують *програмно-цільове управління*. Програмно-цільовий підхід орієнтує на досягнення мети, що впливає з якої-небудь великомасштабної задачі, яка вимагає для її рішення концентрації зусиль багатьох виробничих ланок. При цьому засоби досягнення цілей управління визначаються, виходячи з цих цілей і охоплення всіх стадій виробничого циклу.

У залежності від складності масштабів вирішуваних задач для спільних дій поєднуються ланки різних сфер діяльності: у масштабах підприємства – цехи, служби, бюро; у масштабах галузі чи регіону – підприємства, будівельно-транспортні організації, науково-дослідні і проектні організації. Однак лінійно-функціональне управ-

лінійна не відміняється: виконавці програми, зберігаючи своє місце в системі лінійно-функціонального підпорядкування, входять одночасно в ієрархічну структуру підпорядкованості програмно-цільового управління.

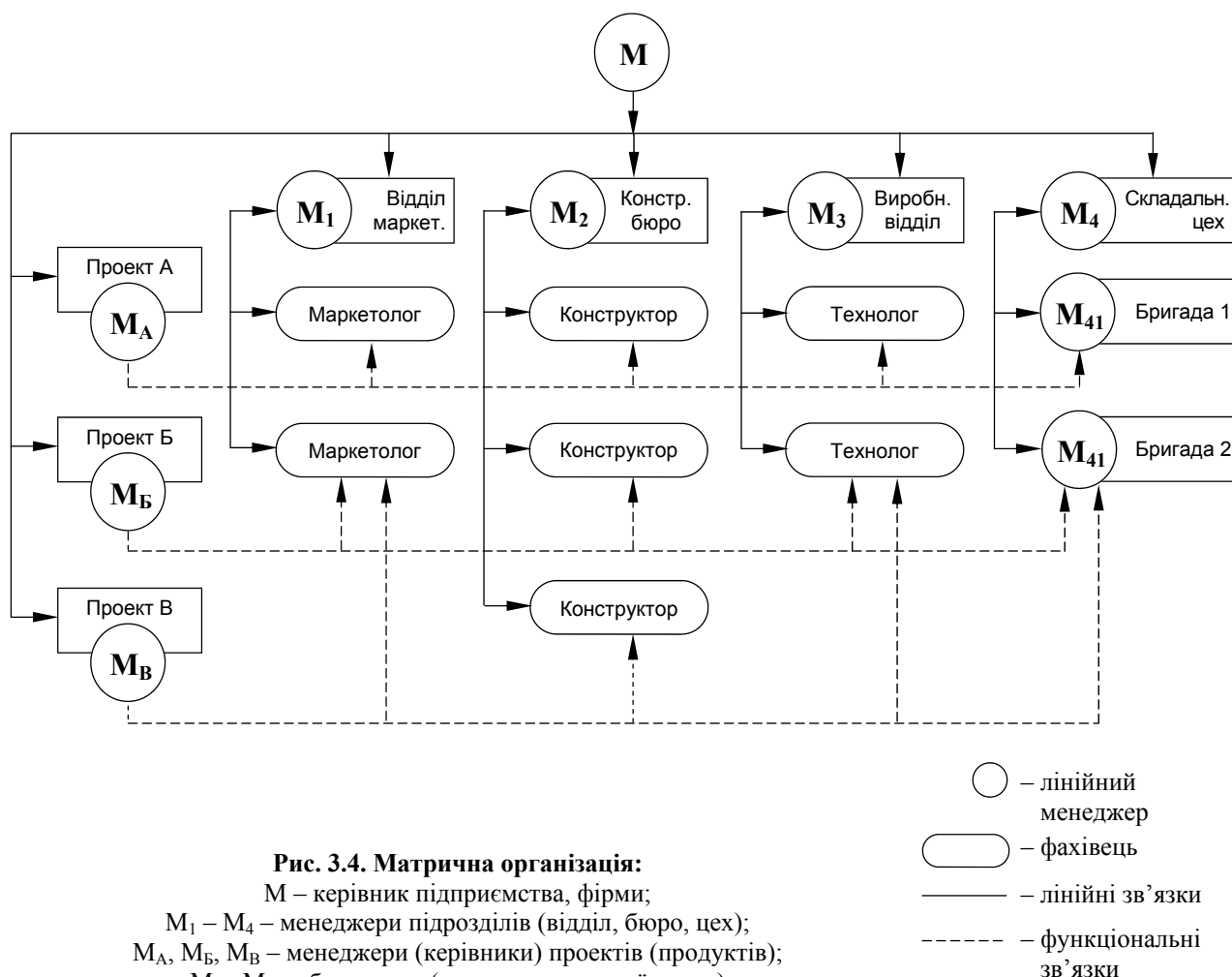
*Особливості програмно-цільового управління:*

- наявність проблеми, яку неможливо вирішити при існуючій системі організації і управління виробництвом;
- орієнтація матеріально-ресурсного блоку на цілі програми, тому що на практиці ресурси завжди значно обмежені.

Перша особливість дозволяє чітко сформулювати й обґрунтувати цілі програми, друга – забезпечує ритмічну її реалізацію. З цього випливає, що висока результативність підприємницької структури в сучасних ринкових умовах не буде досягнута, якщо одне чи кілька підрозділів не будуть досить ефективно інтегровані в її загальній структурі.

Таким чином, структура підприємства є органічною єдністю організаційної структури виробництва й організаційної структури управління по лінії виробничої організації.

Прикладом подібної організаційної структури може служити *матрична організація* (рис. 3.4), яка відрізняється від розглянутих раніше структур тим, що на розділену за функціональною ознакою організацію (вертикальне структурування) нашаровується організація, орієнтована на проект чи на продукт (горизонтальне структурування).



Основна ідея такої структури, що одержала назву *проект-менеджмент*, полягає в тому, що організація повинна сприяти горизонтальним поперечним комунікаціям усередині організації і гарантувати сувору відповідальність за хід робіт, процеси і проекти в організації. Таким чином, *матрична структура побудована на принципі подвійного підпорядкування виконавців*: безпосередньому керівнику і керівнику проекту, який також наділений необхідними повноваженнями, ресурсами для здійснення в заданий термін конкретної задачі. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами групи і з іншими працівниками функціональних відділів, які підпорядковані йому тимчасово і по обмеженому колу питань. При цьому зберігається їх підпорядкованість своїм безпосереднім керівникам.

*Головний недолік будь-якої стандартної форми – відсутність у неї гнучкості.*

Проект-менеджмент передбачає визначену відповідальність за хід робіт і процеси, в обов'язки керівника проекту входить координація всіх точок зору щодо свого проекту (продукту) за допомогою ієрархічних лінійних функцій.

*Керівники проектів* концентруються на проблемах своїх проектів (продуктів) і визначають, що і коли необхідно зробити для вирішення цих проблем.

*Менеджери функціональних підрозділів* (відділів, бюро, цехів, ділянок), навпаки, орієнтовані не на окремі проекти, а відповідають за них у рамках своєї компетенції, у які входить вирішення питання про те, як варто виконувати функції.

**Переваги** матричної організації управління:

- краща орієнтація на цілі проекту, а значить, і на запити ринку;
- ефективне поточне управління;
- гнучкість, оперативність маневрування ресурсами при одночасному виконанні декількох програм;
- підвищена особиста відповідальність керівника проекту;
- автономність проектних груп, що сприяє розвитку в працівників навичок самостійної творчої роботи і прийняття нестандартних рішень;
- скорочення часу реакції на запити споживача.

**Проблеми** функціонування матричної організації управління:

- складності зі встановленням пріоритетів завдань (розподіл фахівців, часу і ресурсів);
- складності зі встановленням чіткої відповідальності за роботу підрозділу;
- відхилення від установлених норм і стандартів, прийнятих у функціональних підрозділах;
- конфлікти між менеджерами функціональних підрозділів і керівниками проектів;
- розподіл компетенції, а значить, окрема передача кожного завдання;
- складності в узгодженні динаміки виробничих процесів з організаційною формою.

### 3.3.2. ОРГАНІЗАЦІЯ, ОРІЄНТОВАНА НА КОЛЕКТИВ, – КОМАНДА

*З одностудіями можна робити приголомшливі речі.*  
Ю.Одинокий

**Команда** – це ретельно сформований, добре керований колектив, що самоорганізується, швидко й ефективно реагує на будь-які зміни ринкової ситуації, вирішує всі задачі як одне ціле. Це колектив, що самостійно вирішує поточні проблеми.

Організація цього типу принципово відрізняється від всіх інших організаційних структур тим, що *повноваження по ухваленню рішення передаються групі, а не особистості*. Це можливо тільки в тому випадку, коли менеджер переконаний, що співробітники досягли достатнього рівня професіоналізму і відповідальності.

Структура команди повинна забезпечувати умови добрих взаємин між співробітниками в психологічному і соціальному аспектах.

Важливою особливістю формування команди є функціональна різноманітність залучених фахівців і застосовуваних ними способів вирішення однієї і тієї ж проблеми, що і є запорукою успішної роботи.

*Ніхто не знає так багато, як усі ми разом.*  
Мудрість датчан

Створення ефективної команди – творчий, складний і тривалий процес, пов'язаний зі збільшенням ступеня відповідальності команди і підтримкою сприятливого морального клімату. Досягається це за *дотримання таких важливих умов*:

- різко обмежені прямі вказівки і контроль;
- мета формулюється керівництвом, але способи її досягнення вибирає команда;
- всі учасники повно і ясно усвідомлюють і приймають цілі діяльності команди (оптимальним є варіант, коли у формуванні мети бере участь уся команда);
- команда працює як єдиний організм: колективна відповідальність за результати роботи;
- у команді створена ефективна система самоконтролю;
- будь-який учасник команди, постійно удосконалюючи свою кваліфікацію, може творчо працювати як на закріпленій за ним ділянці, так і на місці будь-якого іншого учасника;
- кожен учасник тісно і постійно взаємодіє з іншими членами команди;

- команда не може диктувати учасникам свою волю – кожен зберігає визначену самостійність у виконанні загального завдання;
- всі учасники мають рівні права в роботі команди, планують особисту роботу і роботу всього колективу, беруть участь у формуванні плану роботи кожного учасника;
- обов'язки кожного учасника визначені, але досить гнучко: у ході роботи розподіл функцій, як правило, постійно змінюється;
- підбирають учасників команди з дотриманням умов психологічної сумісності;
- управління командою здійснюється колективно;
- ослаблені підкреслено ієрархічні зв'язки: за керівником закріплені лише функції координації і представлення інтересів команди в зовнішній сфері.

☺ | **Немає команди?! – Негайно дати команду!**

Створення ефективної команди починається, як правило, з *утворення тимчасових груп працівників* для виконання конкретних задач, що мають творчий, пошуковий характер. Часто, але не завжди, такі групи є прообразом нових служб, відділів. Включають у групи фахівців з різних підрозділів. Робота в тимчасовій групі розглядається як основне навантаження, хоча найважливіші функції по основній (штатній) посаді з працівника не знімаються. Всі учасники групи беруть діяльну участь у створенні нового підрозділу, у підборі працівників і в інших організаційних заходах. Таким чином, щойно створена команда набуває досвіду, добре розуміє мету, специфіку і конкретні умови діяльності, а люди спрацьовуються один з одним.

Звичайно процес становлення команди складається з трьох етапів: перше знайомство, індивідуальний захист і співробітництво.

*Перше знайомство*, чи входження, у процесі якого люди визначають для себе, наскільки реально для них стати членом команди. Етап характеризується загальним станом стурбованості і замкнутості, люди малопродуктивні, оскільки зосереджені на внутрішніх емоційних переживаннях і побоюваннях.

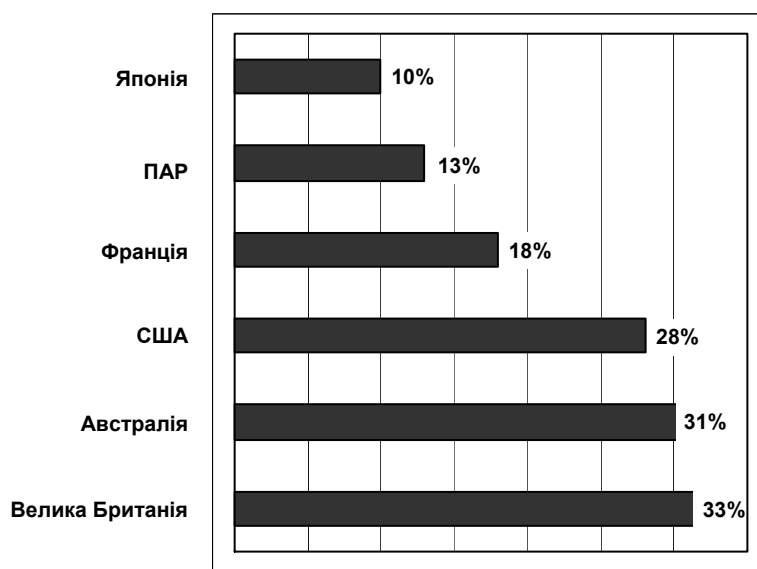
Етап *індивідуального захисту* характерний тим, що люди, усвідомивши себе членами команди, починають брати участь у розподілі ролей, створенні ієрархії. Починається змагання і боротьба за “місце під сонцем”. Важливість цього етапу в тому, що команда одержує перший досвід у прояві своєї волі.

Етап *співробітництва* характеризує вищий рівень розвитку групи, коли вона стає командою в повному розумінні слова, коли енергія всіх учасників спрямована на досягнення загальної мети.

**Основою будь-якого бізнесу є люди, продукт і прибуток.  
На першому місці – люди. Доти, поки у вас не буде доброї команди,  
вам мало що вдасться зробити з двома іншими аспектами.**

Л.Якокка

Раніше такий вид організації широко застосовувався в наукових і творчих колективах, а також у малих приватних підприємствах, де працівники були одночасно власниками (засновниками) фірми. В наші часи робота в команді стала повсякденною практикою організацій та фірм, особливо в країнах з розвинутою ринковою економікою. На рис. 3.5 показана кількість організацій (у відсотках) у провідних країнах світу, які приділяють увагу роботі людей в команді.



**Рис. 3.5. Доля організацій у % від загальної кількості, які навчають персонал роботі в складі команди**

### 3.3.3. НЕФОРМАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ

*Неформальна організація – це своєрідний буфер між жорсткою формальною структурою і живою людиною.*

**Я**к тільки в організації починають працювати люди, відразу ж з'являється розрив між тим, що повинно бути (що задумано), і тим, що відбувається в реальності. Виникають і реально існують *неформальні організації*, чи групи. Виникає й ефективно діє система взаємин, яку не відбиває офіційна структурна схема, де люди вступають у взаємодію досить регулярно.

Неформальні організації існують усередині всіх формальних організацій, вони не завжди мають керівників (неформальних лідерів) і відіграють немаловажну роль. Вони часто підтримують і навіть підсилюють формальну структуру (наприклад, відкриття і створення більш ефективних каналів комунікації). У той же час, при визначених обставинах, неформальні групи являють потенційну загрозу підприємству по досягненню цілей діяльності. Причина криється в тому, що *такі групи виникають поза офіційною системою влади і діють не завжди відповідно до інтересів організації*, можуть чинити опір деяким рішенням керівництва.

Неформальна організаційна структура відбиває взаємини (взаємозв'язки), що виникають серед персоналу на міжособистісному рівні. Між працівниками, формально не пов'язаними один з одним по роботі, можуть утворюватися неформальні відносини на основі особистісних особливостей, специфіки відносин між людьми. Багато працівників шукають і знаходять у неформальних відносинах тих, з ким почувають себе більш вільно, якщо потрібна порада чи допомога. Причетність до неформальної організації дає працівникам відчуття ідентифікації і визначеного положення, що задовольняють їх соціальні потреби, а нерідко – групову підтримку і навіть захист.

Неформальна структура містить у собі дії, цінності, норми, переконання, неформальні правила, соціальні зв'язки, взаємини, центри лідерства і комунікацій. Така організація невизначена і майже безструктурна, тут немає міцних зв'язків і безособових стандартів, що роблять організацію стійкою. Навпаки, в ній переважають групові норми і спонтанна взаємодія, що надає такій організації ситуаційного характеру. До її *головних функцій* відносяться: комунікація, підтримка згуртованості, зміцнення почуття особистої totoжності, самоповаги, незалежності вибору. Чисельність таких груп звичайно складає від 5 до 10 чоловік. Якщо кількість людей у неформальній групі більше 10, то інтенсивність неформальних стосунків зменшується, у ній виникають тенденції до поділу на більш дрібні групи.

*Неформальні групи можуть бути* різноманітними, тобто:

- відкритими чи закритими;
- існувати тривалий чи нетривалий час;
- пасивними чи активними при залученні нових членів;
- стійкими чи нестійкими проти розпаду;
- впливовими чи не впливовими в колективі.

*Лідер неформальної групи* спирається у своїй діяльності на визнання його групою і робить ставку на людей і їх взаємини. Його сфера впливу може виходити за рамки формальної організаційної структури. Нерідко неформальний лідер є і формальним керівником, але досить часто він займає невисоку посаду (значно нижче від його авторитету як неформального лідера). Основні *фактори, що визначають можливість стати лідером неформальної організації*: вік, посада, професійна компетентність, свобода пересування по робочій зоні, розташування робочого місця, комунікабельність, чуйність, толерантність. Основні функції лідера неформальної групи полягають у тому, щоб сприяти досягненню цілей групи, зміцнювати її і підтримувати існування.

*Необхідність у неформальній структурі* як елементі соціальної організації *обумовлена* тим, що:

- неможливо стандартизувати усі відносини, що виникають у процесі трудової діяльності;
- в організації неминуче виникають непередбачені ситуації, що вимагають нестандартних рішень;
- існує необхідність вироблення і перевірки на практиці нових стандартів поведінки і відносин, що спочатку, як правило, виникають у неформальних організаціях;
- неможливо на практиці звести всі відносини між людьми тільки до вирішення виробничих завдань.

Неформальна організація може розглядатися також у вигляді своєрідного буфера між твердою формальною структурою і живою людиною.

Такі *компоненти неформальної структури*, як поширення чуток, система внутрішньофірмових відносин, особисті зв'язки, наставництво, корпоративна культура, *виступають факторами розвитку сучасної організації*.

Неформальні відносини в трудовому колективі визнані порівняними по важливості із самим менеджментом, їх розцінюють як вищу організаційну силу, що здатна або бойкотувати установки менеджера, або проводити їх у життя, динамічно взаємодіючи з формальною структурою. Однак нерідко керівники дотримуються думки, що виникнення й існування неформальних груп – це результат неефективного управління. Такий підхід заважає керівникам бачити потенційні вигоди від наявності неформальних організацій (стабільність персоналу, підвищення ефективності праці, сильний дух колективізму, що породжує прагнення до успіху, неформальні комунікації).

Досвідчені менеджери усвідомлюють існування неформальних організацій і прагнуть використовувати їх у процесі поточної роботи і не конфліктувати з ними та їх лідерами. Більше того, сучасні теоретики менеджменту рекомендують *виявляти неформальних лідерів і керувати ними*, заохочувати тих, хто не заважає, а допомагає досягненню цілей організації.

### РЕКОМЕНДАЦІЇ

#### Як будувати відносини з неформальними групами і їх лідерами:

- насамперед, визнати існування неформальної організації й усвідомити, що її знищення призведе до негативних наслідків;
- прислухатися до думки лідерів і членів неформальних груп;
- при плануванні тих чи інших дій враховувати можливий негативний їх вплив на неформальну організацію;
- залучати лідерів неформальних організацій до прийняття управлінських рішень;
- вчасно й об'єктивно інформувати співробітників, перешкоджаючи виникненню і поширенню в організації чуток.

До *позитивних властивостей неформальної структури* варто віднести те, що вона:

- дає можливість працівникам знайти своє місце в соціальному середовищі;
- сприяє розрядці в стресових, напружених ситуаціях;
- полегшує спілкування всередині організації;
- забезпечує поширення інформації, яку керівники можуть використовувати при прийнятті рішень;
- сприяє виявленню майбутніх формальних лідерів.



*У будь-якій організації завжди знайдеться людина, яка знає, що там насправді відбувається. Отже її і треба звільнити.*

А.Блох. Закон Мерфі

Можливі *негативні наслідки наявності неформальної групи в організації*:

- вона може породжувати конфлікти і протиріччя в ситуаціях, пов'язаних з необхідністю прояву лояльності стосовно організації;
- нерідко вона служить живильним ґрунтом для чуток, які призводять до поширення помилкової інформації;
- вона здатна вступити в протидію, якщо не розділяє системи цінностей, проголошених організацією;
- вона може заохочувати опір планам керівництва і створювати сприятливу атмосферу для незадоволених і поганих працівників.

### РЕКОМЕНДАЦІЇ

#### Як нейтралізувати деструктивну неформальну групу:

- показати групі неможливість досягнення поставлених нею цілей;
- у драматичній формі демонструвати групі безперспективність її діяльності;
- посягати на довіру до лідера групи і між її учасниками;
- стимулювати “перебіжчиків” (насамперед, перетворити в “перебіжчика” лідера групи);
- утворити всередині групи “розкольніцькі” групки;
- приналежність до групи пов'язати з почуттям незадоволеності, невдоволенням, утомою, відчуттям власної неповноцінності.

## 3.4. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

*Структура управління виробництвом повинна бути якнайпростішою, а штат управління – якнайменшим.*

### 3.4.1. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ І ПРАВИЛА ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

*Зразкові компанії є одночасно і централізованими, і децентралізованими.*

**Р**ізні організації мають немало загальних рис і характеристик, і в той же час за багатьма характеристиками вони істотно відрізняються. Усі відмінності й особливості конкретної організації повинні бути враховані при розробці її організаційної структури.

Задача вищого керівництва полягає в тому, щоб вибрати і сформувати таку організаційну структуру, яка в максимальному ступені відповідає цілям і задачам підприємства: розподіляла і направляла зусилля всього персоналу на досягнення стратегічних цілей і ефективно взаємодіяла з зовнішнім середовищем. Отже, проектування структури повинне базуватися на стратегічних планах організації, виходячи з принципу “стратегія визначає структуру”. Подібна залежність означає, що зміна стратегії фірми, як правило, спричиняє і відповідну зміну її організаційної структури. У випадку виявлення невідповідності своїх організаційних структур внутрішнім і зовнішнім умовам керівництво, не вагаючись, розробляє і впроваджує нову структуру, яка максимально відповідає обстановці, що склалася. Таким чином, організація – це динамічна система, яка постійно змінюється.

**Принципи формування організаційних структур.** У зв’язку з важливим для менеджменту значенням організаційної структури управління до неї ставиться безліч вимог, що сформульовані у формі декількох наступних принципів:

- структура управління повинна відбивати, насамперед, цілі і задачі організації;
- оптимальний поділ праці між органами управління й окремими підрозділами (працівниками), що забезпечує творчий характер роботи, нормальне навантаження і спеціалізацію (підрозділ чи працівник не повинні вирішувати задачі, які ефективніше вирішить інший підрозділ чи працівник);
- зв’язок структури з повноваженнями і відповідальністю кожного працівника й органу управління, з вертикальними і горизонтальними зв’язками між ними;
- відповідність функцій і обов’язків повноваженням і відповідальності кожного підрозділу й окремого працівника;
- врахування специфіки й особливостей конкретної організації, для якої розробляється структура управління, адекватність соціально-культурному середовищу організації;
- рішення одних і тих же задач не повинно перебувати у віданні різних підрозділів;
- взаємодію працівника й організації формують не влада і підпорядкування, а координація і контроль;
- структура системи управління базується на децентралізації адміністративного управління;
- об’єднання людей для спільної діяльності в бізнесі будується на взаємній вигоді, загальній зацікавленості в результатах справи.

Формування організаційних структур управління називається **організаційним проектуванням** і в загальному вигляді являє собою закріплення тих чи інших функцій, прав і відповідальності за персоналом фірми.

Формальна організаційна структура розробляється для досягнення стратегічних цілей організації. Це своєрідний офіційний план виконання задач, що приводять до досягнення мети. *Формальна організаційна структура* – це цілісна система, розроблена таким чином, щоб працюючі в ній люди найбільш ефективним способом досягли поставленої мети. Це каркас системи управління, основними елементами якої є: функції, взаємозв’язки, рівні підпорядкованості.

**Створення нового підрозділу.** Важливою особливістю організаційного проектування є необхідність перегляду структури, функцій, взаємозв’язків і повноважень усіх існуючих підрозділів у випадку, якщо створюється новий підрозділ. Незалежно від того, чи виконували раніше ці функції кілька підрозділів, чи ніхто раніше їх не виконував, у ході проектування *потрібно знайти відповіді на такі питання:*

- які задачі буде вирішувати новий підрозділ?
- кому безпосередньо він буде підпорядкований?
- які форми зв’язку будуть установлені між новим підрозділом і старими?
- які органи і підрозділи організації будуть доводити до нього інформацію?
- яким органам новий підрозділ буде доводити інформацію?
- на якому ієрархічному рівні буде знаходитися новий підрозділ?
- якими повноваженнями наділяються працівники нового підрозділу?

У сучасному менеджменті склалися наступні *принципи формування виробничих організаційних структур:*

- відмовлення від багатонаменклатурних підприємств як малоефективних форм організації виробництва;
- орієнтація на вузькоспеціалізовані підприємства (матеріали, деталі, вузли, агрегати);
- органічне злиття наукових і виробничих формувань у систему “дослідження – виробництво – збут – обслуговування”;
- організація взаємодії дрібних фірм з великими підприємствами;
- широкий розвиток дрібного підприємництва;
- створення на міжгалузевій основі мережі великих об’єднань-концернів.

Фахівці називають такі *основні вимоги, яким повинні задовольняти сучасні ефективні організаційні структури:*

- скорочення чисельності персоналу структурних підрозділів і підвищення його кваліфікації;
- зменшення кількості рівнів управління;
- орієнтація поточної роботи на запити споживачів;
- створення умов для гнучкої комплектації продукції;
- швидка реакція на зміни;
- гнучко переналагоджуване устаткування;
- висока продуктивність при мінімізації витрат;



- мінімізація запасів сировини і матеріалів;
- бездоганна якість продукції й орієнтація на міцні зв'язки зі споживачем.

Ефективність побудови організаційної структури не можна оцінити якимось одним показником. Тут необхідно враховувати як те, наскільки структура забезпечує досягнення організаційних цілей, так і відповідність її побудови і функціонування об'єктивним вимогам і принципам, які пред'являються до організаційних схем.

### 3.4.2. ПОРЯДОК РОЗРОБКИ ФОРМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

*Стратегія визначає структуру.*

**О**рганізаційні проекти повинні повністю охоплювати управлінську діяльність. Розробці оргпроекту обов'язково передують детальне обстеження існуючої системи управління, виявлення проблем і визначення напрямків подальшого розвитку.

Організаційні проекти для новостворюваних фірм розробляються виходячи з аналізу ринкової і виробничо-економічної ситуації, що складається, аналогів подібних і вже діючих схем.

Механізм формування організаційних структур управління складається з трьох основних етапів:

- аналіз існуючої структури управління;
- організаційне проектування;
- впровадження розробленої організаційної структури.

**Аналіз існуючої структури управління.** На першому етапі визначається й аналізується характер майбутніх задач і робіт, аналізується існуюча структура і діючі структури в споріднених фірмах, а також нововведення в галузі організації управління бізнесом. Організація розбивається по горизонталі на окремі блоки, кожний з яких відповідає основним напрямкам діяльності по реалізації її стратегії. Деталізуються окремі етапи, обсяги і види робіт, виявляються дублювання, паралелізм і непотрібна робота.

**Організаційне проектування.** На цьому етапі виявляються і визначаються:

- система цілей, загальних для фірми і кожного структурного підрозділу;
- склад, взаємозв'язок і підпорядкованість відділів, служб і підрозділів;
- склад задач і функцій кожного підрозділу;
- схема лінійних і організаційних відносин і зв'язків між підрозділами;
- чисельність і склад працівників апарату управління в підрозділах, їх взаємозв'язок і підпорядкованість;
- розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами;
- порядок прийняття рішень з різних задач управління;
- порядок і послідовність формування, збору, збереження, обробки і видачі інформації;
- рівень керованості виробничими підрозділами;
- ступінь централізації і децентралізації управління по ланках, ступенях і окремих виконавцях;
- регламентація управлінської діяльності.

**Організаційний проект підприємства** (організації, фірми) включає, як правило, такі розділи:

- загальна характеристика організації;
- виробнича структура;
- структура і штат адміністрації;
- організаційні проекти виробничих підрозділів і допоміжних служб;
- технологія і методи управління;
- виробнича програма;
- зв'язки з зовнішнім середовищем;
- розрахунок чисельності персоналу організації;
- організація матеріально-технічного забезпечення діяльності;
- розміщення основних і допоміжних виробництв;
- перелік об'єктів, що підлягають будівництву, придбанню й оренді;
- розрахунок обсягів інвестицій по періодах;
- економічна ефективність оргпроекту.

*Усі зміни ведуть до втрати чого-небудь,  
навіть якщо вони ведуть до кращого.*

**Впровадження розробленої організаційної структури.** На заключному етапі визначаються посадові обов'язки на всіх рівнях управління і призначаються конкретні виконавці. Розподіл виробничих обов'язків і формування робочих груп в кінцевому підсумку приводить до створення функціональних підрозділів, що виконують конкретну роботу, яку очолює керівник підрозділу.

Ефективність функціонування організаційних структур різного типу визначається тим, наскільки точно були дотримані в ході їх формування такі принципи:

- системний підхід (врахування усіх факторів, що впливають на підприємство);
- оптимальне сполучення централізації керівництва і самоврядування на місцях;
- чітке визначення функцій, прав і обов'язків структурних підрозділів і кожного конкретного виконавця;
- максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до конкретного виконавця;
- своєчасна реакція на зміну попиту на продукцію чи послуги організації;
- пристосовність системи управління і всієї організації до зовнішнього середовища.

Варто пам'ятати, що *успішно працюючі організації постійно оцінюють ступінь відповідності своїх організаційних структур внутрішнім і зовнішнім умовам. У випадку виявлення невідповідності керівництво, не вагаючись, розробляє і впроваджує нову організаційну структуру, яка максимально відповідає обставині, що склалася.*

### 3.4.3. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

*Потрібно намагатися зробити організацію такою, де кожному дихали б у спину 2-3 особи, тоді люди почнуть замислюватися над тим, що вони роблять.*

**С**труктурний підрозділ апарату управління підприємства – це адміністративно відособлена його частина, що виконує одну чи кілька функцій управління. Структура апарату управління характеризує склад і взаємозв'язок його підрозділів і окремих посадових осіб.

До ланок управління відносяться структурні підрозділи й окремі фахівці, які виконують відповідні функції управління. *Ступені управління* характеризують послідовність підпорядкування одних ланок управління іншим з низу до верху. На основі інформації, що надходить, менеджерами на кожному ступені приймаються рішення, що конкретизуються і доводяться до нижчих ланок.

Формування структури підрозділів апарату управління полягає в угрупованні управлінського персоналу по відділах, секторах, групах, які потім поєднуються в більш великі структурні одиниці.



**Всякий начальник прагне до збільшення числа підлеглих, а не суперників.**

А.Блох. Закон Мерфі

Добитися того, щоб управлінська організаційна структура була максимально ефективною, керівництво організації може тільки у випадку неухильного *дотримання таких принципів*:

- охоплення структурою всієї управлінської діяльності організації;
- оперативна реакція на зміни ситуації;
- мінімальна кількість рівнів і ланок управління;
- мінімальні витрати на прийняття рішень і доведення їх до виконавців;
- оптимальне сполучення централізації і децентралізації управлінських функцій;
- оптимальна чисельність, керованість і час виконання управлінських функцій;
- оптимальне співвідношення чисельності керівників, фахівців і технічних працівників;
- рівномірне завантаження всіх ланок і рівнів управління.

Важко однозначно відповісти на питання, яку кількість підлеглих у керівника можна вважати оптимальною. Звичайно враховують такий фактор, як *діапазон контролю*, або *норма керованості*, під якими розуміється кількість безпосередньо підлеглих одному керівнику працівників.

Менеджер витрачає досить багато часу на координацію і контроль діяльності підлеглих. На визначення діапазону контролю впливає не просто кількість підлеглих і виконуваних ними робіт, а *кількість контролюваних відносин*.

Французький дослідник В.Грайкунас запропонував формулу для визначення числа всіх можливих взаємозв'язків керівника в робочій групі:

$$K = n (2^{n-1} + n - 1),$$

де  $n$  – кількість підлеглих. Результати обчислень за формулою для різної кількості підлеглих наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Кількість можливих взаємозв'язків керівника в залежності  
від кількості підлеглих**

Кількість підлеглих	1	2	3	4	5	10	15
Число взаємозв'язків	1	6	18	44	100	5 200	245 570

Реальна кількість взаємозв'язків у підрозділі в ході трудового процесу значно менше теоретично можливої. Однак варто пам'ятати, що *навантаження менеджера росте в геометричній прогресії по мірі зростання не залежних один від одного підлеглих*.

При визначенні реальної кількості взаємозв'язків керівника варто враховувати особливості його взаємодії з підлеглими, які полягають у тому, що:

- перехресні відносини між працівниками іноді можуть потребувати участі керівника як посередника;
- якщо робота підлеглих не взаємозалежна, то перехресні і групові відносини не беруться в розрахунок.

Успішному використанню цих особливостей сприяє врахування трьох різних видів відносин, що звичайно складаються при виконанні взаємозалежних робіт:

- прямі відносини підпорядкування, число яких дорівнює числу підлеглих;
- перехресні відносини (взаємне консультування), що виникають між підлеглими одного керівника;
- прямі групові відносини, що виникають між менеджером і кожною можливою комбінацією відносин між підлеглими.

Фахівці називають різні норми керованості. Досвід показує, що людина працює в оптимальному режимі, коли взаємодіє з 3-7 людьми. На практиці один керівник звичайно очолює від 3 до 15 працівників (іноді буває 25-30 підлеглих, як правило, рядових працівників). Якщо підлеглих більше, то відбуваються збої, несвоєчасне проходження і виконання розпоряджень, зниження якості управління.

Я.Гамільтон, ґрунтуючись на військовому досвіді, дійшов висновку, що кількість підлеглих може бути більшою на нижніх рівнях організації і меншою на вищих: "Чим ближче ми підходимо до вищого керівництва організації, тим частіше змушені працювати з групами з трьох чоловік".

Норму керованості звичайно збільшують шляхом *мінімізації контролю*, що дозволяє заощаджувати час менеджера. Домогтися цього можна наступним:

- навчанням підлеглих, підготовкою їх до самостійного прийняття рішень і, отже, зменшенням числа контактів з керівником;
- заохоченням співробітництва між членами трудового колективу, самостійного врегулювання розбіжностей і взаємної консультації;
- спрощенням прийняття рішень у стандартних ситуаціях шляхом встановлення детальних правил (алгоритмів) прийняття рішень для можливих виробничих ситуацій.

## 3.5. КУЛЬТУРА І РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ

*Суттєва різниця між організаціями полягає в тому, як в них використовується потенціал людей при досягненні цілей.*  
В.Скороходов

### 3.5.1. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ І ЇЇ РІВЕНЬ

*Золоте правило будь-якої системи –  
не ображати кращих.*

**У**спіх організації залежить не тільки від технології і техніки менеджменту, планування, виконавської дисципліни, організації обліку і контролю і т.д., а й таких складових, як стиль управління і культура організації, у яких виявляється "характер", "дух" і стиль фірми, її індивідуальність. Тому все більше уваги в теорії і практиці менеджменту вчені і практики приділяють поняттю "культура організації", а при вирішенні технічних проблем завжди орієнтуються на елементи культури. Інтерес до культури організації зростає тому, що *зростає розуміння впливу феномена культури на успіхи й ефективність діяльності організації*.

**Культуру організації** (корпоративну культуру) розглядають як систему цінностей, норм і правил, філософію, яку розділяють усі співробітники. Це ставлення керівництва і персоналу організації до основних цінностей, які культивує фірма.

Виявляється культура організації в особливому стилі поведінки персоналу, стилі, що згуртовує співробітників у процесі досягнення поточних і стратегічних цілей, робить цю організацію привабливою (чи навпаки) в очах суспільства й окремих людей.

Складовими поняття "культура організації" є:

- ставлення до ризику в бізнесі;
- культивування підприємницького духу;
- прагнення до незалежності дій на ринку;
- прагнення до ведення справи на високому рівні;
- ставлення до якості продукції і послуг і задоволення потреб клієнтів;
- ставлення до людей, співробітників і клієнтів;
- ставлення до роботи, успіхів і невдач.

Культура організації всляк сприяє:

- посиленню внутрішніх зв'язків між співробітниками і підрозділами;
- посиленню мотивації роботи персоналу;
- більш ефективній координації зусиль, ніж формальна система планування і контролю;
- інноваціям і використанню їх у діяльності компанії.

**Універсальна порада на всі випадки життя:  
визначте вашу систему цінностей.**

Т.Пітерс, Р.Уотермен

Процес створення організаційної культури не має чітких і універсальних рецептів, вимагає знань у сфері психології, постійних діяльних зусиль, проведення стабільної довгострокової політики всередині організації.

Розрізняють три рівні культури організації, що визначають ступінь її розвитку в кожному конкретному випадку: рівень "поверхневої" культури, рівень формування еталонних цінностей і рівень загальноприйнятих цінностей.

**Рівень "поверхневої" культури.** Перше враження від культури організації виникає в результаті контакту з зовнішнім образом організації. Це видимі і невидимі елементи й ознаки, наприклад:

- манера поведінки групи, яка представляє організацію;
- мова, фірмовий знак організації;
- правила, зафіксовані в письмовому вигляді;
- розміри організації;
- технології, продукт;
- місце організації на ринку.

**Рівень формування еталонних цінностей** є основним для розвитку і розуміння культури організації. Еталонні цінності формують норми повсякденної поведінки співробітників. Завдяки наявності системи цінностей кожен співробітник організації знає, як він повинен поводитися і якого способу дій від нього очікують. Це полегшує пошук правильних рішень проблем, що виникають у важких ситуаціях. Еталонні цінності й орієнтований на них процес навчання закладаються в момент заснування організації, а потім розвиваються, диференціюються й удосконалюються керівниками відповідно до нових умов діяльності.

**Рівень загальноприйнятих цінностей.** Якщо цінності при вирішенні визначених проблем враховуються автоматично, то маємо справу з наявністю фундаментальних зміцнювальних основ, що вже набули характеру "загальноприйнятих догматів віри", тобто вважаються незмінними і не вимагають постійного узаконювання. Саме ця система цінностей визначає, що прийнято вважати добрим, цирим, розумним.

Дослідження практики діяльності провідних фірм показують, що існує чітка залежність між культурою організації і її успішною діяльністю. Йдеться не про прямий причинно-наслідковий зв'язок, а про дуже тонкий, не завжди прямий причинно-наслідковий зв'язок.

**Уміти правильно говорити... ще не заслуга, а не вміти – уже ганьба.**

Цицерон

Стрижнем усього поняття "культура організації" варто визнати **культуру мови**. Яку б програму дій для збільшення ефективності організації не розробили керівники, її впровадження і реалізація значною мірою залежать від їхнього уміння сформулювати і викласти її суть колективу. Оскільки мова – це універсальний і найефективніший засіб спілкування, нагромадження і передачі інформації, навчання, виховання і формування духовного світу.

Поняття "культура мови" включає дотримання мовних норм вимови, наголосу, слововживання і побудови висловлень, а також нормативність, літературність усної і письмової мови, яка полягає в грамотності, точності, ясності, чистоті, логічній стрункості.

Особливе значення в культурі мови приділяється дотриманню відповідних етичних норм і правил спілкування. Людина може по-різному ставитися до свого співрозмовника, але етикет, почуття власної гідності і самоповаги не дозволяють їй відкрито виявляти негативні оцінки чи іншим способом демонструвати своє негативне ставлення.

*Процвітаючі організації, як правило, відрізняються високим рівнем культури, який сформувався в результаті продуманих зусиль керівництва, спрямованих на розвиток духу фірми на благо всіх зацікавлених сторін.*

Ефективна організація характеризується наявністю визначеної системи цінностей: людина з її новаторським і творчим потенціалом, здоровий морально-психологічний клімат, високий рівень виконавської дисципліни, прагнення до економічного зростання, високий рівень організаційної і загальної культури.

### 3.5.2. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ І ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Занадто близьке товариство може бути навіть злом, якщо воно призводить до того, що один намагається покривати помилки іншого. Це шкідливо для обох.*

Г.Форд

**Р**озвиток організації – це досягнення нею гармонійного стану, коли збігаються параметри “формальної” і “неформальної” організації і досягається гармонія цілей (очікувань) співробітників і самої організації як соціального явища. Поняття “розвиток організації” означає, що формальні правила тільки тоді можуть бути прийняті, коли вони не суперечать індивідуальним очікуванням. Важливо мати на увазі, що система цінностей, покладених в основу корпоративної культури, не є чимось абсолютним. Корпоративна культура будується на системі етичних норм і цінностей, а дії окремого співробітника і всього колективу визначаються, насамперед, ранжируванням їхніх цінностей і бажань.

Розвиток організації – це стратегічний шлях зростання ефективності організації, підвищення почуття задоволеності від роботи і поліпшення умов праці. Тому стратегія розвитку організації включає, як правило, такі основні напрямки змін в організації:

- поліпшення міжособистісних відносин;
- переоцінка цінностей співробітників і всієї організації в цілому;
- зменшення напруженості між робочими групами й усередині них;
- удосконалювання управління колективом;
- цілеспрямоване використання професійних здібностей робочих груп;
- розробка більш удосконалених методик врегулювання конфліктів.

Основні фактори, що сприяють роботі з розвитку організації:

- цілеспрямованість діяльності;
- внутрішня атмосфера, що підтримує зміни;
- передбачувана можливість розвитку;
- кризова ситуація, що викликає необхідність розвитку;
- спрямований на реформи керівник;
- позитивний приклад честоловства.

***Організації вчаться тільки завдяки тому, що вчаться люди.***

П.Сенг

До факторів, що *перешкоджають розвитку організації*, фахівці відносять:

- великий обсяг рутинної роботи;
- хороший результат комерційної діяльності, досягнутий останнім часом;
- зайва обережність, побоювання;
- авторитарний керівник;
- загальне небажання змін у діяльності;
- нездорова внутрішня конкуренція;
- висока плинність персоналу;
- недостатня кваліфікація керівництва і персоналу;
- обмеженість ресурсів;
- нечітка організаційна структура;
- відсутність творчого настрою, лідарство керівництва і персоналу.

Таким чином, довгостроковий успіх фірми забезпечується спільними зусиллями всього персоналу, високими стандартами поведінки кожного співробітника. Всі дії і завдання всередині фірми повинні бути скоорди-

новані і збалансовані, а всі співробітники – працювати з повною віддачею, поєднуючи зусилля, довіряючи, допомагаючи і, при необхідності, замінюючи один одного. Керівництво фірми повинно прагнути створити сприятливий клімат, щоб співробітники мали можливість розділити успіх фірми, відчувати свою причетність до нього. Забезпечується це рівнем зарплати, принципами розподілу прибутку, продажем акцій співробітникам і іншими перевагами.

*Основа успіху організації – усвідомлення того, що в центрі уваги повинна бути людина, визнання її заслуг і повага особистої гідності.* Наприклад, етичний кодекс компанії ІБМ спирається на такі принципи:

- кожна людина заслуговує на повагу;
- кожен покупець має право на найкраще обслуговування, яке тільки можливо;
- завжди і в усьому домагатися досконалості.

Керівництво провідних компаній світу відкрито проголошує свої основні принципи:

“Ми пишаємося співробітниками нашої фірми, їхньою продуктивною працею, ставленням до роботи і фірми!”, “Краще виконання роботи – більш висока оплата”, “Щира і повна довіра між усіма співробітниками!”

Спробуйте, чесно і відверто відповідаючи на питання тесту, визначити, наскільки високий Ваш рівень службової етики, в якому ступені він відповідає високим стандартам поведінки співробітника фірми з високою організаційною культурою.

### ТЕСТ № 3

#### ЯКИЙ ВАШ РІВЕНЬ СЛУЖБОВОЇ ЕТИКИ?

*Виберіть один з чотирьох пропонованих варіантів відповіді на питання тесту: “цілком згодний”, “в основному згодний”, “скоріше не згодний”, “зовсім не згодний” – той, який найбільше збігається з Вашим розумінням етичної поведінки у службових взаєминах.*

1. Не варто завжди повідомляти керівництву про свої помилки і прорахунки.
2. Менеджер іноді може в інтересах фірми порушувати умови контрактів, зокрема, не дотримуватись правил техніки безпеки.
3. Не завжди слід дотримуватись точності у звітності про витрати, досить приблизних цифр.
4. Іноді можна приховати від керівництва неприємну інформацію.
5. Треба діяти так, як наказує керівник, навіть коли є сумніви в правильності його дій.
6. У разі потреби в робочий час можна зайнятися й особистими справами.
7. Іноді потрібно затримати працівника довше звичайного, щоб перевірити його ділові можливості.
8. Клієнту фірми можна повідомити конфіденційну інформацію, якщо мені це принесе особисту вигоду.
9. Якщо службовий телефон не зайнятий, то їм можна скористатися в особистих цілях.
10. Менеджер орієнтується на кінцеву мету, тому для її досягнення всі засоби прийнятні.
11. Якщо укладанню контракту посприяє гарний банкет, його потрібно зробити.
12. Без порушення існуючих інструкцій працювати неможливо.
13. Якщо касир не повністю дає здачу – допустимо.
14. Іноді можна використовувати оргтехніку фірми в особистих цілях.
15. Дещо з канцелярського приладдя можна віднести з роботи додому.

**Ключ до тесту** на стор. 324.

### 3.5.3. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І НОВА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

*Життя людини в суспільстві сполучене з безупинним контролем своїх прагнень і підпорядкуванням своїх інтересів інтересам суспільства.*

**О**сновний елемент ділової етики, або етики бізнесу, на думку фахівців і вчених, що займаються вивченням цього важливого елементу менеджменту, – це *проблема соціальної відповідальності бізнесу і становлення нової корпоративної культури.*

У сучасній теорії менеджменту *соціальна відповідальність* виражається такими категоріями: соціальні зобов’язання, соціальна взаємодія і соціальна чуйність.

*Соціальні зобов’язання* організації розуміються як її соціально відповідальна поведінка: отримання прибутку за допомогою діяльності, обмеженої рамками законів. Іншими словами, протизаконні способи отримання прибутку є соціально безвідповідальними. А конкретно соціальна відповідальність організації виявляється в тому, що її керівництво відповідальне перед своїми працівниками, акціонерами і державою за прибуткове ведення бізнесу, а також за участь організації в соціальному забезпеченні населення.

*Соціальна взаємодія* виявляється через реакцію організації на існуючі загальноприйняті соціальні норми і цінності. Організація повинна враховувати і відшкодовувати суспільству екологічні і соціальні втрати від своєї діяльності, добровільно брати на себе вирішення суспільних проблем, навіть якщо цього не вимагає законо-

давство. Соціальна взаємодія організації і суспільства нерідко здійснюється на правовій основі: організація отримує визначені податкові пільги у випадку, якщо вона в добровільному порядку спонсорє освіту, охорону здоров'я чи мистецтво.

*Соціальна чуйність* організації виявляється в добровільному прийнятті на себе соціальних зобов'язань. На практиці ця діяльність виражається в гармонійному об'єднанні понять “соціальні зобов'язання” і “соціальна взаємодія”. Це пошук шляхів вирішення соціальних проблем як персоналу, так і суспільства в цілому, наприклад, будівництво баз відпочинку для персоналу, допомога установам освіти й охорони здоров'я, підтримка малого бізнесу.

З урахуванням особливостей функціонування організацій в умовах ринку можна стверджувати, що *нову корпоративну культуру формують такі чинники:*

- визнання факту, що споживачі з їх потребами знаходяться в центрі уваги організації;
- повага до людини, і перш за все до власного робітника як запоруки успішної діяльності;
- постійна готовність до змін у навколишньому середовищі;
- схильність до обґрунтованого ризику;
- визначення важливості всебічного інформаційного забезпечення діяльності;
- енергійність та ініціатива керівників і всього персоналу;
- застосування всього існуючого арсеналу стимулів і покарань до працівників.

Основні риси “досконалої в етичному відношенні” американської фірми сформулював відомий ідеолог “концепції ділової етики”, автор книги “Культура корпорації” К.Стоун. Ось якою він бачить “корпорацію майбутнього”.

*Корпорація як суспільна особа:*

- піклується про дотримання законів, навіть якщо їх можна обійти і дістати великий прибуток;
- сприяє законотворчості: добровільно представляє наявну інформацію про додаткові заходи, необхідні в даній галузі;
- дотримується фундаментальних норм суспільної моралі, не вдаючись до обману, корупції і т.д.;
- за кордоном діє, поважаючи закони цієї країни, і не суперечить політиці своєї держави.

***Якщо хто-небудь відмовиться від мого автомобіля, я знаю, що в цьому винен я сам.***

Г.Форд

*Корпорація як виробник* орієнтується на виробництво безпечних і надійних товарів за справедливими цінами.

*Корпорація як роботодавець:*

- піклується про безпеку виробництва;
- піклується про добрий емоційний стан своїх працівників;
- не допускає дискримінації.

*Корпорація як суб'єкт управління природними ресурсами:*

- піклується про їхнє ефективне використання;
- піклується про естетику займаної земельної ділянки.

*Корпорація як об'єкт інвестування:*

- захищає інтереси інвесторів;
- надає повну і правдиву інформацію про своє економічне становище.

*Корпорація як конкурент* не веде нечесної конкуренції, з одного боку, і виступає проти обмеження конкуренції – з іншого.

*Корпорація як учасник соціального розвитку:*

- стимулює нововведення і реагує на впровадження нової продукції і технологій;
- не забуває, що її діяльність впливає на якість життя, і приймає на себе пов'язану з цим відповідальність.

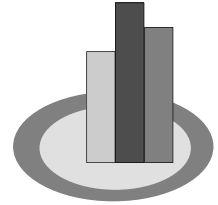
***Поводься правильно – і гарна репутація забезпечена.***

Визначений інтерес становить мораль і етика бізнесу, що затверджується в Росії. Документ за назвою “Моральні вимоги, пропонувані до брокерів Російської товарно-сировинної біржі” формулює вимоги, які пред'являються до менеджерів і бізнесменів не тільки в професійній діяльності, але й у побуті та особистому житті. Основні положення цих вимог:

- *стався з повагою до влади:* в усьому повинен бути порядок, а влада – необхідна умова порядку в суспільстві;
- *будь цілеспрямованим*, не допускай двозначних ситуацій, що ведуть до ускладнень;
- *не розділяй слово і діло:* умій дотримуватися слова, виконуй свої зобов'язання і поручительства; у ході переговорів уживай слова з чітко вираженим змістом; мова повинна бути зрозумілою і ввічливою;
- *приділяй час відпочинку і роздумам про своє життя:* нормальний відпочинок і відновлення сил працівників гарантують фірмі високий дохід;

- *поважай старших*; і тут же: “вік не є визначальним, і тому неприпустима дискримінація, заснована на віці”;
- *будь постійним у сексуальних відносинах і шлюбі*: міцна родина і гарні відносини в ній впливають на роботу, отже, гарна родина – запорука процвітання компанії; висновок: “сексуальні відносини поза шлюбом... є неприпустимими”;
- *будь чесним і правдивим*: “гарна репутація – це не тільки неприпустимість неправди, але і допомога іншим людям у тому, щоб уникнути обману”;
- *поважай право приватної власності*: “система вільного підприємництва приносить вигоду тільки тому, хто віддає їй усі сили”; тільки дисциплінована, працююча, творча і завбачлива людина може отримати від роботи і задоволення, і матеріальний виграш.





## ГЛАВА 4

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*У будь-якій країні якість продукції  
і продуктивність робітників залежать від управління.  
Принцип менеджменту компанії "Хонда"*

## 4.1. ПОНЯТТЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

*Управління є не що інше, як настроювання людей на працю.  
Л.Якокка*

### 4.1.1. РОЛЬ І МІСЦЕ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

*Якби не було ефективних процедур, що спонукають  
людей до співробітництва, ми не змогли б  
насолоджуватися ніякими плодами цивілізації.  
П.Хейне*

**В**ивчення й аналіз продуктивної діяльності багатьох організацій, підприємств і фірм показують, що чим міцніше зв'язки і краще взаєморозуміння між працівниками, тим успішніше вони вирішують виробничі і соціальні проблеми, тим яскравіше виявляються індивідуальні можливості кожного, тим змістовніше життя колективу, міцніше відносини взаємоповаги і взаємодопомоги.

*Людина є соціальною істотою*, тобто такою, існування якої можливо лише в умовах перебування серед інших людей. В ієрархії людських потреб тільки нижчий рівень – фізіологічний – у визначеній мірі може бути вдоволений поза суспільством.

Цікаво відзначити, що експериментально встановлено: у людини в присутності інших людей змінюються психофізіологічні характеристики:

- приблизно у 30% людей зменшується чутливість до перешкод і шумів;
- на 50% зменшується чутливість до болю;
- у 2-3 рази збільшується концентрація уваги;
- у 2-3 рази зростає швидкість виконання простих арифметичних операцій;
- у групі чисельністю до 8 чоловік ефективніше йде процес навчання;
- сповільнюються складні інтелектуальні процеси, що вимагають глибокого аналізу;
- колектив "підсилює" такі недоліки особистості, як егоїзм, невпевненість у собі, низьку самооцінку, авторитарність, замкненість, некомпетентність.

Основні соціальні контакти і взаємини людей складаються в трудовому колективі, де людина проводить велику частину життя і формується як особистість. Весь уклад суспільного буття сприймається працівником через призму мікросередовища, у якому відбувається його трудова діяльність.

Таким чином, без вирішення соціальних проблем неможливо досягти ефективної роботи підприємства, поліпшити ставлення персоналу до праці, а без підвищення продуктивності праці, створення визначених матеріальних передумов неможливо забезпечити вирішення соціальних проблем колективу. Для того, щоб успішно вирішувати позначені взаємозалежні проблеми, менеджери треба чітко усвідомити, що являє собою феномен "трудова колектив".

**Основні ресурси виробництва і менеджменту – люди.**

**Трудова колектив (персонал)** – це сукупність людей, об'єднаних загальною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю, відносинами

співробітництва і взаємодопомоги. У широкому розумінні – це не тільки співробітники організації, але і партнери, експерти, що можуть залучатися для реалізації конкретних проектів і програм. Таким чином, персонал являє собою об'єднання на основі складної системи постійно діючих, мінливих і таких, що розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, моральних і побутових взаємозв'язків між окремими працівниками і їхніми групами.

*Залиште мені мої фабрики, але заберіть моїх людей,  
і скоро підлога моїх заводів заросте травою.  
Заберіть мої фабрики, але залиште моїх людей –  
і незабаром у нас будуть нові заводи, ще кращі за попередні.*

Е.Карнегі

*Трудовий колектив* – головний елемент усієї системи управління, а управління персоналом є основною складовою менеджменту. Саме воно в більшості випадків має вирішальне значення для успішного розвитку організації. Взаємини в трудовому колективі – основа діяльності керівника.

Основу концепції управління персоналом організації в даний час складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, умінь їх формувати і направляти відповідно до задач, які треба вирішити організації.

Кожна людина, яка приходить у нову для себе організацію чи опинилася в нових умовах діяльності, відчуває природне бажання виявити себе з кращої сторони. Однак якщо вона не отримує можливості відчувати себе необхідною, самостійним працівником, якому довіряють і якого поважає керівництво і колеги, вона розчарується у своїй новій роботі. З іншого боку, чисто з економічної сторони *люди є винятково дорогим ресурсом*, і тому їхній потенціал потрібно використовувати з максимальною ефективністю. Виходячи з цього, управління персоналом зосереджено на вирішенні наступних основних задач:

- підбір і оцінка кандидатів на вакантні посади, планування і контроль ділової кар'єри;
- аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі;
- професійна і соціально-психологічна адаптація працівників;
- аналіз і регулювання групових і особистих взаємин, відносин керівників і підлеглих;
- управління трудовою мотивацією;
- управління соціальними і виробничими конфліктами;
- регулювання трудових відносин і правових питань;
- дотримання вимог психофізіології, ергономіки й естетики праці.

Штатний склад працівників підприємства поділяється на дві великі групи: *кадри управління і робочі кадри*. До робітників відносяться ті працівники, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей чи роботами по наданню послуг і переміщенню вантажів. Розрізняють *основних і допоміжних робітників*, співвідношення чисельності яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва.

Специфічна особливість управління персоналом полягає й у тому, що *трудовий колектив одночасно може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління*.

## 4.1.2. УМОВИ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

*Кращий керівник – це той, у кого досить здорового глузду,  
щоб знайти потрібних людей, здатних зробити те, що він хоче,  
і досить самовладання, щоб не втручатися, коли вони це роблять.*

Т.Рузвельт

**С**учасний менеджмент надає великого значення підвищенню *якості трудового життя*. Суть цієї концепції полягає у визначенні сукупності показників, що характеризують сприятливі організаційні, соціальні і психологічні умови праці, а також їхній вплив на кінцеві результати діяльності організації. Ці показники мають різну природу, вартість, способи виміру чи оцінки і ступінь впливу на працівника. Зарубіжні економісти до показників якості трудового життя відносять: трудовий колектив, оплату праці, робоче місце, керівництво підприємства, службову кар'єру, соціальні гарантії і блага.

*Трудовий колектив* характеризується психологічним кліматом, відносинами з адміністрацією, участю персоналу в управлінні і прийнятті рішень, дотриманням регламентуючих документів, відсутністю стресів і позитивною мотивацією працівників.

*Оплата праці* – найважливіший мотиваційний стимул до праці. Основні показники: високий оклад, винагорода за кінцевий результат, премії за підсумками періоду, за вислугу років, за віком.

*Робоче місце* характеризується такими показниками, як близькість до місця проживання, сучасний офіс і оргтехніка, гарні ергономічні і фізіологічні умови праці. Ці показники дозволяють заощаджувати людську енергію, збільшувати продуктивність праці.

*Керівництво підприємства* створює соціально-психологічні умови, що впливають на якість трудового життя. Це, насамперед, довіра до керівників з боку персоналу, добрі відносини з начальниками, дотримання прав особистості в процесі роботи, стабільна кадрова політика, повага до підлеглих і відданість менеджерів підприємству і колективу.

*Службова кар'єра* визначає робочий шлях людини, її службове зростання, можливість самовираження і самомотивації.

*Соціальні гарантії* створюють життєво важливу сферу трудового життя. Це відпустка, оплата лікарняних листків, матеріальна допомога, страхування життя і здоров'я від нещасних випадків, різного роду компенсації, надання службового житла.

*Соціальні блага* – це і винагорода за продуктивну роботу, і показник якості трудового життя. Це може бути матеріальна допомога, формений одяг, оплата спортивно-оздоровчих послуг, премії до дня народження і ювілейних дат.

Таким чином, якість трудового життя є важливим стимулом до підвищення продуктивності праці й у значній мірі залежить від філософії організації і її економічного благополуччя. У загальному випадку *вимоги до якості трудового життя* зводяться до дотримання керівництвом підприємства таких умов:

- працівники одержують справедливую винагороду і визнання своєї праці;
- робоче місце чисте, добре освітлене, з низьким рівнем шуму;
- робоче місце оснащено необхідними засобами побутового і медичного забезпечення;
- контроль з боку керівництва – мінімальний, здійснюється тільки тоді, коли в ньому дійсно є необхідність;
- працівники залучаються до прийняття рішень, що їх стосуються;
- виконувана людьми робота їм цікава;
- нормальні відносини профспілок і адміністрації;
- взаємини в колективі дружні і доброзичливі.

У залежності від філософії конкретного підприємства, його організаційної культури й економічного стану кількість показників якості трудового життя може бути більшою чи меншою.

Практика показує, що існує пряма залежність виробничих і економічних показників діяльності персоналу від соціально-психологічних факторів. На *ефективність роботи персоналу* великий вплив роблять і такі важливі фактори, як рівень кваліфікації працівників, свобода висловлень та ініціативи, сполучення волі і самодисципліни, солідарність, інформованість, справедливість і взаємоповага.

*Кваліфікація працівників* впливає не тільки на результати праці, але і на взаємини в колективі. Більш високий рівень кваліфікації дозволяє досягти кращих результатів, а взаємини між працівниками більш рівні, стримані, шанобливі. Тут кожний має право на власну думку і на те, що з його думкою будуть рахуватися інші. Ініціатива і пропозиції по поліпшенню загальної роботи сприймаються в такому колективі, як правило, позитивно.

*Свобода висловлень і ініціативи.* Одна з найважливіших потреб людини як соціальної істоти – прагнення відкрито висловлювати свої думки. Трудовий колектив у сучасних умовах тільки тоді досягає успіху, коли всі його члени будуть мати право на вільне висловлення своїх думок відносно справ у колективі, а також будуть мати право на ініціативу щодо виробничих і соціальних питань.

*Сполучення свободи і самодисципліни* досягається шляхом розробки норм і правил поведінки персоналу, що мають позитивну спрямованість. Спрямованість на створення і розширення на противагу стримуванню, обмеженню і контролю. Грамотно і ретельно розроблені правила поведінки можуть як підсилювати позитивні риси працівника, так і стримувати прояв негативних рис.

*Солідарність.* Члени трудового колективу повинні відчувати себе частиною єдиного цілого, людьми, яких поєднують єдність поглядів, дій, спільність інтересів і спільна відповідальність. Люди мають відчувати, що й керівник вважає себе членом колективу, що він не відокремлює себе від підлеглих ні за формою, ні за суттю. Форма, якою виражається солідарність, зовсім не повинна доходити до панібратства. Але і надмірно офіційний тон у відносинах може викликати несхвалення колективу. Солідарність – це вимога, яку висовує трудовий колектив, більшість членів якого підтримують цілі спільної діяльності.

*Інформованість.* Ефективна робота трудового колективу можлива тільки при наявності об'єктивної інформації про справи всередині трудового колективу й у виробництві. Люди схильні очікувати таких даних від керівника. При відсутності об'єктивної інформації виникають чутки, що містять деформовану інформацію, яка характеризує стан справ гірше, ніж вони є насправді.

*Справедливість* – результат поєднання доброзичливості з правосуддям. Як правило, трудовий колектив справедливо оцінює роботу кожного співробітника і його особистість у цілому. Тому він болісно реагує, коли ставлення керівника до того чи іншого працівника не збігається зі ставленням до нього колективу в цілому. Недооцінка хороших працівників, а ще гірше – байдужість до поганих, тобто будь-яка несправедлива оцінка, викликає засудження дій керівника з боку колективу.

Справедлива оцінка підлеглих тісно пов'язана з визнанням корисної праці. Інакше кажучи: *добре виконана робота завжди заслуговує на похвалу*. Саме справедлива оцінка підлеглих сприяє перетворенню праці в життєву необхідність, частину якої становить суспільне визнання корисної та ефективної діяльності.

*Взаємоповага.* Члени трудового колективу, які сумлінно виконують свої функціональні обов'язки, шанобливо і доброзичливо ставляться до колег і керівництва, в свою чергу, очікують шанобливого ставлення до себе з боку інших співробітників і керівництва. Треба підкреслити, що *керівники мало уваги приділяють такому елементу, як форма звертання* та способи передавання управлінського рішення. Керівник у всіх випадках має пам'ятати, що підлеглий – людина, яка має такі ж права, як і він, вимагає безумовної поваги до своєї особи, до здібностей та дій. Використання авторитарного стилю управління, різкість та грубість у більшості випадків викликають негативний ефект, ведуть до конфліктів, які важко вирішуються. Важливо відзначити, що повага керівництва повинна виявлятися не тільки в зовнішніх формах, а й у стимулюванні праці, у службовому зростанні.

Урахування вказаних соціально-психологічних факторів у практичній роботі менеджера дозволяє говорити про те, що він строго дотримується принципу поваги до особистості. Цей принцип звичайно розуміють як максимальний розвиток таланту й ініціативи, професійних навичок і творчих можливостей, заохочення досягнень співробітників і їх особистого внеску, створення можливостей для їх творчого зростання, захист прав і гідності, гарантії особистої захищеності.

Якщо керівництву організації не вдається забезпечити високу якість трудового життя персоналу, врахувати усі фактори, що впливають на ефективність його роботи, то люди можуть розчаруватися у своїй діяльності. Найчастіше *причинами розчарування працівників у своїй роботі є:*

- часте і не завжди обґрунтоване втручання безпосереднього начальника в роботу;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки, особливо в початковому періоді роботи в новій організації чи в новій посаді;
- відсутність чи недостатність необхідної інформації;
- недостатність уваги до запитів працівника, надмірна офіційність;
- відсутність інформації про якість і результати своєї роботи (відсутність зворотного зв'язку);
- необ'єктивна й упереджена з погляду самого працівника оцінка його діяльності керівництвом.

Менеджерам важливо пам'ятати ще і те, що один зневірений у роботі співробітник може спровокувати *вибухання назовні прихованого невдоволення всього трудового колективу.*

Наявність у трудовому колективі *людей різного віку* з різним стажем роботи дозволяє краще організувати взаєморозуміння й обмін досвідом. Молоді працівники мають можливість опанувати професією і навичками спільної роботи, а досвідчені працівники одержують можливість передати свій професійний і життєвий досвід молодим. У колективі, де працюють люди різного віку, рідше виникають конфліктні ситуації, оскільки люди старшого віку більш схильні до компромісу, більш терпимі, уміють знайти шляхи до примирення. З іншого боку, присутність молодих і енергійних працівників стимулює ініціативу і продуктивність працівників старшого віку.

На ефективність діяльності трудового колективу впливає його *статевий склад*: показники роботи одностатевого трудового колективу значно нижче, ніж того, у якому приблизно однакове співвідношення чоловіків і жінок.

Соціально-психологічний стан колективу характеризується також ставленням у ньому до жінок. Навіть найбільш прогресивні менеджери не завжди в змозі відмовитися від укорінених поглядів на іманентну роль жінки в суспільному виробництві.

## 4.2. ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Хочеш керувати людьми? Цінуй їхній розум.*  
К.Гельвецій

### 4.2.1. КЕРІВНИЦТВО – УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Якими б удачливими, розумними чи спритними ви не були, ваша справа і її доля знаходяться в руках тих людей, яких ви наймаєте.*  
А.Моріа

**У**правління виробничо-господарською діяльністю можна умовно розділити на управління діяльністю і управління людьми (персоналом, кадрами), що часто називають *керівництвом*.

Управління персоналом – це багатосторонній, специфічний і складний процес. Під *управлінням персоналом* розуміється планування, підбір, підготовка, оцінка і безперервна освіта персоналу, що спрямовані на раціональне використання кадрів і підвищення ефективності виробництва.

*Предметом управління персоналом є ставлення працівників до своїх обов'язків з точки зору повного й ефективного використання їх потенціалу в конкретній виробничій ситуації.*

*Метою управління персоналом є підвищення його кваліфікації і трудової мотивації для ефективного рішення задач по досягненню цілей організації.*

*Керівництво – це така комбінація переконання, прикладу і примусу, яка здатна змусити людей виконувати те, що від них потрібно. Це здатність направляти ентузіазм підлеглих на досягнення поставлених цілей. Дієвість керівництва виявляється в здатності менеджера переконувати інших, з ентузіазмом шукати ефективні рішення поставлених задач. Керівництво – це фактор, що об'єднує трудовий колектив і мотивує його до досягнення поточних і довгострокових цілей. Отже, керівник – це особа, яка керує людьми в їх спільній діяльності по досягненню визначеної мети.*

Таким чином, *суть процесу управління людьми* – це осмислене регулювання діяльності персоналу: форм його організації, мотивації дій і характеру взаємин між людьми.

Аналіз високої ефективності виробництва в Японії показав, що центральною фігурою концепції управління є людина. Людина є найважливішим ресурсом виробництва, від ефективності використання якого залежить ефективність застосування всіх інших ресурсів: матеріальних, технічних, фінансових. *Особливістю людського ресурсу* є те, що якщо вартість усіх інших ресурсів з часом зменшується внаслідок морального і фізичного старіння, то вартість людського ресурсу, навпаки, зростає внаслідок підвищення кваліфікації і придбання практичного досвіду роботи. У конкретній управлінській діяльності управління діяльністю і керівництво виступають як єдиний взаємообумовлений процес. У процесі розвитку об'єкта і суб'єкта управління зміст поняття “керівництво” істотно змінився. Нова філософія менеджменту ґрунтується не на пануванні і підпорядкуванні, а на згоді і взаємній підтримці, налагодженні зв'язків. У країнах з розвинутою економікою працівників розглядають як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності, кадри готують відповідно до мінливості ринку і введення нових технологій. Виходячи з даної концепції, до *основних факторів керівництва сучасною організацією відносять:*

- підтримку підлеглих, спрямовану на вироблення в них почуття власної гідності;
- гармонізацію і встановлення ефективних зв'язків між працівниками;
- акцент на досягнення групових цілей;
- своєчасне забезпечення необхідними ресурсами;
- сприяння колективу шляхом розробки програм, планування і координації діяльності підрозділів.

*Якщо в когось щось погано виходить, значить, він надто мало займається своїми робітниками.*

А.Моріта

Сучасне керівництво будується на розумінні необхідності змін в організації, на умінні чутливо реагувати на настрої і думки, що виникають у трудовому колективі, на умінні добиватися підтримки персоналом управлінських рішень. Якщо раніше керівництво покладалося на силу влади і видання наказів, то тепер воно будується на основі згоди і співробітництва менеджера з персоналом. Система жорсткого підпорядкування канула у вічність. Засобом, за допомогою якого керівник може довідатися і сприймати різні думки, служить налагодження вертикальних і горизонтальних, формальних і неформальних зв'язків в організації. Треба створити обстановку, при якій підлеглі зможуть безбоязно повідомляти про свої помилки, адже, як показує досвід, тільки приблизно п'ята частина цих помилок зроблена з їх особистої провини.

Зміст керівної діяльності багато в чому залежить від особистості керівника і визначається такими характеристиками, як *стиль керівництва, вплив, влада і лідерство.*

## 4.2.2. СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Спочатку відбирають розумних і чесних, потім кваліфікованих, і тільки потім – відданих.*

Є.Марчук

**В**есь складний і багатогранний процес керівництва, чи управління персоналом, можна звести до рішення наступних основних проблем:

- визначення необхідної кількості працівників потрібної кваліфікації;
- визначення функціональної ролі кожного працівника, його прав і обов'язків щодо виконуваних ними завдань;
- визначення необхідного рівня загальноосвітньої і спеціальної підготовки працівників, їх рівня кваліфікації і здібності до навчання (перекваліфікації);
- закріплення всіма можливими способами соціального статусу працівника, що визнається членами трудового колективу;
- створення умов, за яких працівники могли б успішно реалізовувати свої професійні і соціальні потреби (належна організація виробництва, правильно вибудована система стимулів, залучення працівників до управління виробництвом).

Практично ж *робота з управління персоналом* полягає у вирішенні таких задач:

- визначення потреби в робочій силі;
- набір персоналу;
- підбір працівників;
- визначення зарплати і пільг;
- навчання і консультування працівників;
- оцінка трудової діяльності;
- підготовка керівних кадрів і їх просування;
- поточне управління персоналом;
- профорієнтація і соціальна адаптація працівників;
- атестація персоналу.

**Визначення потреби в робочій силі** здійснюється, виходячи з виробничо-господарських задач конкретної ділянки (цеху, об'єкта), ефективного завантаження кожного працівника, економічного використання засобів на оплату праці. При цьому оцінюються наявні трудові ресурси і потреби в нових працівниках. Аналізується зміст роботи і визначаються кваліфікаційні, особистісні і суспільні вимоги до персоналу.

***Коли ви братимете на роботу правильних людей, то досягнете успіху, навіть якщо все інше робитимете неправильно.***

Ю.Крістіansen

**Набір персоналу** полягає у створенні резерву кандидатів на посади і спеціальності з наступним доббором найбільш здібних. Набір проводиться з внутрішніх і зовнішніх джерел (оголошення про наймання, звертання в бюро по працевлаштуванню, навчальні заклади, знайомі і друзі). Залучають фахівців, які мають досвід аналогічної роботи і високу кваліфікацію.

***Я можу багато чого розповісти про людину після першої ж зустрічі з нею. Це дуже важливе уміння, тому що однією з найважливіших задач керівника є підбір співробітників.***

Л.Якокка

При наборі працівників ретельно перевіряють і з'ясовують, чи відповідає їхня підготовка культурі і системі цінностей організації. Основні *методи збору інформації про кандидатів*:

- іспит – визначення здатності до виконання майбутньої роботи;
- оцінка психологічних характеристик (рівень інтелекту, зацікавленість у роботі, увага до деталей, енергійність, відкритість і ін.) шляхом тестування;
- співбесіда – найбільш широко використовуваний метод.

Більшість організацій перевагу віддають набору з внутрішніх джерел: це обходиться дешевше, підвищує зацікавленість людей і поліпшує моральний клімат. Крім того, у свого працівника помітні й відомі і хороші, і погані якості, причому погані – помітніше. А от якщо на роботу беруть людину зі сторони, то добре помітні тільки позитивні якості, а погані, як правило, приховані.

**Підбір працівників** полягає в оцінці кандидатів на робочі місця і доборі кращих з резерву, створеного в процесі набору кандидатів. Обсяг і складність цього процесу залежать від посади, на яку підбирають працівника.

***Є дві дуже важливі речі, що неможливо виявити в ході першої ознайомчальної бесіди з кандидатом на роботу: чи не ледар він і чи володіє він інтуїцією.***

Л.Якокка

Однак існують загальні *основні критерії, за якими оцінюють кадри*. Це, насамперед:

- вік, стать;
- освіта, професійна компетентність;
- досвід роботи, якість виконуваних робіт;
- творча і суспільна активність (зв'язки з зовнішнім і внутрішнім середовищем);
- дисциплінованість;
- організаторські здібності;
- психологічна сумісність;
- комунікабельність, урівноваженість;
- моральні якості.

*Якості, якими не повинен володіти працівник*, якого наймають: байдужість, егоїзм, підлабузництво, догматизм, користолюбство, грубість, неуцтво, некомпетентність, загальне безкультур'я, заздрість до чужих успіхів, легковажність, недалекоглядність, зарозумілість, кар'єризм, демагогія, групівщина, самовдоволення.

😊 | *Прийом на роботу – це перемога надії над досвідом.*

А.Блох. Закон Мерфі

Зарубіжні фірми дотримуються наступного правила: *краще провести перепідготовку і професійну переорієнтацію власних працівників, ніж наймати готових зі сторони.*

**Визначення зарплати і пільг** – розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження працівників. Здійснюється за допомогою аналізу рівня зарплати на аналогічних роботах, умов на ринку праці, продуктивності і прибутковості підрозділу. Додаткові пільги – оплачувані відпустки, лікарняні листки, страхування здоров'я і життя, пенсійне забезпечення. Можуть надаватися пільгові кредити на придбання житла, навчання дітей, безкоштовна юридична допомога, фізичне оздоровлення. Розмір винагороди і надані пільги істотно впливають на такі рішення робітника:

- працювати в даній організації чи ні;
- наскільки інтенсивно працювати;
- коли переходити в іншу організацію і чи доцільно взагалі це робити.

**Навчання працівників трудовим навичкам** необхідне для ефективного виконання ними функціональних обов'язків. Основні вимоги до організації навчання персоналу:

- працівник повинен чітко представляти, яким чином навчання підвищить продуктивність праці і задоволеність від виконуваної роботи;
- керівництво повинно створити максимально сприятливі умови навчання;
- усі придбані навички й уміння отримують позитивне закріплення на практиці.

Навчання працівників трудовим навичкам завжди корисно і необхідно в наступних випадках:

- якщо людина вперше отримує роботу в організації;
- коли працівника призначають на нову посаду або йому доручають нову роботу;
- якщо в результаті перевірки з'ясувалося, що у працівника не вистачає знань і навичок для ефективної праці.

**Консультування** – цілеспрямовані неформальні повсякденні контакти менеджера з підлеглими у формі порад, рекомендацій і консультацій. Консультування має на меті надання допомоги і підтримки працівникам при виконанні ними своїх функціональних обов'язків. *Консультування доцільне* в ситуаціях, коли необхідно:

- обговорити з колегами і підлеглими виробничі проблеми;
- допомогти працівнику вміло й ефективно вирішити виниклу проблему;
- допомогти працівнику краще усвідомити, що від нього потрібно;
- обговорити і спланувати кар'єру співробітника;
- організувати наставництво і професійний розвиток працівників;
- організувати зворотний зв'язок з групою чи окремим працівником;
- допомогти співробітнику зняти напруженість при розборі складної ситуації;
- допомогти в розборі й аналізі конфліктних ситуацій;
- допомогти людині відповідальніше ставитися до власного життя, активніше добиватися поставлених цілей;
- допомогти колегам, які опинилися в складній ситуації.

**Оцінка трудової діяльності** – розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівників. Необхідна для рішення трьох важливих задач:

- переміщення працівників по службі (підвищення, пониження чи звільнення);
- інформування працівників про рівень і якість виконаної ними роботи, їх сильні і слабкі сторони, шляхи удосконалення трудової діяльності;
- винагорода персоналу за якісну роботу подякою, премією, підвищенням по службі.

**Підготовка керівних кадрів** і їх просування мають на меті:

- оволодіння майбутніми керівниками уміннями і навичками роботи;
- задоволення потреб більш високого рівня: професійне зростання, успіх, проба сил.

**Поточне (оперативне) управління** працівниками полягає в тому, що менеджер постійно тримає в центрі уваги такі питання:

- удосконалювання планування і поділу праці;
- удосконалювання методів праці;
- організація і забезпечення охорони праці;
- визначення і постановка задач працівникам;
- систематичний контроль виконання робіт;
- допомога працівникам при виконанні ними нових і складних операцій;
- організація заробітної плати працівників;
- стимулювання і мотивація працівників.

**Профорієнтація і соціальна адаптація** працівників, а також **атестація персоналу** відрізняються тим, що вони вимагають ретельної, кропіткої і високопрофесійної підготовчої роботи. Тому кожен з цих видів роботи з управління персоналом розглядається більш докладно, ніж усі попередні.

### 4.2.3. ПРОФОРІЄНТАЦІЯ Й АДАПТАЦІЯ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ



*Запрошені здалека фахівці завжди здаються краще домороцених.*

А.Блох. Закон Мерфі

**П**риймають до організації нових працівників у випадках розширення виробництва, звільнення своїх працівників або виникнення потреби у фахівцях з такою кваліфікацією чи рівнем підготовки, якими не володіють наявні працівники.

Профорієнтація й адаптація полягають в оптимальному застосуванні наявних у цій організації прийнятих в організації співробітника кваліфікації, досвіду і його поглядів на умови роботи. Здійснюється цей процес двома способами:

- формальним – інформування під час прийому на роботу, розповідь про правила поведінки, навчання спеціальним трудовим навичкам, наставляння керівників;
- неформальним – у ході спілкування з товаришами по службі новачок усвідомлює неписані правила і норми поведінки, необхідний рівень продуктивності, які вважають достатнім колеги.

**Професійна підготовка** нових працівників повинна бути ретельно спланована і почата з першого ж дня роботи. Насамперед, новачок повинен уявляти, яке місце займає його підрозділ у загальній структурі організації, яким способом пов'язані і взаємодіють різні посади і підрозділи, які принципи і правила взаємин у колективі. Він також зобов'язаний вивчити посадову інструкцію, норми і правила взаємин з безпосереднім керівником і колегами по підрозділу, в який його призначено.

Основними *методами навчання спеціальним трудовим навичкам* на новому робочому місці, що найбільш широко застосовуються на практиці, є наступні:

- навчання безпосередньо на робочому місці – при необхідності показати новачку, як виконувати свою роботу, користуватися новим чи незвичним устаткуванням, застосовувати нові методи роботи;
- навчання шляхом обговорення в робочій групі, пояснення новим прийомом і методам роботи, відповіді на питання;
- навчання в особливих умовах, за межами робочого місця, що дозволяє працівнику освоїти специфічні навички;
- детальне, ретельно й однозначно сформульоване письмове чи усне пояснення завдання і встановлення термінів виконання.

**Адаптація нових працівників** передбачає, насамперед, повагу до працівника з перших днів роботи, застереження від вчинків, які прийнято вважати негативними в даній організації. Адаптація полягає також у прищепленні новачку основних норм і правил поведінки в рамках культури нової для нього організації. У загальному випадку працівник має усвідомити:

- себе і своє місце в організації;
- прийняті і дотримувані персоналом цінності і норми;
- правила взаємин між співробітниками;
- систему комунікацій і прийняті мову і правила спілкування;
- правила і критерії розподілу статусу і влади;
- норми і правила неформальних відносин;
- якими повинні бути одяг, зовнішній вигляд і презентація себе на робочому місці;
- правила, традиції і звички в харчуванні;
- ставлення до робочого часу і його використання.

З прийнятими в організації принципами і правилами нового працівника зручніше й ефективніше знайомити за допомогою спеціальної добірки матеріалів – *службового довідника*. Практика показала, що такого роду довідник дозволяє, з одного боку, заощаджувати час менеджера на пояснення кожному новачку прийнятих в організації норм і правил, з іншого боку – дає всім працівникам точну, повну й однакову інформацію.

У службовий довідник включають найбільш значиму інформацію про організацію, опис адміністративних і виробничих правил і процедур, права й обов'язки співробітників. Компонується службовий довідник таким чином, щоб користувач легко міг знайти в ньому необхідну інформацію. Грамотно складений *службовий довідник звичайно містить* такі блоки інформації:

- *місія, історія розвитку*, суспільна значимість діяльності і стратегічні цілі організації, досягнення й успіхи, структура організації, найменування посад, прізвища, імена і по батькові перших осіб, прямих начальників;
- *співробітництво, моральні й етичні норми*, внутрішні комунікації, необхідні для даної посади номери службових телефонів, норми і правила поведінки;
- *організація роботи*: необхідні кадрові документи, робочий час, іспитовий термін, обов'язки співробітників, посадова інструкція, норми безпеки на робочих місцях, порядок дій і відповідальність при



- ушкодженні устаткування, енергозбереження, службова і конфіденційна інформація, використання майна організації, організація службових відряджень, одяг і зовнішній вигляд співробітників, заробітна плата, переміщення чи підвищення по службі, робота з сумісництва чи на неповній ставці;
- *пільги співробітникам*: соціальне страхування і медичне обслуговування, виробничі травми, вихідна допомога, пенсія, професійна підготовка і навчання, відпустка, оплачувані і неоплачувані випадки пропуску роботи, свята, ювілеї, похорон;
  - *загальна інформація*: прийом особистих відвідувачів на робочому місці, нещасні випадки, надзвичайні ситуації, паління, дотримання чистоти, членство в політичних, суспільних та інших організаціях, пошта, копіювання матеріалів, користування телефоном в особистих цілях, напої, пропозиції і побажання.

#### 4.2.4. АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

*Керівник у ході бесіди з працівником, якого атестує, повинен добитися, щоб підлеглий залишив його кабінет з ясно усвідомленим прагненням поліпшити свою роботу.*  
Інструкція для менеджерів компанії “Уайт Мотор”

**А**тестація працівників – важливий елемент у системі навчання, пов’язаного з виконанням функціональних обов’язків. Це один з ефективних заходів по підтримці дисципліни і відповідальності працівників, їх розвитку, поліпшення взаємин у колективі і координації зусиль у ході спільної діяльності.

**Атестація** – визначення ділової кваліфікації працівника, характеристика його здібностей, достоїнств і поведінки. Цей вид роботи з управління персоналом є важливим і в той же час делікатним обов’язком менеджера, таким, що травмує підлеглого. Труднощі полягають у тому, що *важко скласти об’єктивне уявлення про працівника і повідомити його про це у ясній і гуманній формі.*

***Сказати правду – це важко, але ще важче подумати і все одно сказати правду.***

Психологічно досить важко сказати людині прямо в очі, що вона працює погано. А.Файоль твердо стояв на тому, що керівник зобов’язаний усунути будь-якого працівника, який з якої-небудь причини нездатний виконувати покладені на нього функції. Він писав: “Ця вимога обов’язку завжди складна, часто тяжка. Цей обов’язок звернений до вищих моральних якостей начальника, і, зокрема, до відомої громадської мужності, що часом важче виявити, ніж військову хоробрість”.

Таким чином, впровадження системи атестації вимагає від менеджерів певної мужності для того, щоб прямо сказати людині, що протягом минулого року вона працювала не найкращим чином. В той же час треба утриматися від бажання задавити недбайливого працівника зневажливою критикою. Вкрай важливо, що вдається далеко не всім керівникам, *оцінювати винятково службову діяльність підлеглого, а не його особисті якості, що викликають симпатію чи антипатію.* Тому неупереджений підхід – важлива передумова ефективності оцінки діяльності персоналу.

***Уміння переносити недосконалість інших є ознакою вищого достоїнства.***  
К.Вінклер

Менеджер, який оцінює діяльність свого підлеглого, обговорює свої висновки й оцінки зі своїм власним керівником. Атестація дозволяє не тільки безпосередньому начальнику краще вивчити підлеглого і сформулювати свою думку про нього, вона ще й *дає можливість вищому керівництву краще оцінити здібності самого начальника.*

Атестація важлива і для самих співробітників, оскільки дає їм *можливість подивитися на себе очима свого начальника* і скоригувати власне враження про якість виконуваної ними роботи, про свої достоїнства і недоліки.

Багато компаній практикують *атестацію співробітників з урахуванням думки колег* оцінюваного працівника. Співробітники розуміють, що їхня думка важлива для формування об’єктивної оцінки їхнього колеги. Тому така процедура не накладає негативного відбитку на клімат у колективі. Достоїнство такого підходу полягає в тому, що у робітника, якого атестують, не створюється враження, що тільки начальник його недооцінює чи недолюблює, а співробітники ставляться до нього добре, вважають його цінним працівником.

***Важко зберегти об’єктивність, коли справа стосується грошей.***

Ще однією важливою проблемою атестації персоналу є *прямий зв’язок між оцінкою роботи співробітника і розміром його заробітної плати.* У такій ситуації важко бути об’єктивним як робітникам, якого атестують, так і його керівнику. Коли оцінка діяльності є головним чинником, що визначає розмір заробітної плати чи перспективу службового зростання, то працівнику дуже важко під час атестаційної бесіди зосередитися на

сильних і слабких сторонах своєї діяльності. Він думає про те, додадуть чи знизять йому заробітну плату, підвищать його на посаді чи ні.

### РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Якщо Вам необхідно в бесіді з підлеглим оцінити його ділові якості, дійте в такий спосіб:**

- почніть розмову про його роботу і тільки потім – про нього особисто;
- перш ніж повідомити працівнику свою оцінку, навідними запитаннями підведіть його до того, щоб він сам оцінив себе;
- якщо самооцінка вище Вашої оцінки, з'ясуйте причини розбіжностей;
- згадуючи конкретні недоліки в роботі підлеглого, враховуйте його ділові якості в цілому;
- якщо недоліки в роботі виникли, у тому числі і з Вашої вини, почніть бесіду з визнання цього;
- не допускайте переказу розмови на оцінку інших працівників;
- не проводьте бесіди з підлеглим відразу ж після його критики чи покарання;
- при бесіді з недбайливим працівником відверто викладіть всі критичні зауваження й оцінки, потім підкресліть, що вірите в нього і тому не звільняєте;
- при розмові з сумлінним працівником дайте зрозуміти, що цінуєте його, поцікавтеся його планами, запитайте, чим можете йому допомогти.

## 4.3. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

*Ваш спосіб управління людьми показує, як ви вмієте управляти в цілому.*

*Тому що компанія – це люди.  
Ф. Уайтлі*

*Методи менеджменту так само різноманітні,  
як інтереси людей і характер їхньої роботи.*

### 4.3.1. СУТНІСТЬ І ПРИЗНАЧЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

*Головне призначення методів менеджменту – забезпечення гармонії індивідуальних, колективних і соціальних інтересів.*

**У**правління – це складний і динамічний процес, що направляється і здійснюється людьми для досягнення поставленої мети. Після визначення мети (чого необхідно досягти?) виникає питання: як найбільш раціонально досягти мети? Тобто постає питання необхідності використання арсеналу засобів, що забезпечують досягнення мети, – методів управління.

Засоби впливу на трудовий колектив чи на окремих працівників називають **методами управління**. Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів, використовуваних управлінським апаратом підприємства для активізації ініціативи і творчості всього персоналу в процесі практичної діяльності і для задоволення їхніх життєвих потреб.

**Мета методів управління** – забезпечення гармонії, органічного сполучення індивідуальних, колективних і суспільних інтересів. Методи управління покликані забезпечити високу ефективність праці робітників, їхню погоджену роботу, максимально мобілізувати персонал на успішне досягнення цілей підприємства.

Формування цілеспрямованого впливу на трудовий колектив безпосередньо пов'язано з мотивацією, тобто використанням факторів, що визначають поведінку людей у колективі в процесі виробництва. Стосовно мотиваційної характеристики виділяють три групи методів управління: економічні, організаційно-розпорядницькі і соціальні, кожна з яких відрізняється своєю специфікою. Тому дирекції з персоналу великих фірм у штатному розкладі передбачають відповідні відділи (див. додаток 2).

**Економічні методи управління** ґрунтуються на правильному використанні економічних законів виробництва. Вони виступають як різні способи впливу керівників на персонал для досягнення поставлених цілей. Економічні методи поєднують усі методи управління, за допомогою яких здійснюється *вплив на економічні інтереси підприємства й окремих працівників*. Цей вплив здійснюється через матеріальне стимулювання працівників. У їхній основі лежать економічні закони суспільства, ринку і принципи винагороди за працю. При грамотному використанні економічних методів кінцевий результат виявляється в гарній якості продукції і високому прибутку.

Ця система взаємин досить складна, оскільки містить у собі економічні, соціальні, психологічні й організаційні відносини.

**Адміністративні** (організаційно-розпорядницькі) методи управління базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності. Вони спрямовані на використання таких мотивів, як *усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, відповідальність*, прагнення людини трудитися у визначеній організації, і базуються на *владі, дисципліні і стягненнях*. Ці методи відрізняються прямим характером дії – вимога будь-якого регламентуючого чи адміністративного документа підлягає обов'язковому виконанню. Їхня мета – упорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентація їхньої діяльності.

**Соціально-психологічні методи управління** – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, що базуються на використанні закономірностей психології і соціології. Вони засновані на використанні таких соціальних факторів, як *неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування і поведінки персоналу*. Об'єкт впливу цих методів – групи людей і окремі особистості.

Усі методи управління в практичній діяльності керівника розглядаються не як окремі, розрізнені і самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається з ряду взаємозалежних і взаємодіючих груп і методів. Ефективність їх застосування найбільшою мірою залежить від рівня кваліфікації менеджера.

Розглянемо кожну групу методів управління персоналом окремо і детальніше.

### 4.3.2. ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

*Керівник відділу, а не директор, визначає розміри заробітної плати своїх підлеглих.*

**Е**кономічні методи носять непрямий характер управлінського впливу і засновані на використанні економічного механізму. Вони, насамперед, стимулюють діяльність організації по *забезпеченню інтересів усього суспільства*. Здійснюється це через *систему оподатковування, кредитування, різного роду пільг*. Ці методи займають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їхній основі встановлюється такий режим роботи і такі стимули, що об'єктивно спонукають і зацікавлюють персонал в ефективній роботі (заробітна плата, премії, участь у прибутках, інші винагороди). Тобто *впливом на безпосередні інтереси об'єкта управління створюється механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи без постійного і безпосереднього втручання зверху*.

До економічних методів управління відносять: організаційно-виробниче планування, програмно-цільове управління, комерційний розрахунок, систему економічних регуляторів господарської діяльності.

**Організаційно-виробниче планування** – розробка системи показників, що охоплюють усю діяльність підприємства (виробництво, реалізація, закупівля сировини і матеріалів, фінанси, запаси матеріалів і товарів, робоча сила). Специфіка планування як методу управління полягає:

- у його цільовій спрямованості (показує виконавцям, яких результатів треба досягти);
- у його адресній спрямованості (планове завдання адресується конкретному підрозділу чи виконавцю);
- у визначенні часового інтервалу (рік, місяць, тиждень, зміна).

**Програмно-цільове управління** як метод застосовується у випадках виникнення складних задач, для яких ще не розроблені механізми їхнього вирішення. Цільове управління дозволяє розглядати нову мету діяльності з різних точок зору, спроектувати під неї структуру ресурсів і показників.

**Комерційний розрахунок** ґрунтується на загальних принципах ринкової економіки: *повна відповідальність за результати діяльності, конкуренція виробників товарів і послуг, вільне ціноутворення*. Це метод ведення виробничої діяльності, заснований на порівнянні витрат на виробництво продукції з результатами господарської діяльності (обсяг продажів, прибуток), повному відшкодуванні витрат на виробництво за рахунок одержання доходів, забезпеченні рентабельності виробництва, ощадливій витраті ресурсів, матеріальній зацікавленості працівників у результатах праці.

**Система економічних регуляторів господарської діяльності** складається з:

- загальнодержавних регуляторів: податки, кредити, регульовані ціни і тарифи, економічні пільги;
- місцевих регуляторів, застосовуваних органами місцевої влади для поповнення своїх бюджетів (місцеві податки і збори, рентні платежі);
- внутрішньосистемних регуляторів господарської діяльності підвідомчих підприємств – це централізоване створення фондів (резервного, капітальних вкладень, підготовки кадрів, страхування) і внутрішньогосподарських відрахувань на загальноорганізаційні цілі. Норми відрахувань у ці фонди встановлюються органом управління організації чи підприємства.

Комплекс економічних регуляторів повинен бути гнучким, вчасно враховувати зміни економічної ситуації, а сама *кількість регуляторів у міру становлення ринкових відносин повинна зменшуватися*.

*Реалізація економічних методів управління здійснюється в системі економічних відносин між членами трудового колективу. Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці (основної і додаткової заробітної плати, премій) регулює матеріальну зацікавленість працівників.*

### 4.3.3. АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

*Адміністративні методи засновані на почутті обов'язку, відповідальності, дисципліни і розуміння можливості адміністративного покарання.*

**Р**еалізація організаційних відносин здійснюється за допомогою організаційно-розпорядничих методів, що частіше називаються *адміністративними*.

*Адміністративні методи тісно пов'язані з економічними методами*, оскільки вони спрямовані на рішення єдиних задач і досягнення однієї мети. Застосування цих методів передусе економічним методам, оскільки спочатку треба сформулювати власне об'єкт управління і структуру управління. У процесі виробничої діяльності адміністративні методи управління реалізуються у формі адміністративного впливу суб'єкта управління на об'єкт управління (постанови, накази, розпорядження). Якщо економічні методи спираються на економічні інтереси людей, то адміністративні засновані на почутті обов'язку, відповідальності, дисципліни і розуміння можливості адміністративного покарання.

Особливості організаційно-розпорядничих методів управління:

- прямий вплив на об'єкт управління;
- обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур;
- строго визначена відповідальність за невиконання вказівок і розпоряджень.

Акти управління поділяються на нормативні й індивідуальні.

*Нормативні акти управління* не мають конкретного адресата і містять загальні норми щодо тих чи інших умов та мають тривалий період дії (статuti, положення про підрозділ, посадові інструкції, норми витрат матеріалів, праці, стандарти).

*Індивідуальні акти управління* адресуються визначеним об'єктам управління (накази, розпорядження, вказівки).

Розрізняють п'ять основних способів адміністративного впливу на працівників: організаційно-стабілізуючі, розпорядничі і дисциплінарні методи, а також матеріальна та адміністративна відповідальність.

**Організаційно-стабілізуючі методи управління** виконують основну роль. З їх допомогою на тривалий час визначають структуру управління, способи взаємодії елементів системи управління, функцій, повноважень і форми відповідальності об'єкта управління. Виражено це через систему документів, серед яких – *статут підприємства чи організації, колективний договір між організацією і трудовим колективом, організаційна структура, штати, положення про підрозділи, посадові інструкції*. Ці документи обов'язкові для виконання всіма співробітниками, а їх невиконання спричиняє застосування заходів дисциплінарного впливу. До складу методів організаційно-стабілізуючого управління входять регламентування, нормування й інструктування.

*Регламентування* полягає в розробці і введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом визначеного цими положеннями часу (положення про підрозділ, посадові інструкції).

*Нормування* – більш м'який метод адміністративного впливу. Він призначений для встановлення нормативів, що служать орієнтирами в діяльності. У залежності від рівня управління розрізняють:

- загальнодержавні нормативи: норми оподаткування, ставки ввізного мита, мінімальний розмір заробітної плати;
- загальносистемні нормативи: норми амортизації, природного збитку при збереженні і перевезеннях;
- внутрівиробничі норми: витрата сировини, палива, норми виробітку.

За видами норми поділяються на технічні, планово-економічні, трудові, фінансово-кредитні, матеріально-постачальницькі.

За термінами дії розрізняють довгострокові і короткострокові норми.

*Інструктування* – найбільш м'який спосіб організаційного впливу. Він полягає в ознайомленні з умовами роботи, особливостями виконання завдання, у застереженні від можливих помилок, порадах щодо виконання окремих видів робіт і операцій. Інструктування завжди має форму методичної й інформаційної підтримки, здійснюваної за допомогою радіо, телефону, відеопристроїв, особистим контактом.

**Розпорядничі методи управління** застосовуються, коли в практиці управління виникають проблеми, що не вкладаються у встановлені регламенти і нормативи. Такі ситуації обумовлені порушенням зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління, недостатньою обґрунтованістю деяких управлінських рішень, зривами поставок, зміною характеру попиту, що призводить до відхилень від прийнятих планів. У цьому випадку застосовуються способи розпорядничого впливу. Розпорядничий вплив здійснюється на основі розробки управлінських рішень щодо способів подолання відхилень, що виникли. Такі рішення виходять від керівників, мають обов'язковий характер і не підлягають обговоренню чи зміні. Для розпорядничого впливу характерна

нерегулярність його виникнення, оскільки відхилення в прийнятому порядку управління виникають раптово і їх важко передбачити. Розпорядничий вплив може бути у формі *постанови, директиви, наказу* (основна форма), *розпорядження чи резолюції*.

Важливим практичним питанням управління є ефективність виконання розпорядничих методів. Визначити її рівень можна шляхом зіставлення того, що передбачалося наказами й іншими формами розпорядничого впливу, з тим, що досягнуто фактично при їхній реалізації.

**Принципова вимогливість у малому і великому –  
основа дисципліни.**

**Дисциплінарні методи управління** призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності персоналу за належне виконання дорученої роботи. Дисциплінарна відповідальність і стягнення застосовуються, коли працівником здійснена *дисциплінарна провина* – протиправне невиконання чи неналежне виконання трудових обов'язків. Невиконання працівником обов'язків існує тоді, коли доведена його особиста провина і він діяв навмисно чи необережно. Якщо ж працівник порушив свої трудові обов'язки з не залежних від нього причин (відсутність необхідних умов, недостатня кваліфікація), то він не може бути притягнутим до дисциплінарної відповідальності. *Дисциплінарна відповідальність настає* при наявності таких умов:

- невиконання чи неналежне виконання працівником трудових обов'язків;
- бездіяльність працівника або перевищення їм своїх повноважень;
- порушення працівником правових норм.

Дисциплінарні стягнення накладаються керівником підприємства й іншими посадовими особами, яким надано таке право у встановленому порядку (начальник цеху, відділу, служби, ділянки). Звільняти працівників можуть тільки керівники підприємств, а керівники структурних підрозділів можуть виходити з клопотанням про застосування такого виду дисциплінарного стягнення.

Правила і порядок застосування дисциплінарних методів управління викладені в гл. 10.3.4.

**Матеріальна відповідальність** працівників полягає в їхньому обов'язку відшкодувати збиток, заподіяний винною дією чи бездіяльністю. Вона покладається на працівників за *збиток, нанесений підприємству*, з яким вони перебувають у трудових відносинах, а також за *збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням підприємством збитку, заподіяного його працівниками третім особам*, якщо цей збиток відшкодований підприємством.

**Адміністративна відповідальність** і стягнення застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень. Розрізняють такі види адміністративних стягнень: *попередження, штраф, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація чи безоплатне вилучення предметів*.

Адміністративні методи управління є ефективним засобом досягнення поставлених цілей, коли треба підкорити колектив і направити його на вирішення конкретних задач.

#### 4.3.4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

*Ви будете байдужі людям доти, поки не виявите турботи про них.*  
Х.Маккей

**Соціально-психологічні методи** – це способи реалізації управлінського впливу на персонал, що ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Сутність цих методів зводиться до впливу на особистість і колектив з метою формування в них установок щодо їхньої трудової діяльності і творчої активності. Ці методи спрямовані також на реалізацію соціальних і психологічних запитів організацій і їх персоналу: роль і статус особистості, робочі групи, психологічний клімат, етика поведінки і спілкування.

Соціально-психологічні методи менеджменту включають соціальні, які спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі праці (зовнішній світ особистості), і психологічні методи управління, що спрямовані на особистість конкретного працівника (внутрішній світ людини).

**Соціальні методи управління.** Ця група методів управління являє собою систему способів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову і соціальну активність персоналу. Методи соціального управління спрямовані:

- на підвищення соціально-виробничої активності: копіювання лідерів, установлення стандартів зразкової поведінки;
- на підтримку соціальної наступності: конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відзнак, святкування початку і завершення великих проєктів і задач;
- на моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).

Механізм використання соціальних методів управління включає: соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування і соціальне регулювання.

*Соціальне прогнозування* використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку і застосування методів соціального впливу в колективі. Параметри соціального прогнозу включають: вікові і статеві зміни персоналу, зміни освітнього і кваліфікаційного рівня, зміни в матеріальному забезпеченні, побутових умовах, зміни в співвідношенні розумової і фізичної праці.

*Соціальне планування* – це планування вирішення соціальних проблем персоналу організацій: поліпшення умов праці, побуту, відпочинку, духовного і фізичного розвитку. Соціальне планування забезпечує постановку соціальних цілей і критеріїв і розробку соціальних нормативів: рівень життя, оплата праці, потреба в житлі, умови праці.

План соціального розвитку узгоджується з відповідними заходами щодо соціального розвитку і захисту працівників, які розробляє профспілкова організація.

*Соціальне нормування* полягає в наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих працівників чи груп у колективі. Соціальні норми відображають визначеного роду інтереси – суспільні, класові, колективні чи групові. Головне й основне призначення всіх норм – погодити усі види інтересів. Інтереси визначають спрямованість поведінки людей, тому їх взаємне узгодження має важливе значення для регулювання управлінських відносин.

Управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм:

- юридичними (правовими), встановлюваними державою;
- суспільними, встановлюваними громадськими організаціями;
- нормами моралі, що формуються в свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності.

Дотримання *правових норм* забезпечується як переконанням, так і при необхідності – примусом. Вони найбільш чітко розроблені та формалізовані і регулюють найбільш істотні взаємини.

Норми, прийняті *громадськими організаціями*, діють у межах цих організацій. У деяких випадках нормативні акти готуються і видаються спільно державними і суспільними органами (регулювання охорони й оплати праці, пенсійне забезпечення). Ступінь виконання норм, розроблених громадськими організаціями, забезпечується їхнім авторитетом і деякими формами примусу, передбаченими статутними документами цих організацій.

*Норми моралі підтримуються авторитетом суспільної думки, а їхнє дотримання ґрунтується на власних переконаннях.* Чим більше визнають моральні норми в управлінні, тим воно досконаліше.

Специфічною формою ставлення до різних суспільних явищ чи вчинків окремих людей або соціальних груп є *суспільна думка*.

*Соціальне регулювання* – заходи щодо дотримання соціальної справедливості в колективі й удосконалювання соціальних відносин між працівниками. Це колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, правила етикету, черговість задоволення соціальних потреб у залежності від виробничого стажу чи трудової активності. Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної й особистої ініціативи й інтересу до праці.

**Психологічні методи управління.** Ця група методів управління використовується з метою гармонізації взаємин персоналу і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Головною *особливістю цих методів є звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, поведінки і почуттів з метою мобілізації внутрішнього потенціалу людини для вирішення конкретних задач організації.* До психологічних методів відносяться:

- формування корпоративної культури на основі норм і правил поведінки кращих працівників організації;
- гуманізація праці: ліквідація монотонності, кольорове фарбування приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики;
- формування особистої мотивації працівників, виходячи з філософії підприємства;
- психологічне спонукання: заохочення і підтримка творчості, ініціативи і самостійності;
- задоволення професійних інтересів працівників, підвищення творчого змісту праці;
- планування службової кар'єри працівника на основі його психологічної орієнтації;
- добір цілей діяльності за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних якостей;
- комплектування малих робочих груп (ланок, бригад), виходячи з критерію психологічної сумісності працівників;
- формування комфортного психологічного клімату в трудовому колективі;
- встановлення нормальних ділових відносин між керівниками і підлеглими.

Психологічне планування припускає постановку цілей розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату.

Психологічні методи управління персоналом базуються на знанні, *грамотному і вмілому використанні психологічних якостей конкретного працівника.*

Таким чином, психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом і відрізняються індивідуальною спрямованістю. Тому провідні компанії й організації створюють власні професійні психологічні служби, укомплектовані соціальними психологами.

## 4.4. КОНФЛІКТИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

*Конфлікт – відсутність згоди між двома і більше сторонами.*

### 4.4.1. ПОНЯТТЯ, ПРИРОДА, ЗНАЧЕННЯ І СИМПТОМИ КОНФЛІКТІВ



*Ніколи не сперечайтесь з дурнем – люди можуть не помітити різниці між вами.*

А.Блох. Закон Мерфі

**В**ідмінність людей у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих чи інших подій нерідко призводять до виникнення спірної ситуації. Якщо така ситуація являє загрозу досягненню мети хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація. **Конфлікт** – відсутність згоди між двома і більше сторонами (особистостями чи групами людей). Кожна сторона робить усе можливе, щоб була прийнята її точка зору, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

**Природа конфліктів.** Найбільш істотним джерелом конфліктів є соціальні протиріччя. Це може бути незадоволеність соціальних потреб людини в групі, що виявляються в людських відносинах: низький статус, недостатня увага і повага оточуючих, відсутність почуття захищеності або умов для самовираження і самоствердження. Часто конфлікти обумовлені духовною й інтелектуальною своєрідністю і відмінностями учасників конфлікту.

Слід підкреслити, що *перебування в групі для особистості завжди конфліктне*: з одного боку, людина має потребу в спілкуванні з іншими людьми для досягнення своїх життєвих цілей і задоволення соціально-психологічних потреб: потреби в захисті, любові і повазі, домінуванні чи підпорядкуванні, статусі; з іншого боку – особистість прагне зберегти свободу, незалежність і індивідуальну неповторність.

Конфлікт є постійним супутником людського життя, і у свідомості людей він найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, протиріччями, ворожістю, війнами. Звідси розповсюджена думка про те, що конфлікт завжди небажаний і його необхідно негайно розв'язати, як тільки він виник.

Конфліктна ситуація виникає в тих випадках, коли працівники переконані в тому, що в зв'язку з визначеними діями керівника створюються умови, через які не можуть бути задоволені їхні конкретні потреби і прагнення.

Виробничі конфліктні ситуації виникають в умовах несумісності здібностей, поглядів, позицій, інтересів, бажань, мотивів і мети діяльності окремих співробітників. Найбільш типові *причини виробничих конфліктів*:

- непогодженість чи суперечливість цілей різних груп працівників;
- нечіткий розподіл прав і обов'язків;
- надмірна завантаженість, що перевищує особисті можливості;
- некомпетентність, невідповідність займаній посаді;
- несприятливий стиль керівництва;
- незадовільні умови праці;
- невизначеність особистих цілей і перспектив зростання;
- психологічна несумісність членів колективу;
- перебування колективу в стадії розпаду;
- вичерпання особистих можливостей і інтересу.

Менеджерам треба пам'ятати про те, що *в умовах виробництва конфлікт – це ще і конкурентна боротьба*, що виникає через дефіцит влади, статусу і передбачає нейтралізацію, поразку чи знищення цілей суперника.

**Значення конфліктів.** Конфлікт, що виник у тій чи іншій ситуації, *призводить до зниження продуктивності праці*. Працівник, який знаходиться в конфліктній ситуації, перебуває в стані емоційної напруженості, нервового розладу, переживань.

Сучасні погляди на природу конфліктів у трудовому колективі полягають у тому, що навіть при ефективному управлінні в будь-якій організації можливе виникнення конфліктів, що конфлікт – це *“система відносин”, “процес розвитку взаємодії з приводу розходжень”*. Більше того, багато дослідників стверджують, що деякі конфлікти не тільки можливі, а навіть бажані.

**Якщо два співробітники думають однаково – один з них зайвий.**

Принцип японського менеджменту

Природно, що конфлікт не завжди має позитивний характер, проте у багатьох випадках *конфлікт допомагає виявити розмаїтість поглядів, подає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативи вирі-*

шення проблеми. У таких випадках процес групового ухвалення рішення стає більш ефективним і дає людям можливість задовольнити власні потреби в повазі і владі. Іншими словами, *конфлікт є природною умовою існування людей і перетворюється в інструмент розвитку організації*. А зусилля менеджерів повинні концентруватися не на попередженні конфліктів, а на грамотному й ефективному керуванні ними, виявленні характерних форм поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях. Для менеджера важливе уміння визначати, які конфліктні ситуації є більш продуктивними.

Менеджери не повинні залишати без уваги навіть незначні конфлікти ще й тому, що всі конфлікти мають властивість розростатися як пожежа, тому що учасники прагнуть знайти підтримку своєї позиції серед свого оточення. Початковий конфлікт має тенденцію доповнюватися новими конфліктами, що відображають інтереси і протиріччя нових учасників. Варто зазначити, що, як правило, *учасники конфлікту намагаються залучити на свій бік керівника, а його невтручання розцінюють як байдужість*.

Спостереження показують, що на конфлікти і переживання з їх приводу витрачається 15-20% робочого часу.

**Симптоми конфліктів.** Поведінка людини в конфліктній ситуації має свої відмінні риси. Часто вона намагається одночасно підрахувати нанесений їй моральний збиток, відшукати каверзне запитання і поставити його, знаючи задоволення в тому, що опонент губиться і не може їй відповісти. Людина переключає свою енергію на боротьбу з реальними чи вигаданими перешкодами, впадаючи при цьому в особливий психічний стан – фрустрацію. *Фрустрація* проявляється у вигляді напруженості, тривожності, гніву, грубості, злості, почуття безвихідності.

Керівнику трудового колективу потрібно мати чіткі уявлення про ознаки конфліктних ситуацій на виробництві, щоб *вчасно розпізнати виникнення конфліктної ситуації* в колективі. За способом виявлення конфлікту бувають відкриті й приховані. Перші лежать на поверхні, а другі – заховані за ширму офіційних, а іноді й сприятливих відносин.

*Відкритий конфлікт* виявляється, як правило, таким чином:

- задача, над якою працюють співробітники, перестає бути загальною;
- співробітники перестають довіряти один одному, ділитися робочими й особистими планами;
- під час розмов на перший план виступають негативні факти;
- працівники частіше висловлюють зауваження на адресу колег, ніж позитивні оцінки і відгуки.

*Приховані конфлікти* можна розпізнати лише за непрямими виявленнями, які розкривають *внутрішній стан працівника*, що виявляється в таких формах, які повинні насторожити керівника:

- відступ, закритість – мовчання, відокремлення, відсутність захопленості роботою;
- інформація, що лякає, – критиканство, демонстрація переваги, лайки;
- приведення співрозмовника в замішання – несподівані запитання і відповіді, неадекватна поведінка;
- пошук винних – обвинувачення всього колективу чи окремих співробітників, самокатування, удавана скромність;
- жорсткий формалізм – формальна ввічливість, буквоїдство, встановлення жорстких норм спілкування, стеження за колегами;
- спроби зваби – кокетство, капризи, дитячість у поведінці;
- перетворення справи в жарт;
- розмови на сторонні теми.

Нарешті, менеджер повинен пам'ятати, що *може сам спровокувати конфлікт* у випадку, якщо він буде:

- приховувати від підлеглих ділову інформацію (плани, перспективи, поточний стан справ);
- відкрито виявляти особливу прихильність окремим співробітникам;
- безмовно віддавати своїх підлеглих “на розтерзання” вищому керівництву;
- систематично недооцінювати кваліфікацію, достоїнства і ретельність своїх підлеглих.

Виходячи з вищезначеного, можна зробити висновок, що профілактика конфліктів (управління конфліктами) полягає в створенні умов безкризового і швидкого переходу від однієї фази до іншої для всіх потенційно можливих конфліктів.

#### 4.4.2. ТИПОЛОГІЯ, СПРЯМОВАНІСТЬ, РОЗВИТОК І НАСЛІДКИ КОНФЛІКТІВ

*У конструктивному конфлікті опоненти не виходять за рамки етичних норм, розумних аргументів і ділових відносин.*

**З**вичайно розрізняють виробничі і сімейно-побутові конфлікти (батьки – діти, чоловік – дружина, продавець – покупець, сусід – сусід і т.п.). Предметом розгляду в даному посібнику є *виробничі конфлікти*.

**Типи конфліктів.** У залежності від складу учасників розрізняють чотири основних типи конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і колективом і міжгруповий конфлікт.

*Внутрішньоособистісний* конфлікт не цілком відповідає наведеному вище визначенню конфлікту, однак його наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфліктів. Внутрішньоособистісний конфлікт – сутичка між



приблизно рівними, але протилежно спрямованими інтересами, потребами, схильностями однієї людини. Однією з найпоширеніших форм є *рольовий конфлікт*, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, якими повинні бути результати її праці. Внутрішньоособистісний рольовий конфлікт може виникнути також унаслідок того, що виробничі вимоги не погоджені з особистими потребами і цінностями. Він часто виникає, коли не збалансовані обов'язки і повноваження працівника (коли на нього покладені обов'язки, для виконання яких він не має прав і повноважень). Такий працівник або постійно знаходиться в стані стресу, або не виконує своїх обов'язків, або самовільно привласнює собі права, необхідні для виконання своїх обов'язків. Більшість внутрішньоособистісних конфліктів пов'язані з низьким рівнем задоволеності працею, невпевненістю в собі чи організації, частиною якої є особистість.

*Міжособистісний* конфлікт виникає, коли двоє або більше членів однієї групи переслідують несумісні цілі і реалізують суперечливі цінності або одночасно в конфліктній боротьбі прагнуть досягнення однієї і тієї ж мети, що може бути досягнута лише однією зі сторін. Це *найбільш розповсюджений тип конфлікту*, і виявляється він по-різному.

Дослідженнями встановлено, що близько 80% виробничих конфліктів мають соціально-психологічну природу і переходять з виробничих у міжособистісні. Міжособистісний конфлікт виявляється як зіткнення особистостей – людей з різними рисами характеру, поглядами, цінностями. Погляди таких людей і їх цілі, як правило, сильно відрізняються. Суть міжособистісних конфліктів у небажанні зрозуміти іншого, прийняти його точку зору, коли висока емоційність блокує об'єктивний аналіз ситуації і звужує свідомість. *Причини міжособистісних конфліктів* – це найчастіше:

- новий стиль і методи керівництва, відмінні від тих, що застосовувалися попереднім керівником;
- протиставлення керівником себе колективу, його невміння і небажання досягти взаєморозуміння з неформальними лідерами;
- відсутність чіткості і конкретності в розподілі сфер діяльності, прав, обов'язків, відповідальності;
- незрозумілі працівникам правила і підходи до визначення рівня оплати праці;
- вікові розходження керівників різних рівнів, що буває причиною непорозумінь між ними при рішенні ділових питань;
- боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи роботу, використання певного устаткування, за схвалення визначених ідей.

Особливого роду специфічні міжособистісні конфлікти виникають при *сексуальних домаганнях* керівників чи колег по роботі. Ст. 1 Закону України “Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків”, який набрав чинності з 01.01.2006 р., визначає сексуальні домагання як “дії сексуального характеру, виражені словесно (погрози, залякування, непристойні зауваження) або фізично (доторкання, поплескування), що принижують чи ображають осіб, які перебувають у відносинах трудового, службового, матеріального чи іншого підпорядкування”.

*Конфлікт між особистістю і колективом* – сутичка суперечливих інтересів, потреб, цінностей, цілей між окремою особистістю й групою людей. Виробничий колектив установлює визначені норми поведінки. Кожен співробітник повинен дотримуватися цих норм, щоб бути визнаним групою і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Конфлікт виникає, коли *очікування групи вступають у протиріччя з очікуванням окремої особистості*. Він виникає, коли особистість займає позицію, відмінну від позиції групи. Така ситуація можлива при виконанні обов'язків керівника – він може застосовувати дисциплінарні методи, не популярні у підлеглих.

*Міжгруповий* конфлікт виникає, коли конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи, які переслідують несумісні цілі і перешкоджають одна одній на шляху їх здійснення.

Будь-яка організація складається з визначених формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Найчастіше вони виникають через розбіжності між цілями й інтересами функціональних структурних груп. Усякий конфлікт має свої причини. Найбільш розповсюдженими причинами міжгрупових конфліктів можуть бути: обмеженість ресурсів, взаємозалежність задач, розходження в цілях, відмінності в представленнях і цінностях, відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді, незадовільні комунікації.

Схильні до створення конфліктних ситуацій і деякі типи організаційних структур, де навмисно порушується принцип єдності розпорядливості (матрична організація) або основна увага приділяється якій-небудь одній спеціалізації (функціональна організація).

**Спрямованість конфліктів.** За своєю спрямованістю, значенням і впливом на діяльність організації розрізняють конфлікти горизонтальні, вертикальні, змішані, конструктивні і деструктивні.

Горизонтальні: беруть участь працівники, що не перебувають у підпорядкуванні один в одного.

Вертикальні: беруть участь працівники, які перебувають у підпорядкуванні один в одного.

Вертикальні конфлікти зустрічаються найчастіше (у 70-80% випадків) і є для менеджерів найбільш складними, важкими і неприємними. Проблема полягає в тому, що дії і рішення менеджера розглядаються всім персоналом (і в першу чергу учасниками конфлікту) через призму цього конфлікту. Навіть обґрунтовані й об'єктивні рішення менеджера будуть сприйматися його опонентами як підступництво і спроби ущемити їхні законні інтереси і права. Тим більше що, як правило, підлеглим не вистачає інформованості і кваліфікації, щоб грамотно оцінити дії керівника.

Змішані: у наявності ознаки горизонтальної і вертикальної спрямованості.

*Конструктивним* конфлікт варто вважати, коли опоненти не виходять за рамки етичних норм, розумних аргументів і ділових відносин. Такі конфлікти, як правило, знаходять розумне вирішення і ведуть до нормалізації відносин між співробітниками. Іноді їх ще називають *творчими конфліктами*. Причинами виникнення такого роду конфліктів є недоліки в організації виробництва і управління, найчастіше це такі *об'єктивні причини*:

- недосконала система оплати праці;
- недоліки в організації роботи (неритмічність, понаднормові роботи, погана забезпеченість ресурсами, недосконалість у технологіях);
- несприятливі умови праці (незручний графік роботи);
- низький рівень трудової і виконавської дисципліни;
- відсутність ясності і чіткості в розподілі обов'язків (невідповідність прав і обов'язків, застарілі чи неконкретні посадові інструкції);
- недоліки організаційної структури, що провокують конфлікти;
- суперечливі цілі технологічних і економічних служб підприємства.

Вирішується конструктивний конфлікт шляхом *усунення причин, що його викликали*. Оскільки причини ці об'єктивно відбивають недосконалість організації виробництва і управління, то їх усунення означає не що інше, як удосконалення виробництва.

Таким чином, у складних ситуаціях, де розмаїтість підходів і точна інформація є запорукою прийняття розумних рішень, *появу конструктивних конфліктних ситуацій необхідно навіть стимулювати*, використовуючи їх як один зі способів вирішення проблем, але при цьому обов'язково треба володіти способами вирішення і виходу з конфліктних ситуацій.

*Деструктивний (неконструктивний)* конфлікт виникає або в ситуації, коли одна зі сторін не бажає враховувати інтереси опонента, жорстко наполягає на своїй позиції, або в ситуації, коли один з учасників конфлікту намагається психологічно придушити опонента, принижує його, використовує неприйнятні з погляду етики і моралі прийоми. Таким чином, *деструктивний конфлікт найчастіше виникає з суб'єктивних причин*.

Деструктивні конфлікти можуть бути викликані помилковими діями керівника, підлеглих, керівника і підлеглих, а також психологічною несумісністю деяких працівників.

Помилкові дії керівників, що викликають деструктивні конфлікти, можна звести до трьох видів: порушення трудового законодавства, порушення службової етики і несправедлива оцінка менеджером підлеглих і результатів їхньої роботи.

*Важливо пам'ятати*, що саме слабка інформованість персоналу, недостатньо чітко роз'яснені вимоги до роботи найчастіше призводять до того, що справедлива й об'єктивна оцінка менеджером роботи сприймається виконавцями як несправедлива і суб'єктивна.

**Розвиток конфлікту.** Конфлікт як процес характеризується конкретними етапами, а саме: передконфліктна ситуація, усвідомлення передконфліктної ситуації, конфліктна взаємодія, вирішення конфлікту та післяконфліктна ситуація.

*Передконфліктна ситуація* фіксує виникнення реальних протиріч інтересів, потреб і цілей сторін. Але оскільки це ще не усвідомлено і немає ніяких контактних дій, то даний етап – це лише *потенційний конфлікт*.

*Усвідомлення передконфліктної ситуації* пов'язане зі сприйняттям ситуації як конфліктної, із розумінням необхідності ухвалення рішення на дії. На цьому етапі в поведінці людини більшою мірою виявляється дратівливість, ворожість, агресивність, а часом і невірноваженість. *Людина замислюється й виробляє модель своєї поведінки*. Отже, усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації є поштовхом до конфліктної поведінки.

*Конфліктна взаємодія* – самий гострий і емоційно напружений етап конфлікту (інцидент). Стрижнем конфліктної поведінки є перешкоджання досягнення мети іншою стороною (серед засобів, які частіше використовують, можуть бути перекручування інформації, апеляція у вищі органи та ін.). Якщо у вигляді міжособистісної взаємодії обрано *протиставлення* (а не переговори), то в поведінці сторін можуть спостерігатися *явні погрози, склопи, моральні образи і навіть фізичне насильство*.

*Вирішення конфлікту.* Цей етап може (і повинен) починатися після другого етапу, минаючи третій – конфліктну взаємодію. Досить часто одна зі сторін або обидві зважують елементи конфліктності на перших двох етапах і роблять усе можливе для усунення об'єктивних причин запобігання конфліктній ситуації.

*Післяконфліктна ситуація* характеризується глибокими переживаннями сторін, оскільки відбулася розрядка напруги і учасники “вихлюпнули” емоції. Часто в них *виникає почуття провини, жалю і навіть каяття*. На цьому етапі відбувається корекція самооцінок, домагань і відношень усіх учасників.

**Наслідки конфліктів** можуть мати як функціональну, так і дисфункціональну спрямованість.

*Функціональні* наслідки конструктивно вирішеного конфлікту спостерігаються тоді, коли проблема врегульована таким чином, що рішення влаштовує усі сторони. Ці наслідки можуть полягати в наступному:

- співробітники глибоко відчують власну причетність до врегулювання конфлікту, зникають труднощі в реалізації рішень: ворожість, несправедливість, необхідність діяти всупереч своїй волі;

- сторони налаштовані до співробітництва, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях, чреватих конфліктами;
- зменшується імовірність групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють ідей і пропозицій, що, на їх думку, не будуть схвалені керівником.

*Дисфункціональні наслідки конфлікту виникають у випадках, коли конфліктом не керували чи керували неефективно. У такому випадку виникають наслідки чи умови, що заважають досягненню цілей діяльності організації. Це найчастіше:*

- незадоволеність, поганий настрій, зниження продуктивності, зростання плинності кадрів;
- менший ступінь співробітництва з іншими групами в майбутньому;
- сильна відданість своїй групі і посилення непродуктивної конкуренції з іншими групами в організації;
- формування стійкого уявлення про іншу сторону як про супротивника, уявлення про власні цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони – як про негативні;
- згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами;
- збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами в міру зменшення взаємодії і спілкування;
- зсув акцентів: “перемога” у конфлікті значить більше, ніж реальне розв’язання проблеми.

### 4.4.3. СПОСОБИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

*Вищий клас керівництва: передбачати можливість виникнення конфліктної напруженості, вгадати, хто стане джерелом конфлікту, і заздалегідь розробити заходи для розрядки ситуації.*

**В**ирішення проблеми можливого зіткнення протилежних інтересів, поглядів і прагнень має велике значення для будь-якої організації. Усім відомо, що хворобу легше попередити, ніж лікувати. Тож і зародження конфлікту треба вміти розпізнати з самого початку і заздалегідь заблокувати ті місця, де він може виникнути, ліквідувати причини, що можуть призвести до нього.

**Профілактика конфліктів** полягає, насамперед, у вчасному виявленні потенційних порушників спокою, недопущенні нападок конфліктних працівників на колег і спрямуванні їхньої енергії на спільну співпрацю. Люди по-різному втягуються в конфлікт. Здійснюючи заходи щодо попередження конфліктів, менеджер повинен враховувати різні тактики поведінки людей у конфліктних ситуаціях.

Конфлікти у трудовому колективі можна попередити систематичною виховною роботою. Велике значення для профілактики конфлікту має чітка організація праці, безперебійний режим роботи, моральне задоволення працівників, що забезпечує їхній гарний настрій, впевненість у собі і робочій групі. *Попередженню конфліктів значною мірою сприяють такі заходи:*

- поліпшення умов праці;
- своєчасне і повне забезпечення працівників матеріалами, сировиною, інструментом;
- справедливий розподіл ресурсів;
- удосконалювання системи управління (погодженість, цілеспрямованість, ритмічність управлінських процесів);
- матеріальне і моральне стимулювання працівників;
- контроль дотримання моральних і етичних норм, правил і традицій;
- організаційні заходи щодо попередження конфліктів.

*Передумовами попередження негативних явищ у трудових колективах є:*

- правильне використання і розвиток керівниками критики і самоаналізу поведінки серед персоналу;
- проведення постійної індивідуальної роботи з підлеглими, особливо з тими, хто має конфліктну спрямованість;
- створення й підтримка сприятливих міжособистісних відносин між окремими індивідами;
- постійна робота щодо поліпшення умов праці, вдосконалення її оплати, поліпшення організації виробництва та побутових умов працівників;
- суворе підпорядкування трудовому законодавству;
- дотримання службової етики;
- врахування очікувань підлеглих.

Менеджеру *важливо знати* і враховувати у своїй повсякденній діяльності *очікування підлеглих*. Вони, як правило, очікують від свого керівника уміння налагодити роботу, знання справи і перспектив підприємства, справедливої винагороди за роботу і людське ставлення до них.

Керівнику варто постійно вивчати і коригувати взаємини в колективі, *звертаючи особливу увагу на супротивників і прихильників його стилю керівництва*. Варто підтримувати прогресивні тенденції в діяльності свого

попередника, виважено критикувати й аргументовано роз'яснювати колишні помилки, підвищуючи тим самим свій авторитет у колективі.

Конфлікти легко передбачити в добре організованому колективі. Чим згуртованіше колектив, тим менше можливостей виникнення в ньому конфліктів. Добре, якщо менеджер наділений такими особистісними якостями, які дозволяють йому бути одночасно і офіційним, і неофіційним лідером.

**Методи попередження конфліктів.** Спеціалісти називають найбільш ефективними такі структурні методи попередження конфліктів: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, установа загальноорганізаційних комплексних цілей, використання системи винагород.

*Роз'яснення вимог до роботи* – найкращий спосіб виключення рольового конфлікту. Сутність його – в роз'ясненні того, яких результатів очікують від працівника чи підрозділу. Визначаються такі параметри, як рівень очікуваних результатів, шляхи просування інформації, система повноважень і відповідальності, процедури і правила.

*Використання координаційних механізмів* – це чітко визначена ієрархія повноважень і взаємодії людей, порядок прийняття рішень і інформаційні потоки в організації.

*Досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей* вимагає спільних зусиль двох і більше співробітників, груп чи відділів. Таким чином, спільні зусилля працівників по досягненню загальної мети знижують імовірність конфлікту між ними.

*Систему винагород* можна використовувати як метод виключення чи управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей. Співробітники, які роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам і прагнуть до комплексного вирішення проблем, повинні бути винагороджені (премія, подяка, підвищення по службі).

Що стосується такої специфічної форми міжособистісного конфлікту, як *сексуальні домагання*, то менеджерам треба керуватися вимогами ст. 17 Закону “Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків”: “Роботодавець зобов'язаний вживати заходи щодо унеможливлення випадків сексуальних домагань”.

На наш погляд, цікаво як приклад навести правила поведінки, що були у свій час вироблені командуванням ВМС США. Щоб попередити обвинувачення в сексуальних домаганнях, чоловікам рекомендується регулювати свою поведінку за аналогією із сигналами світлофора.

*Зелений.* Поведінка, що не є сексуальним домаганням, – це типові дії і прояв звичайної ввічливості, що часто мають місце в офісі: поради по роботі, дотик, що не має сексуального характеру (взяти кого-небудь під лікоть), словесне вираження турботи, підбадьорення, дружельно розмова чи ввічливий комплімент.

*Жовтий.* Деякі з перерахованих видів поведінки не піддаються чіткому визначенню, інші ж явно відносяться до сексуального домагання, тому від усіх них рекомендується утримуватися. Це: порушення інтимної відстані (вторгнення в “особистий простір”), посвистування, запитання про особисте життя, вульгарні жарти, непристойні погляди, наполегливе запрошення на побачення, незважаючи на відмовлення, наявність у приміщенні двозначних плакатів і календарів, небажані листи і вірші, дотики, жести і пози сексуального характеру.

*Червоний.* Усі перераховані нижче види поведінки однозначно вважаються сексуальними домаганнями, а особи, що допускають подібну поведінку, повинні бути відповідним чином покарані. Це: сексуальні послуги за просування по службі і погрози у випадку відмовлення, наявність у приміщенні відвертих (порнографічних) зображень, включаючи календарі і плакати, непрямі натяки і похитливі коментарі, сексуально орієнтовані жести, відверто сексуальні зауваження, лихослів'я, використання службового становища для запрошення на побачення, непристойні листи чи зауваження, грубі приставання (небажані торкання, погладжування чи поплескування, тертя об тіло колеги), насильні поцілунки і ласки, напад і зґвалтування.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

### Як зменшити ймовірність виникнення конфліктів і знизити ступінь їхнього впливу на діяльність і самопочуття

- уникайте людей, які часто і без достатніх підстав критикують і засуджують Вас, намагайтеся спілкуватися з щирими і доброзичливими людьми;
- не витрачайте занадто багато сил і часу на переконання скептика чи на спілкування з тим, хто не хоче Вас слухати;
- не дозволяйте іншим людям провокувати виникнення у Вас почуття провини;
- визначте самостійно власну позицію і лінію поведінки, не піддаючись впливу інших;
- подумайте, що може Вам дати можливий конфлікт;
- не дозволяйте конфлікту підірвати Вашу віру в самого себе, знизити самооцінку;
- пам'ятайте, що конфлікти складають лише незначну частину Вашого життя;
- усвідомте, що інші люди можуть менш критично оцінювати Вас і те, що скоїлося, ніж Ви самі;
- навчіться прощати самого себе;
- виждіть якийсь час, щоб почуття, пов'язані з конфліктом, зникли;
- будьте готові до спілкування з тим, у кого, на Вашу думку, після конфлікту залишилися неприємні спогади.

*Простим і надійним способом попередження конфліктів є вміння слухати співрозмовника.* Однак численні спостереження показують, що тільки 10-15% людей здатні уважно вислухати опонента у випадку виникнення між ними розбіжностей.

#### 4.4.4. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

*В основі всіх конфліктів лежить протиріччя між фактичним станом справ і очікуваннями людей.*

**Р**оль і значення конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним управляють, а це можливо тільки у випадку, якщо відомі причини виникнення конфліктної ситуації. Найчастіше менеджери вважають, що причиною конфліктів є зіткнення особистостей. Насправді бувають і інші причини.

Управління конфліктом взагалі здійснюється вирішенням двох головних проблем: попередження виникнення конфліктів та їх конструктивним вирішенням, якщо передконфліктну ситуацію без конфлікту вирішити все-таки не вдалося.

У кожному конкретному випадку конфлікту існує і конкретна причина його виникнення. Практика показує, що виникають конфлікти найчастіше через дрібниці (невдало сказане слово, погляд, незначний інцидент). Однак справжня причина конфлікту не в інциденті, а в протиріччях, що існують і чекають свого вирішення. В основі всіх конфліктів лежить протиріччя між фактичним станом справ і очікуваннями людей. Звідси випливають *два основних напрямки в пошуках шляхів вирішення конфліктів*:

- зміна існуючого стану справ відповідно до очікувань людей;
- зміна оцінок і відносин людей до ситуації, що склалася.

На практиці керівники діють одночасно в обох напрямках, віддаючи пріоритет першому чи другому, у залежності від конкретної конфліктної ситуації.

**Попередження виникнення конфліктів.** Досвідчені менеджери у випадку виникнення конфліктної ситуації *найчастіше застосовують такі методи*:

- переконують сторони уникнути конфлікту;
- усіляко демонструють учасникам неможливість домогтися бажаного методом конфлікту;
- організують спільний з учасниками пошук шляхів примирення (переговори);
- докладають зусиль до об'єднання всіх конфліктуючих сторін прагненням до загальної мети;
- загрожують виявити призвідника і покарати його;
- використовують адміністративні методи;
- використовують спеціальні механізми (арбітраж, незалежний посередник).

**Внутрішній конфлікт в організації** найчастіше вдається перебороти або шляхом проведення структурних змін і узгодження особистих інтересів з інтересами колективу, або усуненням елементів, які не сприяють успіху в цілому, застосовуючи непопулярні заходи (погрози, адміністративні заходи, у тому числі і звільнення).

Вирішуючи конфліктні ситуації, треба в першу чергу враховувати інтереси справи, а також освітній, культурний і розумовий рівень, світогляд працівників, інтерес, бажання і їхні здібності до виконання роботи.

Вибір найкращого шляху вирішення конфлікту залежить від людей – учасників конфлікту і конкретної ситуації.

*Вирішення конфліктів між підлеглими* можливе за двома відносно самостійними напрямками:

- вирішення конфліктів за допомогою третьої сторони: посередника, керівника або колективу чи його представників;
- використання прийомів самовирішення конфліктів, без участі керівництва організації або співробітників (типові стилі поведінки в конфліктних ситуаціях).

**Першочергові дії менеджера** в разі виявлення передконфліктної чи конфліктної ситуації.

Якщо керівнику стало відомо про *передконфліктну* ситуацію, *послідовність його дій* повинна бути такою:

- з'ясувати обставини розбіжностей, що виникли, їх причину, джерела тощо;
- опитати осіб, які володіють інформацією, про те, що зароджується суперечність;
- провести індивідуальну бесіду з кожним з учасників конфлікту з метою визначення їх поглядів (думок) про ситуацію, що склалася, та шляхів подальшої роботи з ними;
- визначити можливі наслідки розбіжностей;
- взяти активну участь у подоланні цих розбіжностей.

*Якщо ж конфлікт уже почався*, те необхідно:

- використати усі рекомендації, що пропонувані в попередньому варіанті;
- вжити заходи, що виключають нанесення морального або матеріального збитку з боку учасників конфлікту;
- розглянути конфлікт по суті і дати йому принципову оцінку;
- домогтися фактичного усунення гострих розбіжностей, що виникли, при необхідності – адміністративними засобами.

**Прямі методи вирішення конфліктів** – це: адміністративні, педагогічні і психологічні.

**Адміністративні методи** – реорганізація, організаційні висновки, стягнення й покарання.

Оскільки адміністративні заходи подібні до хірургічного втручання, вони повинні застосовуватись досить обережно, методологічно правильно. У разі застосування адміністративних заходів керівнику слід:

- будь-які адміністративні заходи здійснювати в умовах повної гласності;
- до обговорення конфліктної ситуації залучати співробітників підрозділу;
- до розбору конфліктної ситуації рекомендується залучати співробітників колективу, які користуються в опонентів довірою;
- при бесідах із конфліктуючими потрібно зберігати такт, не принижувати їхньої гідності.

*Педагогічні методи* виявляються ефективними у тих випадках, коли *глибина конфлікту невелика*. Вони забезпечують створення сприятливого фону для залучення до процесу нормалізації ситуації співробітників, із якими взаємодіють конфліктуючі. Головним засобом педагогічних заходів є *переконання*. Мета переконання – змусити людину зрозуміти те, що конфлікт негативно впливає як на особистість конфліктуючих, так і на морально-психологічний клімат колективу. Успіх переконання залежить і від педагогічної майстерності переконуючого. Крім того, при проведенні цієї роботи керівник повинен враховувати особливості психології і характеру конфліктуючих, створювати умови для співпереживання.

***Чим більше не права людина, тим активніше вона виправдовує себе перед власною совістю.***

*Психологічні методи* застосовуються в усіх випадках вирішення конфлікту, але найбільш ефективні вони тоді, коли конфліктуючі самі не в змозі вийти з протистояння, хоча й бажають цього. Застосування психологічних заходів доцільно при наявності в опонентів *глибокої особистої дезорганізації*.

Керівнику рекомендується практикувати *особисті бесіди віч-на-віч*, зберігаючи при цьому такт і повагу.

При виборі прямих методів вирішення конфлікту керівник повинен визначити глибину конфлікту, а потім уже застосовувати ті чи інші способи. Іноді методи вирішення конфліктів можуть застосовуватися в комплексі.

***Винесення конфлікту на привселюдність.*** Сутність такого методу полягає у зверненні по допомогу до громадськості і керівництва. Даний спосіб вирішення конфлікту можна використовувати з дотриманням таких умов:

- наявна повна впевненість у тому, що позиція в конфлікті, вимоги до іншої сторони і особиста поведінка справедливі;
- саме звертання до громадськості і керівництва коректне як за змістом, так і за формою;
- не скаржитися на опонента, а характеризувати виниклу проблему, викладати як власну позицію, так і позицію іншої сторони;
- не давати ніяких негативних емоційних оцінок позиції другої сторони, і тим більше їй як особистості; навпаки, підкреслювати власне шанобливе ставлення до думки й особистості опонента, до сильних сторін в його підході;
- просити про допомогу у вирішенні ситуації, а не про покарання другої сторони.

З урахуванням цих вимог, як показує практика, даний спосіб вирішення конфлікту може дати хороший результат.

#### 4.4.5. ТИПОВІ СТИЛІ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

К.У.Томас і Р.Х.Кілменн виділили п'ять типових стилів поведінки в конфліктних ситуаціях: відхилення (уникання, ігнорування), пристосування (згладжування протиріч, поступка), співробітництво (партнерство), суперництво (конкуренція, протистояння, наполегливість) і компроміс.

***Відхилення*** – прагнення піти від конфліктної ситуації, не прикладаючи зусиль для її вирішення, відсутність прагнення до задоволення інтересів партнера, відсутність тенденції до досягнення власних цілей. Стиль характеризується намаганням вийти із ситуації, не уступаючи, але і не наполягаючи на своєму, утримуючись від суперечок, дискусій, заперечень опоненту, висловлення своєї позиції. Основним є прагнення уникнути ситуацій, що провокують виникнення протиріч, і відхилення від обговорення питань, що можуть викликати незгоду.

Ігнорування активних дій у конфлікті може привести до його вирішення. Якщо при взаємодії двох людей виникає суперечність, яку вони намагались вирішити шляхом конфлікту, але невдало, то, даючи можливість розвиватись подіям природним шляхом, без стороннього втручання, вони можуть вирішити конфлікт.

Якщо *звести до мінімуму спілкування* з людиною, яка в даний момент є супротивником, спільну діяльність з нею, мінімізувати візуальний контакт із цим індивідом, тоді це буде сприяти зниженню гостроти конфлікту. Останнє може виявитись умовою або передумовою наступного вирішення конфлікту. Психологічний

сенс мінімізації взаємодії з іншою стороною полягає в тому, що помітне зменшення безпосереднього впливу на психіку людини об'єкта, що викликає в неї роздратування, приводить до поступового зниження інтенсивності негативних емоцій, що відчуваєш по відношенню до супротивника. Зведення до мінімуму негативних емоцій є найважливішою умовою конструктивного вирішення будь-яких конфліктів. У крайньому випадку, в найбільш тривалих та гострих конфліктах вони вирішуються *шляхом розведення сторін*: одна або друга сторона за власним бажанням переходить в інший відділ, цех, лабораторію (а іноді і на інше підприємство) задля того, щоб не взаємодіяти зі своїм супротивником. Це радикальний захід, його потрібно використовувати обережно, але, частіше за все, він буває ефективним.

**Пристосування** – зміна власної позиції, зміна поведінки, пристосування до позиції іншої сторони, однобічне поступлення не в головному для себе як пропозиція вирішити конфлікт. Цьому стилю присутні готовність до поступок і зневажання власними інтересами, прагнення уникнути обговорення спірних питань, погодитися з вимогами і претензіями заради підтримки добрих відносин і спокою. *Поступлення може бути або примусовим, якщо в процесі боротьби виявилася вищість опонента в силі, або добровільним.*

*Вимушене* припинення протистояння, що базується на розумінні його безперспективності, часто приводить до вирішення конфлікту на користь більш сильної сторони або до зниження його інтенсивності.

*Добровільне* однобічне поступлення іншій стороні в тому, що не вважається головним, але припускається, що це має значення для опонента, несе в собі такий психологічний зміст. Зазвичай кожна вихована людина свідомо або несвідомо намагається підтримувати у взаємовідносинах із партнером баланс послуг. І якщо партнер по взаємодії отримує значну для нього послугу, то він буде намагатися у відповідь теж зробити щось добре для опонента, навіть якщо його про це й не попросять. Це може бути початком вирішення конфліктної ситуації. *Важливо, щоб партнер зрозумів, що це поступлення – не виявлення слабкості, а пропозиція вирішити конфлікт.*

**Співробітництво** – спільне вирішення проблеми, відкритий пошук і вироблення рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін. Це найбільш ефективний, але одночасно і найбільш складний спосіб вирішення конфлікту. Його суть полягає в тому, що одна сторона сприймає іншу не як перешкоду в досягненні своєї мети, а як людину, з якою можна домовитись і загальними зусиллями вирішити розбіжності в інтересах, цілях і цінностях сторін. Стратегія вирішення конфлікту, у результаті якої один з учасників виграє, а другий програє, у випадку співробітництва змінюється на принципово іншу: *в результаті вирішення суперечностей виграють обидва.*

Стилю присутні визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін. *Аналіз розбіжностей, пошук і вироблення рішень ведуться спільно і відверто.* Ініціатива і відповідальність за виконання спільних рішень розподіляються по взаємній згоді. *Тактика співробітництва дає максимальний ефект і зберігає дружні відносини.*

*Відкрита розмова з опонентом* є одним порівняно рідким, але досить ефективним способом зняття напруження у відносинах між людьми й вирішенні конфлікту. Цей засіб, що не потребує, на перший погляд, особливих зусиль, використовується не дуже часто, тому що:

- дуже складно грамотно вести відверту розмову;
- дуже важко вибрати психологічно виправдану тактику ведення неприємного діалогу;
- достатньо низька загальна культура спілкування людей, їх соціальної взаємодії;
- у більшості людей сформувалась установка: відкритим способом нічого не досягнеш.

Для того, щоб відкрита розмова учасників конфлікту виявилася результативною, доцільно побудувати діалог за певною логікою, що враховує психологію спілкування і особливості стану людей у процесі конфліктної взаємодії (чого очікує опонент, на що він сподівається, що може послабити негативні емоції тощо).

В іншому випадку не створювати психологічних перешкод, оцінивши розмову як невдачу.

До *позитивних якостей відкритої розмови* як засобу вирішення конфлікту слід віднести її економічність (мінімальні витрати), оперативність і достатню результативність. Навіть у тому випадку, якщо не вдасться вирішити конфлікт, відкрита розмова допомагає зрозуміти позиції другої сторони, її інтереси в конфлікті.

*Людина, яка не здатна сердитись, – дурна,  
а яка не дозволяє собі сердитись – мудра.*

Спосіб “співробітництво” вимагає багато терпіння й завзятості, дипломатії та вміння спілкуватися з людьми. Реальні переваги даного підходу до вирішення конфлікту – більш сприйнятливі рішення для обох сторін, взаємоповага. Але “співробітництво” як спосіб вирішення конфліктної ситуації або конфліктної поведінки не завжди сприймається нашим суспільством.

Повсякденне життя підтверджує, що, на жаль, частіше за все в наших умовах сторони віддають перевагу тактиці “виграти (програти)”: я повинен виграти ціною програшу опонента.

Тактика “виграти (програти)” рідко приносить результат надовго – сторона, що програла, може не підтримати рішення, яке прийняте всупереч її волі; *той, хто програв сьогодні, може завтра відмовитись від виконання рішення тощо.*

Наприкінці необхідно відзначити, що цей спосіб *найбільш ефективний не на стадії інциденту, а як спосіб вирішення передконфліктної ситуації або як спосіб вирішення тривалого конфлікту, коли сторони, маючи приблизно однакову силу, вже достатньо вимучили одна одну довгою, але безрезультатною боротьбою.*

**Суперництво** – прагнення отримати задоволення своїх власних інтересів на шкоду іншому. У рамках цього стилю переважає відкрита боротьба за свої інтереси, завзяте і наполегливе відстоювання своєї позиції, прагнення примусити прийняти свою точку зору будь-яким способом. Той, хто прагне це зробити, не цікавиться думкою інших, поводить себе агресивно, застосовує владу, примус, тиск, використовує залежність партнера. Стиль ефективний у ситуаціях, коли менеджер має велику владу. Недолік же його полягає в тому, що він глушить ініціативу підлеглих, створює ймовірність недоврахування усіх факторів, тому що представляє одну точку зору.

**Компроміс** – врегулювання розбіжностей шляхом взаємних поступок, прийняття точки зору іншої сторони, але до визначеної межі. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, тому що він зводиться до мінімуму *недоброзичливості і часто дає можливість вирішити конфлікт до загального задоволення.* Однак застосування цього методу на ранній стадії може зашкодити діагностуванню проблем і не дає можливості оцінити всі альтернативні підходи до їх вирішення. З іншого боку, у результаті компромісу приймаються середні рішення, коли ніхто багато не виграє, але і не втрачає багато, інтереси ні однієї зі сторін повністю не задовольняються.

**Ефективні шляхи запобігання і врегулювання конфліктів.** Вибрати найбільш ефективні шляхи запобігання і врегулювання конфліктів, а також більш глибоко зрозуміти особливості власної поведінки в конфліктних ситуаціях можна за допомогою тесту “Чи конфліктна ви людина?”, розробленого К.У.Томасом і Р.Х.Кілменном.

#### ТЕСТ № 4

##### ЧИ КОНФЛІКТНА ВИ ЛЮДИНА?

*Виберіть у кожній з 30 пар тверджень одне, яке характеризує ту тактику поведінки, що більше Вам підходить і точніше характеризує Вашу звичайну поведінку в конфліктній ситуації. Твердження повторюються, але щораз у новому сполученні. Іноді вибір зробити важко, але його обов'язково треба зробити.*

*Час на вибір одного з двох варіантів відповіді не повинен перевищувати 5-10 сек.*

1. а) іноді я дозволяю іншим узяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання  
б) перш ніж обговорити наші розбіжності, я намагаюся звернути увагу на те, у чому ми обоє згодні
2. а) я намагаюся знайти компромісне рішення  
б) я пробую улагодити конфлікт з урахуванням інтересів іншої людини і моїх власних
3. а) я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини  
б) іноді я жертвую своїми особистими інтересами заради інтересів іншої людини
4. а) я намагаюся знайти компромісне рішення  
б) іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини
5. а) коли стараюсь уладнати спірну ситуацію, то увесь час намагаюся знайти підтримку в інших людей  
б) я прагну зробити все, щоб уникнути зайвої напруженості
6. а) я прагну уникнути неприємностей для себе  
б) я намагаюся домогтися свого
7. а) я намагаюся відкласти вирішення складного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно  
б) я вважаю за можливе поступитися в одному, щоб домогтися успіху в іншому
8. а) звичайно я наполегливо прагну домогтися свого  
б) я спочатку намагаюсь визначити, у чому полягають усі порушені інтереси і спірні питання
9. а) вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності з іншими людьми  
б) я докладаю всіх зусиль, щоб домогтися свого
10. а) я твердо прагну домогтися свого  
б) я намагаюся знайти компромісне рішення
11. а) я, насамперед, намагаюсь з'ясувати, у чому зміст усіх порушених інтересів і спірних питань  
б) я намагаюсь заспокоїти іншого і, насамперед, зберегти наші відносини
12. а) частіше я уникаю займати позицію, що може викликати протиріччя  
б) я дозволяю іншій людині в тому чи іншому питанні залишитися при своїй думці, якщо вона також іде мені назустріч
13. а) я пропоную нейтральну позицію  
б) наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму
14. а) я повідомляю іншій людині свою точку зору і цікавлюся її поглядами  
б) я прагну показати іншому логіку і переваги моїх поглядів
15. а) я прагну заспокоїти іншу людину і зберегти наші відносини  
б) я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості
16. а) я турбуюся, щоб не торкнутися почуттів іншої людини  
б) я, як правило, намагаюся переконати іншу людину в перевагах моєї позиції
17. а) звичайно я наполегливо прагну домогтися свого  
б) я намагаюся зробити все, аби уникнути зайвої напруги



18. а) якщо це робить іншу людину щасливою, я даю їй можливість наполягати на своєму  
б) я дам іншій людині можливість мати власну думку, якщо вона йде мені назустріч
19. а) насамперед, я намагаюся визначити, у чому складаються всі порушені інтереси і спірні питання  
б) я намагаюся відкласти рішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно
20. а) намагаюся негайно перебороти наші розбіжності  
б) я намагаюся знайти найкращий спосіб об'єднання вигод і втрат для нас обох
21. а) коли я веду переговори, то намагаюся бути уважним до партнера  
б) я завжди схильний до прямого обговорення проблем
22. а) я прагну знайти позицію, що знаходиться посередині між моєю і позицією іншої людини  
б) я відстоюю свої бажання
23. а) як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас  
б) іноді даю можливість іншим узяти на себе відповідальність за вирішення складного питання
24. а) якщо позиція іншої людини здається їй дуже важливою, я намагаюся йти їй назустріч  
б) я намагаюся схилити іншу людину до компромісу
25. а) я намагаюся переконати іншу людину у своїй правоті  
б) під час переговорів я прагну бути уважним до аргументів іншої людини
26. а) я, як правило, пропоную свою позицію  
б) я майже завжди намагаюся задовольнити інтереси кожного з нас
27. а) частіше я уникаю займати позицію, що може викликати суперечки  
б) якщо це робить іншу людину щасливою, я дам їй можливість домогтися свого
28. а) як правило, я наполегливо прагну домогтися свого  
б) улагоджуючи ситуацію, я, як правило, прагну знайти підтримку в іншій людині
29. а) я пропоную середню позицію  
б) думаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності в думках і поглядах
30. а) я намагаюся не образити почуттів іншої людини  
б) я завжди займаю таку позицію в суперечці, щоб разом з усіма домогтися успіху

**Ключ до тесту** і практичні РЕКОМЕНДАЦІЇ на стор. 325.

Аналізуючи способи вирішення конфліктів, потрібно враховувати власний стиль, схильність реагування на конфліктні ситуації. Безперечно, дуже корисно знати про те, які способи реагування на конфлікт у співробітників. Виникнення конфліктної ситуації, її гострота, здатність до розвитку чи вгасання залежать від особистих якостей людей, які беруть участь у цій ситуації.

Проблемами вирішення конфліктних ситуацій займаються багато фахівців, ними розроблена достатня кількість методик і рекомендацій. Загальновизнано, що конструктивне вирішення конфлікту визначають такі фактори:

- адекватне сприйняття всіма сторонами існуючого конфлікту;
- відкритість і ефективність спілкування;
- створення атмосфери взаємної довіри і співробітництва;
- точне й однозначне визначення суті конфлікту.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

### Як грамотно виходити з конфліктної ситуації

- пам'ятайте, що за будь-яким конфліктом явно чи неявно присутні інтереси людей;
- візьміть під контроль свої емоції, визначте справжню причину свого страху, гніву, образи;
- локалізуйте конфлікт, не висувайте одночасно декілька причин і не згадуйте минулі образи;
- з'ясуйте, чи немає у Вас з опонентом чогось загального в інтересах, незважаючи на наявність конфліктної ситуації;
- проаналізуйте і намагайтесь зрозуміти, які розбіжності є в особистих інтересах сторін щодо загального інтересу;
- розберіться в суті інтересів іншої сторони, уважно вислухайте опонента, усвідомте його позицію і поясніть власні бажання і прагнення;
- знайдіть спільні кроки до подолання конфлікту;
- прагніть до такої згоди, яка у максимальному ступені задовольнила б інтереси кожної зі сторін;
- пам'ятайте, що ніщо так не роззброює опонента, як створення йому умов для почесного відступу;
- встановіть доброзичливий тон розмови, спілкуйтесь без образ і ультиматумів;
- користуйтеся максимально об'єктивними і справедливими критеріями, всіляко демонструйте, що Ви не прагнете ущемити інтереси іншої сторони;
- погодьтеся з тим, у чому опонент правий;
- намагайтесь не переконати опонента, а дійти згоди;
- при необхідності вдайтесь до послуг авторитетної третьої сторони;
- переконайте іншу сторону, що існує межа, за яку Ви не можете відступити, не втративши власної гідності.

Таким чином, конфлікт – це природний стан для будь-якої системи: особистості, родини, організації, держави, а *задача менеджерів і фахівців – використовувати внутрішню енергію конфлікту для просування вперед.*

## 4.5. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ

*Промисловість не вимагає людських жертв. Нещасливі випадки... пояснюються наступними причинами: недоліки конструкції, зіпсовані машини, нестача місця, відсутність запобіжних пристосувань, неохайність, погане освітлення, важке повітря, невідповідний одяг, легкодумство, неуцтво, психічне розслаблення, недолік єдності в роботі.*

Г.Форд

### 4.5.1. ПОНЯТТЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ

*Культура управління – це форма використання загальнолюдського культурного надбання в сфері управління.*

**К**ультура охоплює всі сфери діяльності людини в процесі її розвитку, як у сфері матеріального виробництва, так і в сфері духовній. Вона – в знаннях людства, у змісті праці людини, у її звичках, життєвому досвіді.

**Культура управління** являє собою форму використання загальнолюдського культурного надбання в сфері управління і є складовою частиною людської культури. Це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління. Це раціональна організація праці апарату управління, посилення ролі культурного елементу в ньому. Культура управління – важлива сфера впливу на свідомість і вчинки підлеглих, їхні помисли і бажання. Таким чином, *культура управління – це поняття, що включає в себе:*

- теоретичні основи того, як краще, з урахуванням економічних і інших тенденцій розвитку організації, застосувати відповідну їй ефективну управлінську систему;
- узагальнення раціональної організації роботи апарату управління, прищеплення йому найбільш ефективних способів, форм і методів роботи, розкриття ролі культурного елементу в ньому;
- розуміння управління як важливої соціальної функції – осмисленої і владної;
- комплексний системний підхід до вирішення управлінських проблем;
- систему знань про процеси управління, структуру управлінських систем, форми, методи і принципи управлінської діяльності.

Культура управління визначається також вимогами до системи управління і працівників, обумовленими нормами і принципами сучасної моралі, етики, естетики і права.

Конкретні умови формування культури управління визначаються характером і рівнем суспільного розвитку, структурою суспільних відносин і зв'язків, рівнем духовної культури, знаннями, накопиченим досвідом. До основних характеристик культури управління відносять:

- форму організаційної поведінки персоналу;
- стиль і тактику поведінки з точки зору моральних і етичних цінностей;
- особисту поведінку, почуття міри, такт і відповідальність персоналу;
- поведінку відповідно до правил і норм естетики, що не ображають інших, подобаються їм і не викликають протесту.

Задачі культури управління полягають:

- у повідомленні інформації керівникам-практикам про різні методи вирішення організаційно-управлінських проблем;
- у навчанні керівників цілепокладанню, науковому аналізу труднощів;
- у демонстрації їм, як варто оцінювати переваги і недоліки управлінських рішень.

Врахування елементів культури управління в менеджменті дозволяє поліпшити організацію управлінського процесу, спростити й здешевити його, забезпечити злагодженість і чіткість роботи управлінського апарату, а значить, усього персоналу підприємства. Реалізація й урахування вимог культури управління в процесі діяльності органів управління дає можливість:

- підвищити рівень управління;
- спростити різні управлінські операції;
- поліпшити умови праці керівників;
- забезпечити злагоджену роботу співробітників апарату управління.

Основні фактори, що визначають рівень культури управління в організації:

- рівень загальнокультурного розвитку країни, її матеріальний і духовний стан у конкретний період розвитку, що визначає організаційну культуру управління конкретної організації;
- рівень розвитку організації, її потенціал, зв'язки з зовнішнім середовищем, рівень технології, конкурентоспроможності;
- стан правової забезпеченості виробництва, відповідність правових норм країни потребам конкретної організації;

- система зовнішніх зв'язків і “подразників”, канали доступу іншої культури управління, ступінь такої доступності;
- організаційно-правовий і організаційно-культурний розпорядок.

Культура управління як складова частина загальнолюдської культури має також ряд особливостей. Ці особливості визначаються вимогами щодо культури управління і визначають її рівень.

## 4.5.2. ОЦІНКА РІВНЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ

*Рівень культури управління можна оцінити по тому, як в організації дотримуються моральних, юридичних, економічних, організаційних, технічних й етичних норм.*

**К**ультура управління включає чотири взаємозалежних елементи: культура працівників управління, культура процесу управління, культура умов праці і культура документації.

**Культура працівників управління** є визначальним та найважливішим елементом і залежить від багатьох факторів. Вона характеризується рівнем загальної культури, наявністю ділових якостей, необхідних для виконання посадових обов'язків, усебічними знаннями особливостей управлінської праці, умінням спілкуватися з персоналом, керуючись при цьому загальноприйнятими правилами спілкування між людьми. Основні *шляхи досягнення високої культури працівників апарату управління*: ґрунтовне оволодіння наукою управління, методами сучасного менеджменту, систематичне підвищення кваліфікації і загальної культури, аналіз і узагальнення результатів своєї роботи.

**Культура процесу управління** визначається тим, наскільки широко в організації застосовуються сучасні прогресивні методи управління. Це значить, що:

- кожен працівник апарату управління чітко знає мету, зміст, організацію і складові частини своєї роботи, методи і порядок її виконання;
- раціонально організована праця керівників (розподіл, кооперація і регламентація праці);
- використовується механізація й автоматизація процесів управління;
- на високому рівні проводяться наради, збори, прийом відвідувачів і розмови по телефону.

**Культура умов праці** є важливим елементом культури управління. Вона полягає в тому що створено зручні приміщення і робочі місця, які відповідають санітарно-гігієнічним вимогам, їх устаткування й оформлення (докладніше див. у гл. 6.4).

**Культура документації** – невід'ємний елемент культури управління, оскільки *процес управління немислимий без обміну інформацією, основним носієм якої є документи*. Ефективність управління значною мірою залежить від оформлення документів, організації їхнього руху і збереження, зручності користування, надійності і довговічності. Забезпечення високого рівня культури документації сприяє економії коштів, оскільки використання інформації, що міститься в документах, супроводжується виконанням великого обсягу робіт і операцій. Якщо не забезпечена достатня культура документації, то обсяг необов'язкових чи навіть зовсім непотрібних операцій зростає.

***Якщо ви очікуєте від людей добрих вчинків – вони їх роблять, і навпаки – очікування низьких вчинків саме до них і призводить.***

Ефект Пігмаліона

Рівень культури управління в організації можна оцінити по тому, як система управління в цілому і її складові дотримуються моральних, юридичних, економічних, організаційних, технічних і естетичних норм.

**Моральні норми** регулюють поведінку людей у сфері моралі, усі відносини в суспільстві, в тому числі відносини управління. Дотримання моральних і етичних норм у процесі управління – важливий показник рівня його культури.

**Юридичні норми** управління містяться в державних правових і організаційно-правових нормативних актах, що встановлюють границі управління на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права і повноваження особистості в різних формах управлінської діяльності. Рівень культури управління значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм управління і використання їх у практиці управління.

**Економічні норми** встановлюють значення економічних показників, що повинні бути досягнутими в процесі господарської діяльності. Наявність таких норм і ступінь їх дотримання – показник культури управління.

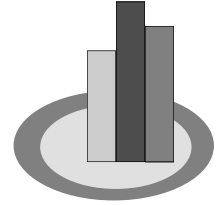
**Організаційні норми** встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності окремих підрозділів і працівників, їхні взаємини і взаємодію, послідовність і періодичність виконання різних операцій і видів діяльності по управлінню.

**Технічні норми** встановлюють пропорції між живою й упредетненою працею, ступінь технічної оснащеності. Система управління ґрунтується на наукових рекомендаціях, встановлює норми оснащеності підрозділів технічними засобами.

*Естетичні* вимоги і норми поширюються як на технічні засоби і пристрої, використовувані в процесі управління, так і на навколишнє зовнішнє середовище.

Основні *ознаки високого рівня культури управління* в організації:

- доброзичливе і гуманне ставлення до людей;
- щирість і природність у поведінці, вчинках, здатність у будь-яких умовах залишатися самим собою;
- правдивість і відвертість, широта мислення;
- терпимість, чуйність і повага до людей;
- скромність, розвинуте почуття власної гідності;
- ввічливість, готовність відгукнутися на прохання інших;
- розумне і природне дотримання прийнятих у суспільстві правил поведінки, шанобливе ставлення до звичаїв і норм життя та діяльності інших людей і народів.



## ГЛАВА 5

# ЯКИМ ПОВИНЕН БУТИ СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖЕР

---

*Менеджер – це “кожний, хто бере участь в управлінні організацією, маючи право розпоряджатися її ресурсами, будь то гроші, праця чи устаткування, для вирішення задач організації”.*

Д.Статт. Короткий словник з менеджменту

### 5.1. ТИПОЛОГІЯ КЕРІВНИКІВ

*Здібний до керівництва людині властиві такі якості, як загальні здібності, специфічні властивості й індивідуальні відмінності.*

Ні яка організація, незалежно від її призначення, виду діяльності, розмірів, форми власності й інших відмітних ознак, не здатна функціонувати без керівників (менеджерів). *Головна задача і специфічна особливість діяльності цих фахівців – не самим виконувати роботу, а організовувати для цього інших.*

Л.Якокка вказує, що вся діяльність менеджера в кінцевому підсумку зводиться до трьох понять: “люди, продукт, прибуток”. Причому найважливішим з них є люди: оптимальне виконання й урахування цього фактора є найбільш складною проблемою і найвищим досягненням будь-якого керівника. Виходячи з такого підходу, усю розмаїтість індивідуальних особливостей менеджерів доцільно звести до визначених типів, користуючись таким показником, як *відносини менеджера з підлеглими*. Користуючись цим критерієм, можна виділити три типи менеджерів: автократичний, демократичний і ліберальний.

Важливо відзначити, що *кожен менеджер відрізняється своєю індивідуальністю*, тобто наявними в нього діловими, моральними, соціальними і психологічними якостями.

Зазначимо, що виділені типи керівників досить умовні і “в чистому вигляді” не зустрічаються. Реально кожен менеджер наділений деякими ознаками всіх трьох типів. У той же час, як правило, у стилі керівництва конкретного менеджера один із наведених типів відносин до підлеглих переважає, виражений більш яскраво й виукло.

#### 5.1.1. АВТОКРАТИЧНИЙ ТИП КЕРІВНИКА

*Нехай ненавидять, аби боялися.*  
Калігула

*Я батальйони в атаку мотом піднімав!*  
Кінофільм “Председатель”

Керівник-автократ відрізняється схильністю до єдиноначальності в гіпертрофованій формі, надмірною централізацією влади, самостійним рішенням не тільки важливих, але і дрібних питань, усвідомленим обмеженням контактів з підлеглими. Це догматик, який прагне підкорити колектив своїй волі, не терпить заперечень і не прислухається до думки інших. Такий керівник часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їхні дії, вимагає пунктуального виконання всіх указівок. Цим він знижує їхню активність, відучує думати і привчає тільки виконувати накази.

***Жорстокість – найдавніша радість людства.***

Ф.Ніцше

Появі і висуванню на перший план керівника-диктатора, вольового, безкомпромісного і жорстокого стосовно підлеглих, сприяла промислова революція, коли управління ґрунтувалося на принципі “Працюй не роздумуючи!” На початку XX сторіччя диктаторські принципи керівництва були основними через застосування конвеєрної системи виробництва, що забезпечувала високу продуктивність.

Подібна поведінка сприяє виникненню обстановки сліпої покірності, беззаперечної згоди з усім, що говорить і робить начальник, його вихваляння, лестощам і підлабузництву, створює передумови для службових зловживань, панських замашок і догідництва.

***Світом правлять страх і гроші. Страх – ваш, гроші – мої.***

Г.Кирпа

Автократ навмисно апелює до потреб підлеглих більш низького рівня. Д.Мак-Грегор авторитарне управління назвав теорією “Х”. Виходячи з положень цієї теорії, *автократ максимально централізує повноваження, не дозволяє працівникам брати участі у прийнятті рішень*, наради проводить заради дотримання формальностей, оскільки всі рішення підготовлені їм завчасно і самостійно. Дуже вимогливий і причепливий, вимагає, щоб про всі деталі доповідали особисто йому. Встановлено, що близько 60% діяльності менеджера-автократа складається з наказів, команд і вказівок.

***Керівники, які не дозволяють, щоб їм суперечили, і осліплені власною пихою і чванством, зрештою, починають ігнорувати або зменшувати силу і значимість своїх дійсних або потенційних конкурентів.***

З аналітичного звіту американської корпорації

Менеджер авторитарного типу не любить критики на свою адресу і не реагує на неї, своїх помилок не визнає, однак сам критикує часто і з задоволенням. Він вважає, що адміністративне покарання – найкращий спосіб впливу на підлеглих з метою досягнення максимальних результатів. Працює багато, примушуючи до цього й інших, у тому числі і в позаурочний час, його вимоги часто виходять за рамки трудового законодавства.

***Кожна людина має право на власну думку. За умови, що вона збігається з нашою.***

Б.Шоу

Менеджер-автократ у відносинах з людьми часто нестриманий і грубий, для нього характерна відверто недостатня повага до підлеглих. Не звертає уваги на відносини в колективі. Свідомо обмежує спілкування з підлеглими і тримає їх на відстані. Його в першу чергу цікавить виконання поставлених їм задач. Може піти на розрахований ризик. Іноді може бути коректним, уважно вислухати підлеглих, похвалити їхні ідеї і пропозиції, але при ухваленні остаточного рішення думками підлеглих зневажає. Найбільш здібні й ініціативні підлеглі, які знають собі ціну, мають почуття власної гідності, прагнуть піти від менеджера-автократа.

***Вимагай від людини неможливого – і тоді вона віддасть тобі все.***

Н.Бонапарт

Варто визнати, що нерідко такі методи і прийоми роботи викликають симпатію і повагу завдяки оперативному вирішенню задач.

У представленні підлеглих автократом іноді виглядає керівник, який цілком резонно діє відповідно до чіткого плану, реалізує його, переборюючи труднощі і перешкоди. Він може бути вимогливим, жорстким, безкомпромісним, але справедливим і прислухатися до ділових пропозицій.

Не слід змішувати авторитарність з єдиноначальністю, що є однією з основ управління, але не правом вирішувати всі питання управління одноосібно.

***Ніщо в собі так не впевнене, як неуцтво.***

К.Льюїсон

Найчастіше *менеджери-автократи – це владні люди, наполегливі і вперті, з надмірно розвинутою зарозумілістю, прагненням до престижності, з перебільшеною оцінкою своїх можливостей і надмірним прагненням до зовнішніх атрибутів влади*. По темпераменту це частіше холерики.

***Якщо людина працює на тебе – не давай їй почувати себе занадто вільно.******Не дозволяй їй розслаблюватися і діяти за своїм розсудом.******Дій завжди всупереч її бажанням. Підлеглі повинні жити в тривозі і невпевненості.***

Г. Форд II

Автократичний стиль виникає в умовах, коли основним показником діяльності є результат, а способам його досягнення особливої уваги не приділяють. *Такий тип керівника характерний для командно-адміністративної, тоталітарної системи, заснованої на широкому застосуванні тиску, силового примусу, зневаги думкою і достойнством підлеглих.*

Керівники такого типу стають чудовими адміністраторами, можливо, тому, що двозначність, невизначеність і нерішучість для них нестерпні. Вони наполягають на тому, щоб отримувати повну інформацію, і почувають себе дуже незатишно, коли не отримують її.

Слід зазначити, що *в менеджера-автократа, як правило, оперативно працює апарат управління, сувора виконавська дисципліна, висока відповідальність працівників.*

Для того, щоб діяти інакше, керівнику в першу чергу необхідний більш високий рівень загальної культури і моральної зрілості.

Часто авторитарність служить маскуванням некомпетентності менеджера або відсутності в нього організаторських здібностей.

### 5.1.2. ДЕМОКРАТИЧНИЙ ТИП КЕРІВНИКА

*Я не згоден з жодним словом, що ви говорите, але готовий умерти за ваше право це говорити.*

М.Вольтер

Демократичний тип керівника відбиває сучасні підходи в менеджменті. Д.Мак-Грегор назвав їх теорією “Y”, відповідно до якої демократичний керівник робить упор на потреби більш високого рівня: потреби у високій меті, приналежності, автономії, самовираженні.

Розвиток промисловості й ускладнення умов виробництва викликали необхідність у професійній підготовці робітників, осмисленні ними виконуваної роботи. У робітників почав виявлятися інтерес до своєї праці, і з'явилася потреба в керівниках, які сповідують принципи справедливості, вміють прислухатися до думки робітників, враховувати їхні поради.

Характеристику такого типу керівника сформулював А.Файоль: “Він повинен володіти даром передбачення, високими організаторськими здібностями, мати міцне здоров'я, високорозвинений інтелект, рівень культури й етики ділової поведінки”.

*Менеджер-демократ прагне надати підлеглим самостійності, що відповідає їхній кваліфікації і функціям, які вони виконують.* Він залучає їх до таких видів діяльності, як визначення мети, підготовка і прийняття рішень, оцінка роботи; створює необхідні умови для виконання роботи, справедливо оцінює зусилля працівників, з повагою ставиться до людей. Демократичному типу керівництва присутнє прагнення до децентралізації повноважень.

Керівник цього типу особисто займається тільки найбільш складними питаннями, а підлеглим довіряє рішення інших, одноосібно вирішує тільки самі термінові. Він радиться з ними і прислухається до їхньої думки, не підкреслюючи своєї переваги, стимулює ініціативу знизу, виявляючи повагу до підлеглих, вказівки дає не у формі наказів, а у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, не тільки вислуховує думки підлеглих, але і враховує їх. Накази і команди складають тільки близько 5% усієї його діяльності.

*Хочеш знати, як поводитися з людиною, постав себе на її місце.*

Маршал К.Рокоссовський

Менеджер-демократ добре знає достоїнства і недоліки підлеглих, *спокійно сприймає заперечення чи критику його позиції або думки і вважає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні.* У відносинах з підлеглими тактовний, витриманий, доброзичливий, з розумінням ставиться до їхніх запитів та інтересів, прагне впливати на підлеглих переконанням. Регулярно сповіщає співробітників про стан справ, не приховує виниклих труднощів.

При контролі діяльності акцентує увагу не тільки на формальних результатах діяльності, а й на реальних справах. Контроль діяльності підлеглих проводить не одноосібно, а з залученням найбільш досвідчених і авторитетних працівників, звертаючи при цьому увагу не тільки на формальне виконання його вказівок і розпоряджень, але і на реальний результат.

Прагнення враховувати думку підлеглих і колег пояснюється не відсутністю власної думки і бажанням розділити з ними відповідальність за можливі помилки, а впевненістю в тому, що при вміло організованому обговоренні легше знайти оптимальне рішення. У ситуаціях, де автократ звичайно діє наказом, вимагаючи неухильного виконання вказівок, менеджер-демократ досягає результатів переконанням підлеглих у доцільності, необхідності і важливості виконання завдання.

*Конфлікти в колективі він сприймає як закономірне явище, прагне їх конструктивно вирішувати і отримувати максимум користі для себе і підлеглих при аналізі конфліктних ситуацій.* Цьому сприяє інформованість менеджера про дійсний стан справ у його підрозділі, настрої і взаємини підлеглих.

### *Щирість керівника оплачується довірою підлеглих.*

Менеджер-демократ вважає своїм обов'язком постійно, докладно, з повною відповідальністю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку організації. Така система спілкування полегшує мобілізацію підлеглих на виконання задач. Він орієнтується на можливості підлеглих, їхнє природне прагнення до самовираження свого інтелектуального потенціалу. Цим стимулюється творча активність, сприйняття персоналом цілей організації як своїх власних, створюється творча атмосфера взаємної довіри і співробітництва, у якій люди усвідомлюють свою значимість і відповідальність, а дисципліна трансформується в самодисципліну.

Демократичні підходи до управління персоналом аж ніяк не скасовують і не перешкоджають єдиноначальності, не послаблюють влади керівника. Більш того, *реальна влада й авторитет керівника зростають і зміцнюються*, оскільки він обходиться у відносинах з підлеглими без грубого натиску і примусу, приниження й образи людей, а спирається на здібності працівників, бачить і поважає в кожному з них особистість.

До *недоліків* керівників такого типу можна віднести низьку оперативність прийняття управлінських рішень і уповільнене пристосування до умов обстановки, що змінюються.

## 5.1.3. ЛІБЕРАЛЬНИЙ ТИП КЕРІВНИКА

*Хлопці, давайте жити дружно!*  
Мультифільм "Леопольд і золота рибка"

**К**ерівник-ліберал відрізняється надмірною м'якістю характеру і поведінки, відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Мало вникає в справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаєминах з іншими колективами. Керівник такого типу *непередбачений у діях, легко піддається впливу оточуючих, пасує перед обставинами і мириться з ними, може без серйозних підстав скасувати прийняте раніше рішення*. Він не демонструє своєї влади при прийнятті рішень. Більш того, керівник-ліберал може прийняти рішення, запропоноване групою, навіть якщо воно не збігається з його власним. Як правило, він дуже обмежений, невпевнений, сумнівається у власній компетентності, неясно уявляє своє становище в службовій ієрархії.

Менеджер-ліберал у взаєминах з підлеглими уважний і добродушний, ставиться до них з повагою, прагне допомогти у вирішенні проблем. Він готовий вислухати критику і пропозиції, але найчастіше виявляється нездатним реалізувати те, що було запропоновано. Не бажаючи псувати відносини з підлеглими, недостатньо вимогливий до них, часто уникає рішучих заходів. Здатний зневажати власними принципами, якщо відстоювання їх загрожує його популярності в очах керівництва чи підлеглих.

Менеджер ліберального типу в прагненні придбати чи підвищити власний авторитет може роздавати різні пільги, незаслужені премії, відтягувати звільнення нездатних працівників. Рідко користується своїм правом говорити "ні", легко роздає нереальні обіцянки. *Якщо підлеглі не бажають виконувати його вказівку, він скоріше сам виконає роботу, ніж змусить зробити це недисциплінованого працівника*.

Він не може відстоювати свою позицію, особливо в екстремальних умовах. Часто посиляється на обмеженість у правах і неможливість прийняти те чи інше рішення. Якщо вище керівництво ставить задачі, що не вкладаються в діючі нормативи чи закони, менеджер ліберального типу навіть не допускає думки, що можна відмовитися виконати подібну вказівку. Робить ставку на безумовне виконання діючих положень, посадових інструкцій, адміністративних розпоряджень, компенсуючи цим відсутність чи недолік здатності до самостійних дій.

Підлеглі менеджера-ліберала, маючи велику свободу дій, користуються нею на свій розсуд, самі ставлять собі задачі і вибирають способи їхнього вирішення. Тому перспективи виконання тих чи інших задач у значній мірі залежать від інтересів і настроїв самих працівників.

☺ | *Добродій, не стріляйте в піаніста, він грає, як уміє!*  
Звертання до відвідувачів салону на Дикому Заході

Керівник такого типу не має чітко виражених організаторських здібностей, несистематично і неефективно контролює і регулює діяльність підлеглих, результати його діяльності як керівника невисокі. Він не дуже зацікавлений у власному службовому зростанні, розуміє, що знаходиться не на своєму місці, і охоче уступає його іншому менеджеру.

Причин існування менеджерів-лібералів декілька. Насамперед, це тип темпераменту і характер: нерішучість, добродушність, прагнення уникнути конфліктів і суперечок. Можливо, це недооцінка важливості задач, які поставлені перед його підрозділом, і нерозуміння власної відповідальності як керівника. Це може бути здібна, творча людина, але вона не має організаторських здібностей.



### 5.1.4. ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПІВ КЕРІВНИКІВ

*У стилі керівництва конкретного менеджера один із трьох типів ставлення до підлеглих переважає, виражений більш яскраво й виукло.*

Для кращого розуміння відмінних рис кожного типу керівника їх основні характеристики зведені в таблицю. Десять найбільш важливих аспектів діяльності менеджера по управлінню персоналом відображені в табл. 5.1. Це дає можливість порівняти, як керівник того чи іншого типу взаємодіє з підлеглими при виконанні окремих функцій менеджменту.

Таблиця 5.1

Порівняльна характеристика трьох типів керівників

Характеристика	“Автократ”	“Демократ”	“Ліберал”
Спосіб прийняття рішень	Усі питання вирішує сам	Перед прийняттям рішень радиться з підлеглими	Чекає на вказівки від керівництва
Спосіб доведення вказівок до виконавців	Наказує, віддає команди і розпорядження	Пропонує, просить	Просить
Спосіб розподілу відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Відповідальність розподіляється відповідно до повноважень	Знімає з себе всяку відповідальність
Ставлення до ініціативи підлеглих	Повністю глушить	Хвалить, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	Побоюється кваліфікованих працівників, прагне їх позбутися	Підбирає ділових і грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
Оцінювання рівня власних знань і умінь	“Усе знає й усе вмє”	Постійно підвищує кваліфікацію, стимулює до цього підлеглих	Підвищує свої знання
Стиль спілкування	Витримує дистанцію	Любить спілкуватися, налаштований дружелюбно	Уникає спілкування
Характер відносин з підлеглими	Залежить від настрою	Рівні відносини з усіма, постійний самоконтроль	М'який, добрий
Ставлення до дотримання дисципліни	Прихильник жорсткої, формальної дисципліни	Застосовує індивідуальний підхід, прихильник розумної дисципліни	Вимагає формального дотримання дисципліни
Ставлення до методів морального впливу	Покарання вважає основним способом стимулювання, заохочує любимчиків на свята	Постійно використовує різні способи стимулювання	Використовує різні способи стимулювання
Характеристика по М.А.Пілічеву	“Роби по-моєму”	“Роби, як домовилися”	“Роби, як хочеш”

Проте до якого б типу керівника не належав менеджер, важливо, щоб він зміг реалізувати в найбільш гуманний спосіб висновок Р.Фалмера: “Якщо історія управління і каже нам про щось, так це про те, що незалежно від того, з чим ми маємо справу – з миром чи війною, розквітом, або занепадом, – цьому світові завжди будуть потрібні досвідчені управлінці, такі, котрі зможуть привести суспільство звідти, де воно знаходиться, туди, де воно хоче бути”.

## 5.2. ЩО ТАКЕ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА

*Вимогливість необтяжлива, якщо вона принципова, якщо вона поширюється на всіх, і в першу чергу на того, хто вимагає.*

### 5.2.1. ПОНЯТТЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА, ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ Й ВИДИ

*Найкращий стиль керівництва в конкретній ситуації той, який ґрунтується на реальному стані речей.*

**П**оняття *стилю керівництва*. Звичайно під словом “стиль” розуміють таку особливість, яка не має кількісного виміру і сприймається як щось таке, що відрізняє один об’єкт від іншого.

*Стиль керівництва* – це гнучка поведінка менеджера стосовно співробітників, що змінюється в часі в залежності від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських функцій підлеглим менеджеру управлінським апаратом. Це сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення типових проблем, що виникають у процесі реалізації функцій керівництва, звична манера поведінки керівника з метою забезпечити виконання поставлених задач.

**Класифікація і характеристики стилів керівництва.** Найчастіше стиль керівництва ототожнюють з типологією керівників і розглядають три стилі: *автократичний, демократичний і ліберальний*. У реальному житті названі стилі управління, як і відповідні типи керівників, у “чистому виді” не зустрічаються, на практиці вони використовуються в різних сполученнях. Ефективність того чи іншого стилю або їхнього сполучення визначається конкретними умовами діяльності, що постійно і досить часто змінюються.

*Автократичний* стиль керівництва прийнятний в екстремальних умовах при несприятливому збігу обставин. Він використовується у випадках, коли менеджер:

- має всю повноту влади і не має перешкод для її використання;
- зберігає за собою право на будь-які надзвичайні повноваження;
- має набір унікальних знань і навичок;
- керує формально, не є дійсним лідером;
- не має підтримки і розуміння в колективі.

Як правило, *менеджер стає автократом* у випадках, коли:

- він за своїми особистими якостями і рівнем кваліфікації стоїть нижче своїх підлеглих;
- підлеглі мають дуже низьку професійну і загальну культуру;
- у підлеглих відсутнє прагнення досягти мети.

Дослідження показують, що *автократичне керівництво дозволяє домогтися більшого обсягу роботи, ніж демократичне*. Однак при цьому нижче мотивація, менше дружелюбності, велика агресивність, відсутнє групове мислення, вище рівень тривожності, а також більш залежна і покірна поведінка працівників.

Автократичне керівництво буде успішним, поки залишається гостра і напружена обстановка. Однак у спокійній, діловій обстановці висококваліфіковані й ініціативні підлеглі будуть сприймати такий стиль як грубість.

☺ | **Демократія – це не вседозволеність, де немає вседозволеності – там і є демократія.**  
Г.Хазанов

*Демократичний* стиль керівництва *найбільш ефективний в умовах ринку*. На практиці він застосовується за таких обставин:

- коли менеджер може самостійно встановлювати межі використання своєї влади;
- у випадку, коли колектив може зняти його з посади і замінити іншим членом колективу;
- коли менеджер обмежений у своїй діяльності часовими рамками;
- якщо вибір можливих санкцій, які може застосувати менеджер до підлеглих, у нього обмежений.

Демократичний стиль керівництва дозволяє менеджеру домогтися найкращих результатів у *спокійній обстановці при ініціативних і кваліфікованих співробітниках, зацікавлених у загальній справі*. Але в *напруженій і гострій обстановці* менеджера, який використовує демократичний стиль, *будуть вважати людиною нерішучою, яка розгублюється, не вміє керувати*.

Таким чином, автократичне керівництво забезпечує більш високу продуктивність, але більш низький ступінь задоволеності роботою, ніж демократичне.

*Ліберальний* стиль керівництва найменш ефективний у будь-яких умовах діяльності. У “чистому виді” він застосовується досить рідко, оскільки забезпечення високої ефективності керування несумісне зі слабкістю керівництва. Застосування цього стилю обумовлено, в першу чергу, *особистісними якостями менеджера й умовами діяльності*, коли менеджер:

- не має реальної влади;
- не обмежений часовими рамками;
- незмінюваний на займаній посаді, оскільки існує положення усіх влаштовує;
- не може реально застосувати ніяких санкцій до недбайливих працівників;
- недостатньо компетентний, має низьку кваліфікацію.

Іншою важливою причиною застосування ліберального стилю є підлеглі, у випадках, коли вони:

- мають більше влади, ніж керівник;
- не приймають встановленого порядку;
- легко й охоче піднімають заколот чи страйк;
- погано організовані;
- є вченими чи висококваліфікованими працівниками з рідкісними знаннями й уміннями, які усвідомлюють свою незамінність.

Ліберальний стиль керівництва можуть високо цінувати лише яскраво виражені творчі особистості: винахідники, дослідники, конструктори. Але працівники будівельного чи іншого виробничого підприємства менеджера-ліберала сприймуть як людину безвладну, таку, яка зовсім не вміє керувати.

**Вибір оптимального стилю керівництва.** Менеджер, який прагне бути ефективним, не може постійно, у будь-якій виробничій ситуації застосовувати той самий стиль. *Не існує універсального стилю керівництва.* Це принципове положення впливає із самого визначення поняття “стиль керівництва”. Найкращий стиль у конкретній ситуації той, котрий ґрунтується на реальному стані справ. Досвідчений і грамотний керівник уміло користується різними методами, стилями керівництва, що найбільше підходять до конкретної ситуації. У цьому і полягає суть ситуаційного методу управління.

При виборі стилю менеджери користуються такими основними критеріями:

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

Який із двох ефективних стилів керівництва застосовувати в залежності від конкретного фактора, що враховується, показано в табл. 5.2.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

Таблиця 5.2

### Який стиль керівництва вибрати?

№	Основний фактор, що враховується при виборі стилю	Стиль керівництва, що рекомендується	
		Автократичний	Демократичний
1	Здібності працівника	Не вміє працювати	Вміє працювати
2	Ставлення до роботи	Не бажає працювати	Бажає працювати
3	Зміст завдання	Просте завдання	Складне завдання
4	Робоча ситуація	Несприятлива	Сприятлива

Оптимальним можна визнати такий стиль керівництва, що базується на демократичному, найбільш динамічному стилі, здатному в гострих ситуаціях перетворюватися в автократичний, а стосовно творчих особистостей високої кваліфікації – у ліберальний стиль керівництва.

*Демократія заснована на переконанні, що звичайні люди мають незвичайні можливості.*

В.Гаврилюк

Т.Пітерс і Р.Уотермен виробили концепцію ефективного управління, відповідно до якої *складовими ефективного стилю є:*

- орієнтація на дії і активну працю;
- уважне ставлення до підлеглих;
- заохочення самостійності і творчості;

- створення умов для досягнення максимальних результатів;
- відданість обраній справі;
- підтримка цінностей і добрих традицій колективу;
- усвідомлення кожним членом колективу своєї відповідальності.

Крім того, однією з умов ефективності управління за допомогою визначеного стилю є його *відповідність індивідуальним якостям самого менеджера*. Досвід показує, що справа рухається дуже важко, а менеджер не отримує задоволення від роботи, коли вона не відповідає його характеру, суперечить його філософії, ідеалам та інтересам.

Ефективність застосування обраного стилю керівництва залежить також від ступеня відповідності його *типу особистості менеджера*: автократу непросто застосувати ліберальний стиль керівництва у відповідній ситуації, так само як і лібералу важко застосувати авторитарний стиль, навіть коли цього об'єктивно вимагає стан справ.

Таким чином, менеджеру важливо знати власний домінуючий стиль керівництва і його співвідношення з основними особистими професійними якостями. Спробуйте визначити переважний у Вас стиль керівництва за допомогою тесту № 5 “ЯКИЙ ВАШ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА?” (гл. 14.5, стор. 325).

**Формування особистого стилю керівництва.** Формування стилю керівництва – це тривалий, безупинний і складний процес. Варто також пам'ятати, що будь-яке керівництво здійснюється конкретною людиною, яка вносить свої індивідуальні риси в застосовуваний нею стиль керівництва. У стилі кожного менеджера обов'язково виявляється його *тип відносин з підлеглими*.

Формуючи свій індивідуальний стиль, менеджер будь-якого рівня повинен мати на увазі, що його поведінку будуть наслідувати підлеглі. Індивідуальний *стиль керівництва першої особи в організації впливає на систему цінностей, прийняту в колективі*, формує неписані норми і правила поведінки, прийняті більшістю працівників, а також істотно впливає на їх спільну трудову діяльність.

При оцінці індивідуального стилю керівництва особливе значення приділяється здатності менеджера знаходити спільну мову з працівниками різного віку, статі, різних професій, освіти, темпераменту, сімейного стану і кваліфікації.

Стиль кожного керівника обов'язково має *відбиток його неповторної особистості, властиві цій людині індивідуальні особливості* і, в першу чергу, визначається:

- ступенем оволодіння знаннями сучасного менеджменту;
- рівнем професіоналізму, практичним досвідом і діловими якостями;
- інтелектом, моральними якостями і загальною культурою;
- життєвими установками і цінностями;
- ступенем відповідності особистих якостей характеру об'єкта управління;
- особливостями характеру і темпераменту;
- умінням і манерою спілкуватися з людьми в процесі роботи.

*Немає нічого більш легкого, ніж бути зайнятим,  
і нічого більш важкого, ніж бути результативним.*

А.Маккензі

Стиль діяльності кожного менеджера безпосередньо пов'язаний з *раціональною організацією його особистої роботи*, у тому числі:

- плануванням і розподілом робочого часу;
- умінням проводити наради, переговори, бесіди;
- використанням інформації і технічних засобів;
- постійним підвищенням ділової кваліфікації;
- умінням проводити вільний час і відпочивати.

У стилі керівництва сконцентровані *проблеми результативності управління*. Стиль менеджера визначає не тільки його діяльність як керівника, він позначається на всіх сторонах діяльності організації, і безпосередньо на працівниках, на атмосфері в колективі, взаєминах між керівником і підлеглими.

## 5.2.2. “РЕШІТКА” МЕНЕДЖМЕНТУ – ДВОВИМІРНИЙ ОПИС СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА

*Жорсткі керівники можуть швидко домогтися гарних короткочасних результатів, але ціною втрати найбільш цінних працівників.*

**Р.** Блейк і Дж.Мутон, автори роботи “Наукові методи управління”, запропонували управлінську сітку для аналізу роботи менеджерів – “*решітку*” менеджменту, виходячи з допущення, що *найважливішими об'єктами уваги є люди і виробництво*. У результаті численних досліджень і спостережень автори дійшли висновку, що результат будь-якої діяльності досягається в “силовому полі” між виробництвом і людиною (рис. 5.1).

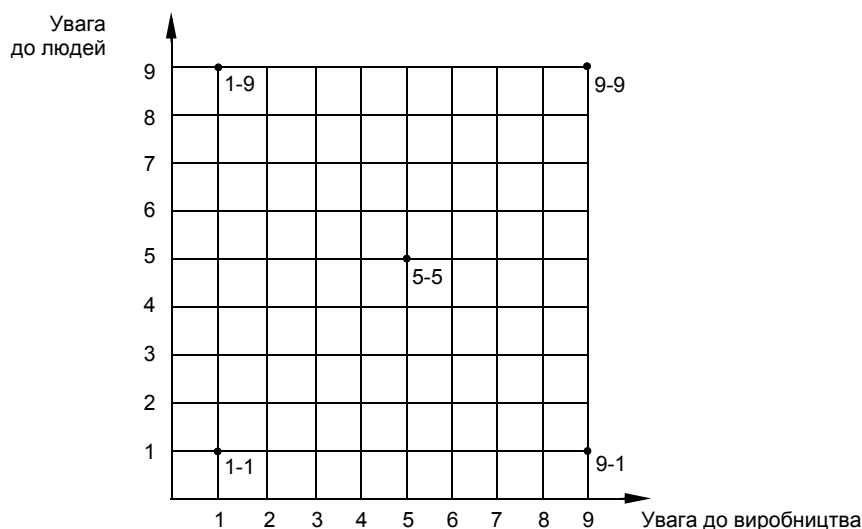


Рис. 5.1. Графік "решітки" менеджменту

Горизонтальна вісь характеризує обсяг виробництва, виражений у різноманітних формах товарів і послуг, у постійному прагненні мати максимальні прибутки і мінімальні витрати виробництва. Вертикальна вісь – ставлення до працівників, прагнення створити умови праці, максимально відповідні потребам і бажанням людей, щоб вони відчували задоволення від роботи.

Між цими двома напрямками існує визначене протиріччя, що і створює "силове поле". Автори розділили кожен вісь на 9 ґрадацій і виділили п'ять характерних стилів управлінської поведінки, спрямованість яких залежить від їхнього місця в "решітці" менеджменту:

- **"9-1"** – стиль управління повністю орієнтований на виробництво. Людям приділяється мінімальна увага, організовано повсюдний контроль і нагляд. Панує твердий курс адміністратора, для якого важливіше виробничий результат, а людина – тільки виконавець. Робота не приносить співробітникам задоволення, вони відмовляються від участі в пошуку оптимальних рішень проблем, готовності розділити відповідальність і під будь-яким приводом прагнуть піти з підпорядкування "диктатора". У підсумку менеджер насильно придушує виникаючі конфлікти, сам постійно перебуває в стані стресу, що призводить до посилення адміністрування, збільшення плинності кадрів, відходу кращих працівників;
- **"1-9"** – на першому місці людські відносини, продуктивність праці на другому плані. Вся увага керівника спрямована на підтримку і збереження приятельських відносин: визнаються принципи: "бути людиною з підлеглими", "головне – гарні відносини в колективі". Багатьом працівникам така обстановка подобається: усі розслаблені, дружні, але виробництво страждає, працівники не мають стимулів, стають малоініціативними, виникають конфлікти, але менеджер прагне згладити протиріччя, не приймаючи принципових і конструктивних рішень;
- **"5-5"** – практична діяльність спрямована на пошук компромісів, керівник рівною мірою виявляє обмежену турботу як про виробництво, так і про людей, але ніхто повністю не використовує свій потенціал. Нерідко такий стиль керівництва практикують менеджери ліберального типу, а також молоді фахівці, які знаходяться на етапі свого становлення. Результат подібного керівництва: 50% можливого при половинній зацікавленості в праці. Якщо виникають конфлікти, то вирішити їх намагаються демократичним шляхом;
- **"1-1"** – слабкий менеджмент із неефективним виконанням і ледачими працівниками: працювати так, щоб не звільнили, не піклуватися ні про кого і ні про що. Менеджер ні до чого не прагне – ні до успіхів у виробництві, ні до людських умов праці, він дуже мало піклується як про досягнення цілей виробництва, так і про створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ймовірно, усе пущено на самоплив, керівник лише передає інформацію від вищого керівництва підлеглим, і навпаки;
- **"9-9"** – стиль, спрямований на максимальний виробничий результат при максимально можливому врахуванні потреб персоналу. Це майже ідеальний стиль керівництва, що дозволяє добиватися успішного вирішення виробничих задач у сполученні з умовами для максимального розвитку творчих здібностей людей. Сутність його – в умінні так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значимості. У колективі створені умови роботи, що дозволяють персоналу щонайкраще використовувати свої можливості і весь свій потенціал.

Автори не розглядають значення "0-10" і "10-0", що відповідають у першому випадку 100%-й турботі про людину і повній відсутності інтересу до виробництва, а в другому – 100%-й увазі до виробництва й абсолютному ігноруванню працівника. Значення "10-10" не розглядається авторами, мабуть, тому, що в реальному житті неможливо домогтися абсолютного результату при наявності суперечливих умов.

Кожному менеджеру корисно знати, яка його особиста “решітка”. Це дозволить йому мати чіткі орієнтири у своїй діяльності, підвищити кваліфікацію, оптимізувати власний стиль керівництва. Визначте свою особисту “решітку” за допомогою тесту.

## ТЕСТ № 6

### ОРІЄНТАЦІЯ НА ЛЮДЕЙ ЧИ НА ЗАДАЧУ

Оцініть 40 перерахованих нижче висловлювань залежно від того, як Ви звичайно дієте і мислите як керівник.

Оцінити пропонувані твердження необхідно за п'ятьма критеріями:

- “З” – явище спостерігається завжди (у 80-100% випадків від того, наскільки це взагалі можливо);
- “Ч” – явище спостерігається часто (60-80% випадків);
- “І” – явище спостерігається іноді (40-60% випадків);
- “Р” – явище спостерігається рідко (20-40% випадків);
- “Н” – явище не спостерігається ніколи (0-20% випадків).

1. У колективі, яким я керую, проводяться дослідження соціально-психологічного клімату, настроїв і думок співробітників.
2. У процесі роботи там, де це необхідно, використовуються стандартні правила, методичні вказівки, інструкції.
3. Я обґрунтовую і відстоюю думку колективу перед вищим керівництвом.
4. Я ретельно планую роботу апарату управління.
5. Додаю всіх зусиль, щоб домогтися від підлеглих виконання плану.
6. Мої підлеглі чітко знають свої особисті задачі і загальні задачі всього підрозділу.
7. Я особисто вирішую, що і як потрібно робити для досягнення виробничих цілей, а підлеглим залишаю виконавські функції.
8. Допускаю прояв підлеглими широкої ініціативи і самостійності у виборі способів вирішення поставлених задач.
9. Допускаю прояв підлеглими широкої ініціативи і самостійності в процесі вироблення цілей, якщо вони обґрунтовують їх важливість.
10. При відставанні від графіка робіт я організовую понаднормові роботи.
11. Для забезпечення контролю за виконанням планів і дисципліни виконання вимагаю, щоб підлеглі інформували мене про зроблену ними роботу.
12. Допускаю, щоб підлеглі встановлювали свій власний темп, режим і порядок виконання роботи.
13. Керую підрозділом, консультуючись і радячись у розумній мірі з підлеглими.
14. Намагаюся підтримувати в колективі визначений діловий етикет, норми поведінки і відносин. Стежу, щоб підлеглі дотримувалися цих норм і правил.
15. Планую службове зростання підлеглих таким чином, щоб люди знали про перспективи свого просування й умови, необхідні для цього.
16. Вважаю, що кращі результати у виробництві та управлінні (якість, точність, надійність) досягаються, коли персонал працює в умовах примусового режиму, що задається ззовні машинами, технологією чи загальною організацією трудового процесу.
17. У роботі очолюваного мною підрозділу трапляються збої й авариї.
18. Інформую колектив про події, що відбуваються в ньому, і про загальний стан справ у системі управління підприємством.
19. Підтримую свій зовнішній вигляд, одяг, порядок у кабінеті, манеру поведінки на належному рівні.
20. Оплата і стимулювання праці в організації здійснюється відповідно до реального внеску кожного в загальний результат.
21. Я дотримуюсь на практиці визначених, відомих персоналу принципів наймання, просування і звільнення співробітників.
22. Мої підлеглі недостатньо обізнані і вмілі працівники, у них недостатньо ініціативи і діловитості.
23. Я використовую особистий позитивний приклад як спосіб вплинути на підлеглих і створити сприятливий клімат у колективі.
24. У колективі, яким я керую, бувають конфлікти.
25. Я створюю умови, за яких підлеглі мають можливість висловлювати свою думку і на практиці впливати на керування колективом.
26. У процесі керівництва залишаю за собою рішення лише найбільш важливих питань, а другорядні делекую на нижчі рівні.
27. Читаю публікації про те, як будувати відносини з персоналом у процесі керівництва.
28. Дотримуюсь на практиці відомих мені рекомендацій з роботи з персоналом.
29. Для підвищення віддачі працівників провідну роль повинні відігравати організаційно-технічні фактори (технічні засоби, регламенти, накази, інструкції), а на другому плані повинні бути соціально-психологічні (довіра, свідомість, морально-психологічний клімат).
30. Виробничі результати колективу, яким я керую, бувають високими.
31. Я створюю умови для забезпечення фізичного здоров'я підлеглих на роботі й у побуті.
32. Створюю в колективі умови для прояву творчості, новаторства й ініціативи.
33. Вимагаю від підлеглих точних обґрунтувань при формуванні планів і заходів щодо вдосконалення виробництва і управління.

34. Виробнича необхідність змушує відсувати на другий план питання аналізу і поліпшення соціально-психологічного клімату, підтримки загального порядку й організації праці.
35. Домагаюся від підлеглих високої трудової дисципліни і дотримання розпорядку робочого дня.
36. Колектив працює на основі чіткого балансу прав, обов'язків, функцій і відповідальності, а також їх справедливого розподілу між підрозділами й окремими працівниками.
37. У колективі систематично проводиться професійне навчання працівників і заохочується їх самостійна робота з підвищення своєї кваліфікації.
38. Більшу увагу я приділяю контролю дій підлеглих, підтримці високого темпу і якості роботи.
39. Мій стиль керівництва позитивно впливає на поведінку персоналу, їх ставлення до роботи і загальний соціально-психологічний клімат у колективі.
40. Мій стиль керівництва позитивно впливає на виробничі результати колективу.

**Порядок обробки результатів** на стор. 329.

*Діяльність менеджера оцінюють не за його намірами, а за результатами. У м'яких керівників можуть бути гарні наміри, добрі відносини з персоналом, але погані виробничі результати. Жорсткі керівники можуть швидко домогтися добрих короткочасних результатів, але ціною втрати найбільш цінних працівників. До добрих довгострокових результатів може привести тільки справедливе ставлення до співробітників, що базується на зводі правил, однаково застосовуваних до всіх.*

Керівник зобов'язаний ставитися з визначеним інтересом і повагою до всіх без винятку підлеглих. Працівники, зі свого боку, хочуть бачити керівника неупередженим: вони ніколи не повинні почувати, що особисті симпатії й антипатії впливають на ухвалення рішення менеджером.

### 5.2.3. ВИМОГИ ДО СУЧАСНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА

*Ніколи жодна людина, яка отримує вищу зарплату, не повинна займатися роботою, яку міг би виконати хтось інший з нижчою зарплатою.*

В.Терещенко

**С**учасна теорія і практика менеджменту розглядає в якості *безумовних і основних вимог до сучасного стилю керівництва* наступні:

- обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності між виконавцями;
- своєчасне інформування колективу про необхідність і критерії прийняття рішень з тих чи інших питань;
- всіляке і всебічне залучення персоналу до вироблення і реалізації прийнятих рішень;
- доручення конкретних завдань працівникам з урахуванням їх здібностей, навичок і знань;
- шанобливе ставлення до пропозицій і прохань підлеглих;
- згуртовування колективу, підкріплення існуючих ділових відносин неформальними зв'язками;
- створення нетерпимого ставлення до порушень трудової дисципліни і до прагнення приховати недоліки в роботі;
- виховання у співробітників сумлінності й ініціативи;
- прояв волі і наполегливості з метою своєчасного і якісного виконання завдань.

*Люди більше хочуть працювати не для вас, а з вами.*

*Я думаю, що командний стиль і контроль залишилися в минулому.*

Д.Белл

Керівник, заклопотаний питаннями максимальної ефективності своєї роботи і роботи підлеглих, повинен уміти застосовувати різні стилі і методи впливу на підлеглих у різних ситуаціях. Уся сила менеджера – в *умінні спілкуватися з підлеглими і діяти доцільно*, відповідно до таких принципів:

- підтримка в підлеглих почуття самоповаги;
- увага до проблем, а не до особистостей;
- постановка тільки необхідних вимог;
- підтримка зворотних зв'язків.

Спираючись на ці принципи, керівник зможе домогтися від підлеглих бажаних результатів:

- заохотить підлеглих до сумлінного виконання вимог керівника;
- наведе на думку тих, кому потрібна лише підказка;
- дасть пораду тим, кому потрібно, щоб його постійно наставляли, консультували, підштовхували до дій;
- дасть прямі вказівки, нагадає про необхідність діяти пасивним і некмітливим;
- у категоричній формі накаже, наполегливо вимагатиме виконання від тих, хто зневажає порадами, вказівками і рекомендаціями;
- зніме з посади чи звільнить, якщо немає іншого способу змусити робітника підкоритися.

Становить інтерес *перелік необхідних якостей ефективного менеджера* за професором В.І.Терещенком ”Десять якостей людини культурної, ефективної управлінської діяльності” і ”П’ять управлінських “чому?””.

**“Десять якостей людини культурної, ефективної управлінської діяльності”:**

**1. Управляющий, а не погонич**

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

2. *Впевненість у собі* – це віра у власні сили, у те, що він здатний виконати покладені на нього обов’язки. Люди неохоче йдуть за керівником, не впевненим у собі.
3. *Строгість і вимогливість*. Доброта – позитивна риса характеру, однак менеджер повинен уміти сполучати доброту з необхідною строгістю для дотримання дисципліни праці і підтримки робочої обстановки.
4. *Завжди критикує підлеглих позитивно*: одне тільки перерахування помилок підлеглих озлобляє їх. Закінчувати розбір треба позитивними вказівками.
5. *Уміє заохочувати і карати*. Не існує двох однакових людей, які б однаково реагували на критику і зауваження. У кожному конкретному випадку необхідно враховувати ситуацію, особистість людини, її стать, вік, освіту, соціальний стан. Жінки більш чутливі до заохочень і покарань, які до них застосовуються. *Публічна критика – найвища міра покарання*. Найбільш ефективна критика наодинці.
6. *Уміння цінувати час підлеглих*. Моральне розкладання колективу починається саме тоді, коли менеджер явно зневажає часом підлеглих, тому що він учить їх самих не цінувати власний час.
7. *Шанобливе, доброзичливе ставлення до підлеглих*. Якщо колектив очолює людина груба, то виникає “ланцюгова реакція” – атмосфера грубості і безкультур’я встановлюється у всьому колективі. *Хамству немає ніколи і ніяких виправдань*.
8. *Уміння говорити і мовчати*. Дослідження показують, що менеджер 70% робочого часу говорить і лише 30% – пише, читає, виконує іншу роботу. Мова йде про *уміння по-діловому, дохідливо і швидко віддати розпорядження*, чітко висловити свою думку. Уміння мовчати означає “*не затикати рот*” підлеглим.
9. *Почуття гумору* полегшує відносини з іншими людьми, а начальник, який не вміє посміятися, пожартувати, укорочує не тільки власне життя, але й ускладнює роботу підлеглих.
10. *Цікавитися, вивчати підлеглих*. У житті немає нічого більш цікавого, ніж людина. Усі люди різні, і кожна людина більш за все цінує повагу до себе.

**П’ять управлінських “чому?”**

Професор Терещенко стверджує, що сучасному стилю керівництва властивий постійний пошук відповідей на такі питання:

– *Чому це робиться?*

Існують для цього якісь реальні підстави, чи як робили раніше, так робимо і зараз. Дисципліна вимагає, щоб накази менеджера виконувалися, однак, виконавши наказ, підлеглий повинен мати моральне право запитати в менеджера: чому і навіщо ми це робимо?

– *Чому воно робиться саме там, де воно робиться?*

Це проблема організаційної структури підприємства. Варто мати на увазі, що немає і не може бути такого стану, положення, що було б ідеальним. Реорганізація структури підприємства – постійний процес.

– *Чому те, що робиться, робиться саме тоді, коли воно робиться?*

Це проблема планування. З одного боку, плани повинні виконуватися вчасно, з іншого, бувають випадки, коли це нічого, крім шкоди, не принесе. Плани повинні переглядатися чи уточнюватися при виникненні потреби в цьому.



– Чому дану роботу виконує саме ця людина, а не інша?

Аксіома наукової організації праці: “Ніколи жодна людина, яка отримує вищу зарплату, не повинна займатися роботою, яку міг би виконати хтось інший з нижчою зарплатою”. Якщо це правило виконується, знижується собівартість продукції, підвищується продуктивність праці. У фірмах із грамотно поставленою організацією праці, крім достатньої кількості оргтехніки, у штаті досить секретарів, клерків, що підвищує продуктивність фахівців і менеджерів. Керівник повинен постійно прагнути до того, щоб кожен співробітник виконував роботу згідно зі своєю кваліфікацією і зарплатою.

– Чому це робиться так, а не інакше?

Не існує меж людської досконалості, завжди можна досягти більшого. Хороший менеджер ніколи не повинен бути на 100% задоволений собою, він не зупиняється на досягнутому і постійно запитує себе: а чи не можна зробити те, що я роблю, ще краще?

## 5.3. КЕРІВНИК І ЛІДЕР

*Долі націй залежать від людських якостей, у першу чергу, якостей еліти, елітарних груп і їхніх лідерів.*  
Д.Сорос

### 5.3.1. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА

*Робить менеджера менеджером не посада, не влада, а внесок у діяльність всієї організації та відповідальність за результати цієї діяльності.*

**К**ерівник у залежності від займаної посади наділений визначеними функціями. **Функції керівника** – це основні напрямки діяльності, розв’язувані ним задачі:

- *стратегічна* функція пов’язана з постановкою цілей, вибором методів їхнього досягнення;
- *адміністративна* функція передбачає організацію виконавської діяльності, поточний контроль і координацію роботи підлеглих, управління персоналом, стимулювання і мотивацію;
- *експертно-інноваційна* функція базується на високій професійній кваліфікації менеджера і включає консультування підлеглих, вивчення новинок, розробку нових видів товарів і послуг, удосконалювання організаційної структури;
- *представницька* функція припускає наявність у менеджера навичок культурного спілкування: гарних манер, міміки і культури мови, уміння правильно вдягатися;
- *комунікаційна* функція – передача робочим групам необхідної інформації й одержання інформації від підлеглих, ведення ділових переговорів, прийом відвідувачів, відповіді на листи, телефонні дзвінки і телеграми;
- *виховна* функція реалізується в процесі прийняття рішень, організації персоналу на виконання задач, мотивації і контролю працівників;
- *соціальна* функція – допомога підлеглим, створення сприятливого морального і психологічного клімату в колективі, підтримка традицій;
- *лідерська* функція – формування бажань і представлень про цілі діяльності в трудовому колективі, концентрацію зусиль працівників на досягненні цілей організації, зміна настроїв, натхнення людей на перетворення.

Перелік і зміст офіційних функцій керівника визначаються тим, на якому ступені в ієрархії організації він знаходиться: на вищому, середньому чи нижчому рівні.

**Керівники вищого рівня** мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність усієї організації, а також координують роботу окремих виконавців, у тому числі менеджерів різних рівнів апарату управління. Вони займаються формуванням цілей, розробкою стратегічних (перспективних, довгострокових) планів, виконують адміністративно-розпорядницькі функції, розробляють структуру і систему управління, мобілізують колектив на виконання задач, займаються адаптацією організації до різного роду змін, управлінням у надзвичайних ситуаціях, управлінням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем, а також суспільством, у якому існує і функціонує дана організація.

**Менеджери середнього рівня** очолюють підрозділи, відділи, філії й окремі служби центрального апарату управління. Вони розробляють плани для здійснення загальних задач, встановлених керівниками, вносять пропозиції щодо удосконалювання роботи, проводять у життя заходи щодо вдосконалювання організації, впровадження нових технологій у виробництво. Вони ставлять задачі і координують роботу менеджерів нижчого

рівня, здійснюють поточний контроль діяльності, а також визначену кількість свого робочого часу приділяють керуванню персоналом та ін.

**Менеджери нижчого рівня** – це технічний чи організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над робочими й іншими працівниками (не керуючими). Це завідувачі, керуючі, майстри на підприємствах, у структурних одиницях і підрозділах та ін. Вони керують і координують роботу безпосередніх виконавців, забезпечують їм необхідні умови, контролюють дотримання графіків робіт, правильне використання устаткування і матеріалів, дотримання правил трудової дисципліни, техніки безпеки. У функції менеджерів цього рівня входить також стимулювання, заохочення і стягнення підлеглих.

Менеджери нижчої ланки відповідають в основному за виконання виробничого плану і задач, за безперервне забезпечення інформацією про правильність виконання цих задач, за безпосереднє використання виділених їм ресурсів і т.п.

Існує ще одна специфічна категорія менеджерів – заступник і помічник керівника.

**Заступник керівника.** Існування цієї категорії керівників обумовлено великим обсягом роботи загального характеру, частою відсутністю керівника в службових справах, а також необхідністю стажування кандидатів на керівну посаду. Роль заступника полягає у виконанні визначеної частини управлінських функцій в організації (підрозділі), підвищенні престижу свого керівника і ролі керівників нижчого рівня. *Заступник може бути штатним чи виконувати свої обов'язки за сумісництвом.* Заступником за сумісництвом найчастіше призначають керівника підрозділу нижчого рівня.

**Помічник керівника** займається, як правило, первинною обробкою управлінської інформації, на підставі якої керівник приймає рішення.

Варто зробити дуже важливе застереження: *менеджер зовсім не обов'язково має бути керівником або начальником.* У кожній організації завжди були і є працівники, які явно не є керівниками, тобто не відповідають за роботу інших людей. Вони можуть не мати безпосередньо підлеглих виконавців, але при цьому частково виконувати функції менеджменту, наприклад, старший інженер або касир підприємства, який відповідає за надходження та використання грошей, можуть не мати жодного підлеглого, вони можуть не надати жодного наказу, їх внесок в успіх підприємства суто індивідуальний. Але вони – менеджери. До цієї категорії також треба віднести юристів, психологів, експертів та інших спеціалістів. *Робить менеджера менеджером не посада, не влада, а внесок у діяльність всієї організації та відповідальність за результати цієї діяльності.*

### 5.3.2. КЕРІВНИЦТВО І ВЛАДА

*Влада – це право віддавати розпорядження і сила, що примушує їм підкорятися.*

А.Файоль

*Найчастіше влада ототожнюється з примусовим, силовим обмеженням волі вибору.*

**О**рганізація може бути ефективною тільки у випадку виконання усіх функцій управління, тобто ефективного керівництва.

Поняття “керівництво” застосовується для характеристики уміння того чи іншого менеджера впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою рішення виробничих задач. **Керівництво** – це право особистості давати офіційні доручення і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень керівника, що визначають його компетенцію. Для виконання функцій керівника менеджеру необхідно мати *владу*.

По суті, будь-яка людська діяльність тісно чи іншою мірою пов'язана з проявом владних відносин. Термін “влада” застосовується дуже часто, він має досить багато визначень, наприклад:

“Влада – це здатність однієї людини чи групи людей нав'язувати свої цілі іншим людям” (Дж.Гелбрейт).

“Влада – це контроль над поведінкою” (В.Даль).

“Влада визначається ступенем участі в прийнятті рішень” (Г.Лассуел).

“Влада – це система ресурсів, за допомогою яких досяжні загальні цілі” (Т.Парсонс).

“Влада – це здатність і можливість впливати на діяльність, поведінку людей за допомогою яких-небудь засобів – волі, авторитету, права, насильства” (БЭС).

Таким чином, **влада** – це можливість впливати на поведінку інших людей. Під **впливом** розуміється будь-яка поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку і відчуття іншого індивіда. Тобто *вплив – це процес використання влади*.

*Той, хто скуштував влади, дуже нелегко з нею розлучається.*

М.Хрущов

Конкретні способи і засоби впливу можуть бути найрізноманітнішими – від ввічливого прохання до погрози звільнення.

Влада надається посадою, передбаченою у структурі організації. Вона законна і невід’ємна від відповідальності і підвітності: “Влада немислима без відповідальності, тобто без санкцій – нагороди чи кари, що супроводжує її дію. Відповідальність – це вінець влади, її природний наслідок, її необхідний придаток. Усюди, де діє влада, виникає і відповідальність” (А.Файоль).

*Підставами для одержання влади є:* умови виконання ролі і повноважень, місце в ієрархії, наявність контролю над ресурсами, освіта, правильна оцінка ситуації.

*Особливість влади* полягає в тому, що про неї не говориться прямо, вона мається на увазі, коли обговорюють чи оцінюють права, повноваження або вплив суб’єкта управління на об’єкт управління. І найчастіше влада ототожнюється з примусовим, силовим обмеженням волі вибору.

Керівний вплив і влада залежать як від особистості, на яку вони спрямовані, так і від ситуації, у якій вони знаходяться, а також від якостей менеджера, який володіє владою. У будь-якому випадку, *керівник залежить від свого безпосереднього начальника, колег і підлеглих*. І без сприяння цих людей він не зможе ефективно виконувати свої функції (підлегли, наприклад, можуть відмовитися виконати прохання чи наказ керівника і зведуть його владні повноваження до нуля).

***Влади не буває без визнання керівника підлеглими.***

Сила чи обсяг влади, яку має керівник в конкретній ситуації, визначається не обсягом його формальних повноважень, а ступенем залежності від нього людини, на поведінку якої він має намір впливати.

*Обсяг повноважень*, якими володіє менеджер, вимірюється ступенем його впливу на поведінку підлеглих, не викликаючи заперечень з їх боку. Підлеглий визнає повноваження начальника фактично тоді, коли він погоджується з тим, щоб його поведінка направлялася іншими, і не оцінює при цьому достоїнств управлінського рішення. Таким чином, *джерелом повноважень виступає підлеглий, а не той, хто віддає наказ*. Саме він вирішує, які накази виконувати, хоча “воля” вибору найчастіше залежить від оцінки наслідків відмовлення виконати конкретний наказ. А наслідки, в свою чергу, залежать від санкцій, що може застосувати менеджер.

Влада керівника над підлеглим залежить також від його особистих якостей і, насамперед, від професійної компетенції й умінь знайти ефективні важелі впливу на людей, у тому числі і силою. ***Сила*** – це здатність примушувати події розвиватися так, як задумано, вона не є правом і не обов’язково законна. Менеджери для досягнення цілей організації поєднують силу і владу в залежності від ситуації і стилю керівництва. Це так звана *організаційна сила*, заснована на посадовому становищі керівника. Розрізняють ще *особисту силу*, що буває двох видів: *фізична сила і харизма*.

В умовах організації влада визначається ієрархією, тобто посадою керівника, і чим вона вище, тим більшою владою він володіє. Однак стосовно окремого працівника *більшою реальною владою володіє його безпосередній начальник*, ніж вищий керівник. Пояснюється це тим, що безпосередній начальник знаходиться поруч із працівником, знає всі його сильні і слабкі сторони, оперативно і неформально вирішує виникаючі в нього труднощі і проблеми, а також формує думку про працівника у вищих менеджерів.

***Рівень впливу наділеної владою особи "А" на особу "Б" визначається ступенем залежності особи "Б" від особи "А".***

Г.Емерсон

Влада керівника над підлеглими обумовлена їхньою залежністю в таких питаннях, як підвищення зарплати, просування по службі, розширення повноважень, рішення соціальних питань. З іншого боку, *підлегли також мають деяку владу над керівником*: наявність необхідної і важливої інформації, забезпечення необхідної якості виконання роботи, підтримка тих чи інших рішень керівника, неформальні контакти з іншими працівниками. Досвідчений керівник пам’ятає про це і не застосовує владу в повному обсязі, щоб не викликати в підлеглих бажання продемонструвати власні владні можливості.

Таким чином, *щоб керувати, необхідно впливати, щоб впливати, потрібно мати владу, а щоб мати владу, необхідно мати можливість контролю над чимось важливим для підлеглого*. У цьому випадку виникає залежність підлеглого від керівника, що і змушує його діяти так, як потрібно керівнику. Звичайно влада заснована на потребах виконавця і має різні форми.

Розрізняють шість найбільш розповсюджених форм влади менеджера над підлеглими: законна влада; влада, заснована на примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; еталонна влада; харизма.

*Законна влада* ґрунтується на переконанні підлеглого в праві менеджера давати вказівки, які він зобов’язаний виконати. Цією владою, що називають *традиційною*, володіє кожен менеджер, оскільки вона випливає з ієрархічної структури побудови організації, і підлеглий підкоряється керівнику тільки тому, що той знаходиться на більш високій сходинці службової ієрархії.

Влада, заснована на примусі, поширена в багатьох організаціях. Суть її в наявності у менеджера методів покарання підлеглого, які можуть перешкодити задоволенню визначених істотних потреб працівника чи заподіяти йому інші неприємності. ***Примус*** (економічний, соціальний, політичний, фізичний) розглядають як форму впливу на людину, групу людей чи суспільство, що характеризується високим рівнем тиску. Пов’язаний

примус із застосуванням сили чи погрозою її застосування. Примус значно збільшує імовірність виникнення конфлікту.

Влада, *заснована на винагороді*, – у центрі набору важелів впливу на працівника знаходиться винагорода, тобто можливість задоволення його насущних потреб.

*Експертна* влада ґрунтується на традиціях і переконанні підлеглих у наявності в менеджера спеціальних знань, що дозволяють йому задовольнити істотні потреби підлеглих.

*Еталонна* влада – влада прикладу. Суть її в тому, що особистісні якості менеджера настільки привабливі для підлеглих, що він прагне набутися таких же якостей, виконуючи доручення менеджера.

*Харизма* – влада, заснована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях і здібностях лідера (харизма – “благодать” божя). Харизматичний лідер відрізняється такими особливостями особистості:

- помітна зовнішність: не завжди красива, але обов’язково приваблива, з гарною поставою людини, що вміє добре триматися на людях;
- незалежний характер: в усьому покладається в першу чергу на самого себе;
- ораторські здібності: здатність до міжособистісного спілкування;
- позитивне сприйняття уваги до своєї персони: почуває себе комфортно, коли бачить, що його слухають, виділяють серед інших, що їм захоплюються;
- гідна і вишукана манера триматися, постійна зібраність і контроль над ситуацією.

Різні форми влади – це інструменти, за допомогою яких керівник може змусити чи переконати підлеглих виконати те чи інше завдання. Ці ж інструменти можуть використовувати і неформальні лідери, щоб досягти своїх цілей або перешкодити досягненню цілей організації.

Таким чином, керівництво – це така комбінація переконання, примусу і прикладу, яка покликана скоріше переконувати і спонукати, ніж наказувати і примушувати персонал виконувати роботу.

### 5.3.3. ЛІДЕРСТВО Й АВТОРИТЕТ

*Лідер має прагнення і волю до влади, він – зразок справедливості і мудрості для підлеглих.*

Н.Макіавеллі

*Менеджер – це, насамперед, лідер у тій чи іншій сфері бізнесу.*

**С**учасне управлінське мислення вимагає, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні керівники, а *лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом*. Посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично таким його не робить. Можна бути першою особою в організації, але не бути фактично лідером, тому що *лідер не затверджується наказом*, а психологічно визнається оточуючими як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їхніх потреб і показати вихід зі, здавалося б, безвихідних ситуацій.

Під *лідерством* розуміється здатність впливати на окремі особистості і соціальні групи, трудові колективи, направляти їхні дії на досягнення цілей організації. *Лідерство виникає завжди там, де виникає гостра потреба в ініціативних діях*.

Ось що пише Л.Якокка про найдраматичніші події у своїй кар’єрі: “Я був генералом у цій війні за порятунк “Крайслера”. ...Я почав з того, що скоротив своє жалування до 1 долара в рік. Я зробив це, керуючись тверезим, холодним розрахунком. Я хотів, щоб усі наші співробітники і постачальники вирішили: “Я піду за людиною, яка показує такий приклад”. ...Моя зменшена платня продемонструвала, що всі ми знаходимося в однаковому становищі, що ми можемо вижити тільки в тому випадку, якщо всі затягнуть свої пояси. Це був драматичний жест, і звістка про нього поширилася дуже швидко. ...Більше всього я пишаюся тим, що вдалося створити згуртовану коаліцію. Вона продемонструвала, який потенціал таїться в єдності навіть у самі важкі часи”.

*Чим швидше ми рухаємося, тим далі попереду повинні шукати орієнтири, які нас направляють. Уміння вибирати вірні орієнтири – це і є лідерство.*

П.Страссман

*Лідер* – член групи, за яким визнане право приймати відповідальні рішення у важливих ситуаціях. Це найбільш авторитетна особистість, що реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні відносин усередині групи. Лідерами виступають різні люди, але, як правило, вони більше інших схильні до співробітництва і взаємної підтримки. Людина, яка претендує на місце лідера, повинна психологічно прагнути до переваги і дійсно чимось перевершувати інших, мати чітке бачення майбутнього і шляхів руху до нього.

*У лідера має бути високий інтелект. А розвинений інтелект – це порядність і совість.*

**Лідерство** – це мистецтво впливу на людей, прагнення надихнути їх на те, щоб вони по добрій волі прагнули досягти цілей. Дуже часто, на жаль, особливо в політиці, це виявляються особисті амбіційні цілі самого лідера.

Лідер чудово почуває і розуміє психологічні особливості партнерів, супротивників, уміло їх використовує в офіційних і неофіційних контактах. Переконаючи інших, він виявляє завидну гнучкість і уміння йти на компроміс.

Вплив лідерів виявляється в зміні настроїв, формуванні бажань і представлень про цілі діяльності. Люди йдуть за лідером, насамперед, тому, що він може запропонувати їм засоби (можливо, не завжди реальні) для задоволення їхніх найважливіших потреб, показати потрібний напрямок діяльності. *Тільки лідер може домогтися від інших, щоб вони робили те, що він хоче, і робили це з задоволенням.* Влада лідера базується:

- на доброму знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце;
- умінні тверезо і грамотно аналізувати різні ситуації, прораховувати найближчі і віддалені наслідки своїх дій;
- усвідомленні необхідності приймати ті чи інші рішення або дії;
- прагненні до самовдосконалення;
- здатності вселяти в підлеглих упевненість.

Джерелом влади лідера над людьми є його незалежність, готовність у будь-який момент звільнити займане місце.

***Лідерство полягає не в тому, щоб бути приємним.  
Воно в тому, щоб бути правим і бути сильним.***

П.Китинг

Таким чином, *лідерство – це і талант, і мистецтво, і майстерність, і уміння.* Вивчення природи лідерства показує, що лідер, як правило, має низку чітко виражених якостей:

- спосіб життя лідера тісно поєднує кар'єру й особисте життя;
- лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку; здібності, талант, честолюбство і знання стимулюють його до подальшого розвитку й удосконалювання;
- лідер бачить своє дійсне покликання в застосуванні наявних здібностей і придбаних знань, навичок, розуму, таланту як способу самореалізації саме в управлінні іншими людьми;
- лідер – це оптиміст, він завжди охоче вислуховує людей і їхні ідеї, оскільки, на відміну від песиміста, налаштований на отримання добрих звісток і вважає, що більшість людей готові прийти на допомогу, прагнуть до творчості, мають творчий початок;
- лідер любить людей, піклується про своїх співробітників, цікавиться їхніми справами, завжди доступний підлеглим, людяний, терплячий до слабостей інших;
- лідер – честолюбна, впевнена в собі і смілива людина, яка шукає нові способи дій і не боїться експериментувати;
- лідер завжди готовий прийняти рішення, навіть в умовах недостатності інформації (ризик), коли усвідомлює, що рішення може бути помилковим;
- лідер чесний, справедливий, тактовний і уважний до співробітників.

***Сама непереможна людина – це та, якій не страшно бути смішною.***

В.Ключевський

Американські соціологи дійшли висновку, що сучасний лідер – це людина, передусім орієнтована на інших, на добро. Л.Якокка, наприклад, стверджує, що “причина, з якої підлеглі сліdkують за лідером, полягає не в тому, що керівник володіє якимись магічними якостями, а в тому, що він прислуховується до їхньої думки”. Найбільше шансів на лідерство в того, хто здатен повніше врахувати різнобічні інтереси, хто може передбачити поведінку інших, уміє ладити з людьми, служити їм.

*Відмінності між статусом формального керівника і неформального лідера* впливають з особливостей ролі і функцій, які кожен з них виконує. Керівник здійснює управління на основі офіційних повноважень. Неформальний лідер – це особа, яка добровільно прийняла на себе велику відповідальність, більшу, ніж запропонована посадою.

У неформальній групі лідер найчастіше виконує функції арбітра, експерта, координатора, контролера, носія групової відповідальності (чи провини). Часто неформальний лідер є джерелом цінностей і норм, що формують і визначають світогляд групи, її ставлення до загальноорганізаційних цілей. Саме лідер відповідає за створення і дотримання корпоративної культури, того комплексу поділюваних командою переконань, цінностей, позицій і очікувань, що стосуються відповідних норм поведінки.

Досить частими є ситуації, коли природний лідер знаходиться поза формальною організаційною схемою (див. гл. 3.3.3). У такому випадку, якщо це властолюбна людина, вона може (іноді навіть неусвідомлено) стати на чолі неформальної групи, що може чинити опір організації в її діяльності. Оскільки лідер відображає інтереси колективу, він стежить, щоб чийсь конкретні рішення і дії не суперечили загальним інтересам групи. Тому лідер може вступити в конфлікт з адміністрацією, ігноруючи такі її рішення, які, на його погляд, суперечать інтересам групи.

Здібний співробітник, який займає посаду нижче своїх потенційних можливостей, може направити свою енергію і талант на те, щоб викликати в колективі невдоволення й опір керівництву. У такому випадку тиск на лідера з боку адміністрації може дати зворотний результат: група згуртується, і протистояння адміністрації ще більше посилиться. Конструктивним рішенням у такому випадку може бути тільки компроміс, коли неформальному лідеру надають заслужену офіційну посаду. Тоді він буде управляти колективом, ставлячи організаційні інтереси над груповими, а люди, які йому довіряють, скоріше за все, з ним погодяться.

***Ніщо так не принижує авторитет керівника, як некомпетентність.***

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті менеджера. Справжній лідер має незаперечний авторитет у своїх підлеглих. **Авторитет** – це категорія, що носить, як правило, неформальний характер і пов'язана, насамперед, з особистісними якостями менеджера, який завойовує довіру і повагу підлеглих завдяки своїм знанням, особливостям характеру, працьовитості, умінню спілкуватися з людьми. Це повага, оцінка і визнання керівника підлеглими. Підлеглим імпонує керівник, який бере на себе відповідальність, сміливо приймає рішення, чесно визнає власні помилки і терпляче ставиться до слабостей і дрібних помилок своїх підлеглих. Використання менеджером формальних повноважень, які не спираються на їх визнання з боку підлеглих, нерідко зводиться до примусу за допомогою погрози можливих санкцій. Такий стан може призвести до втрати авторитету.

В теорії менеджменту розрізняють три категорії авторитету:

- *формальний (офіційний)* авторитет менеджера визначається його посадою, впливає з його прав розпоряджатися підлеглими, давати їм вказівки, вимагати виконання своїх розпоряджень, контролювати і стимулювати роботу підлеглих;
- *особистісний* авторитет визначається комплексом особистісних якостей менеджера як людини: сміливість, оптимізм, широта поглядів, рішучість, терпимість, людяність, справедливість, чесність, етичність, інтелігентність;
- *повний (реальний)* авторитет – авторитет лідера виявляється при наявності у менеджера формального й особистісного авторитету і залежить від результатів його діяльності, його ділових, морально-етичних якостей, досвіду роботи, професіоналізму.

***Зовсім небагато людей, здатних просто і відкрито сказати: “Не знаю”.***

Д.Писарев

Посиленню реального авторитету сприяє правильний стиль роботи керівника. Фактичний вплив керівника на підлеглих без використання адміністративних важелів залежить від якостей керівника і від стилю його дій. Вибір керівником правильного стилю управління підвищує його авторитет, дозволяє успішно вирішувати багато проблем управління, уникати формалізму, запобігати конфліктам.

Менеджер, який не став лідером серед підлеглих, не користується в них реальним авторитетом, не може розраховувати на досягнення високих виробничих і особистих результатів.

## 5.4. ЯКИМ ПОВИНЕН БУТИ СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖЕР

*Зірка першої величини оточує себе зірками першої величини,  
зірка другої величини оточує себе зірками третьої величини.*

### 5.4.1. УМОВИ Й ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

*Хороший менеджер, перш ніж вимагати ефективності  
від інших, зобов'язаний сам бути максимально ефективним.*

К.Татейсі

**М**енеджери – це професійні управляючі, головна задача яких – координація й організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів, тобто на науковій основі. Відмінна риса професійного менеджера – це залучення його до управлінської роботи за визначену плату. Таким чином, відмінною рисою професійного менеджера є ідентифікація його інтересів з інтересами організації, у якій він працює.

Сучасний менеджер виступає одночасно в декількох ролях:

- *керуючий* – наділений владою для організації роботи;
- *лідер* – здатний вести за собою колектив;

- *вихователь* – володіє високими моральними якостями, здатний створити працездатний колектив;
- *дипломат* – уміє встановлювати контакти з владою, керівництвом, партнерами і персоналом;
- *новатор* – розуміє роль і значення технічного прогресу і уміє впровадити у виробництво той чи інший винахід;
- *підприємець* – постійно шукає можливості для збільшення прибутку;
- *особистість* – високоосвічений, здатний, такий, що володіє високим рівнем культури управління, чесний і рішучий.

В останні 10-15 років у суспільстві відбулися істотні зміни, що значно змінили і ускладнили умови діяльності менеджерів. Правильне розуміння суті тих чи інших соціально-економічних процесів обумовлено, в першу чергу, однозначним тлумаченням термінів і визначень. Часто вживані в одному контексті поняття “бізнесмен”, “менеджер”, “підприємець” не є синонімами.

По визначенню канадського вченого Х.Вудса, “менеджер як виконавча особа власника чи роботодавця виконує функції по керуванню персоналом і в цій якості розглядається окремо від підприємця”.

Професор А.В.Шегда сформулював принципові відмінності менеджерських якостей від якостей, властивих підприємцю (табл. 5.3). Розходження між менеджером і підприємцем виявляються в адміністративному і демократичному, консервативному і новаторському, з елементами ризику, підходах до керівництва виробничою діяльністю.

Таблиця 5.3

## Відмінності якостей менеджера і підприємця

Менеджер	Підприємець
Живе минулим	Живе майбутнім
Основне в діяльності – порядок	Основне в діяльності – контроль
Прагне дотримуватися існуючого порядку	Прагне до змін
Зміни умов роботи сприймає як нові проблеми	Зміни умов роботи сприймає як нові та додаткові можливості
Будує будинок, у якому назавжди поселяється	Закінчивши будівництво, починає планувати будівництво нового будинку
Забезпечує зручно побудований порядок речей	Створює речі, що потім менеджер упорядковує
Йде слідом за підприємцем, щоб усунути створене їм безладдя	Без нього немає нічого, що можна було б упорядкувати
Без нього не було б ні бізнесу, ні суспільства	Без нього не було б нововведень

У практиці сучасного менеджменту і підприємництва *поняття “підприємець” і “менеджер” невіддільні одне від одного*, оскільки кожний, хто починає займатися бізнесом, – “єдин в двох лицах”. Він змушений і зобов’язаний:

- мати високу культуру управління;
- бути самостійним у думках і вчинках;
- мати широкий кругозір;
- грамотно й успішно вирішувати економічні і правові проблеми організації;
- орієнтуватися на самофінансування, шукати способи заробити гроші власними силами;
- бути в постійній готовності приймати й аналізувати інформацію;
- орієнтуватися на свободу вибору і бути готовим до конкурентної боротьби.

Синтез підприємницького бачення перспектив і прагматизму менеджера складає основу розвитку організації і є важливою особливістю діяльності сучасного керівника.

Діяльність керівника організації, підприємства, фірми залежить від ряду політичних, соціальних, економічних і психологічних факторів, що мають як стимулюючий, так і дестимулюючий характер.

*Стимулюють* творчу активність сучасного менеджера широкі можливості вибору і прояву ініціативи, зростання конкуренції, можливості оволодіння всіма досягненнями сучасного менеджменту.

До *дестимуляторів* варто віднести стрес, невизначеність у суспільстві і перспективах власної організації, ерозію традиційних цінностей, збільшення й ускладнення проблем з одночасним обмеженням засобів для їх вирішення, руйнування традиційних ієрархічних відносин, неефективність методів управління, створених тоталітарною системою.

## 5.4.2. ЯКОСТІ, ЗДІБНОСТІ І НАВИЧКИ, НЕОБХІДНІ ДЛЯ УСПІХУ

*Груба, проста, примітивна сила наполегливості  
є некоронованою королевою світу волі.*  
Г.Форд

**Я**ким повинен бути хороший менеджер. Питання про те, яким повинен бути хороший менеджер, завжди ставало перед людьми, які намагалися досягти успіхів у бізнесі чи іншій сфері людської діяльності. Люди дуже давно зрозуміли, що досягти успіху можна тільки у випадку, якщо справу очолює вмілий, грамотний, талановитий керівник. Саме тому увага концентрувалася на особистих якостях керівника.

Конфуцій 2500 років тому стверджував, що керівник, насамперед, повинен *уміти тонко і глибоко проникати в почуття і характери своїх сподвижників*.

Греки ще в часи Гомера чотири основні якості ідеального керівника сформулювали в такий спосіб: *мудрість* Нестора + *справедливість* Агамемнона + *хитрість* Одиссея + *енергійність* Ахіллеса. Сам Гомер стверджував, що ідеального керівництва не існує, але наблизитися до ідеалу можна у випадку, коли кілька керівників, з різними, властивими особисто кожному з них якостями, будуть цілеспрямовано працювати над досягненням загальної мети. Крім того, керівник зобов'язаний постійно пам'ятати про свої слабкі і сильні сторони, щоб не стати жертвою свого високого становища.

Перші школи менеджерів, які з'явилися в США в 90-х роках XIX століття, не мали в навчальних планах вузькопрофесійних предметів (економіка, право, політика). Навчальний час був цілком присвячений розвитку 4-х головних професійних умінь керуючих:

- *умінню слухати* – розуміти співрозмовника, розуміти головне, цінне, нове з його слів;
- *умінню говорити* – коротко, ясно, переконливо, чемно;
- *умінню читати* – швидко, вибірково, уважно, запам'ятовуючи добре і надовго;
- *умінню писати* – грамотно і точно, з дотриманням правил ділового листування.

Одним з перших дав характеристику особистості менеджера А.Файоль у своїй книзі “Загальне і промислове управління”, виданій в 1916 році. Він сформулював шість основних рис ефективного керівника:

1. *Фізичні якості* – здоров'я, сила, спритність.
2. *Розумові якості* – тямущість, легке засвоєння, розважливість, сила і гнучкість розуму.
3. *Моральні якості* – енергія, стійкість, свідомість відповідальності й ініціатива, почуття обов'язку, такт, почуття достоїнства.
4. *Загальний розвиток* – запас різних понять, що не відносяться винятково до області виконуваної функції.
5. *Спеціальні знання*, що відносяться винятково до якої-небудь однієї функції – будь то технічної... будь то адміністративної...
6. *Досвід* – знання, що випливають із практики, спогаду про уроки, особисто добуті з фактів”.

**Якості і здібності, необхідні сучасному менеджеру.** Сукупність перерахованих вище якостей, умінь і рис особистості керівника необхідна і сучасному менеджеру. Крім того, для ефективного управління персоналом і сучасним виробництвом керівнику, насамперед, необхідно *опанувати теорію менеджменту*, щоб розуміти природу управлінської діяльності і процесів управління.

Необхідною умовою ефективного менеджменту є *здатність до керівництва*, що виявляється в наявності цілого ряду якостей і здібностей. Що ж визначає здатність до керівництва?

*Наявність чітких розумних особистісних цінностей.* Особистісні цінності – це вибір того, що, на думку, є важливим і необхідним. Цінності виробляються протягом довгого періоду і формують основні життєві позиції. Це необхідна якість, тому що *менеджер щодня приймає рішення, які ґрунтуються на особистісних цінностях і принципах*. Цінностями можуть бути ставлення до рівноправності статі, раси, віку людини, ставлення до вищого керівництва та підлеглих, до ризику в роботі, ступінь допомоги іншим, ступінь використання заохочень та покарань до підлеглих, додержання духу та букви закону, залучення працівників до управління, ставлення до свого здоров'я, родини та друзів, ступінь відкритості.

*Здатність встановлювати чіткі особисті цілі.* Сучасні умови роботи керівників вимагають від них ясних і обґрунтованих цілей, які формуються під впливом таких факторів: економічні та фінансові кризи, швидкий розвиток технологій, подорожчання енергоресурсів, зростання безробіття, відчуття нездатності впливати на події, зростання економічної злочинності.

***Той, хто керує тільки підлеглими, керівник тільки на 50%.  
Керівник на всі 100% той, хто вміє керувати і вищим начальником.***

*Організаторські здібності, уміння керувати собою й іншими* полягають в умінні володіти собою, реально оцінювати свої фізичні можливості, раціонально використовувати енергію, час і навички. Це спритність, здатність генерувати ідеї, спонукати до творчості підлеглих, постійне бажання і готовність переборювати перешкоди, експериментувати, ризикувати, розвивати ініціативу підлеглих. Важливо впливати не тільки на підлеглих, але і на тих, хто менеджеру безпосередньо не підлеглий, щоб мати необхідну підтримку і допомогу в рі-



шенні задач своєї організації. Ці люди істотно відрізняються від менеджера за статусом й інтересами, і він повинен володіти специфічними здібностями і якостями, що сприяють підвищенню довіри і поваги з боку тих, з ким він вступає у відносини.



*Хто може – робить. Хто не може – вчить.  
А хто не може вчити – керує.*

А.Блох. Закон Мерфі

*Уміння навчати і розвивати підлеглих* – необхідна якість керівника, який є для персоналу вихователем і педагогом, прагне довести їх до необхідних стандартів, допомогти їм у саморозвитку. Він повинен уміло виховувати підлеглих, попереджати і розв'язувати виникаючі конфлікти. Люди працюють охоче й ефективніше, коли мають постійний зв'язок з керівником, отримують від нього поради і рекомендації. Ефективні методи навчання і розвитку підлеглих:

- проведення відвертих співбесід;
- неформальні консультації;
- вдосконалення майстерності;
- обговорення конкретних проблем;
- обговорення і планування кар'єри;
- самостійна підготовка;
- тренування;
- освоєння нових завдань.

*Здатність формувати ефективні робочі групи* – це показник найвищого професіоналізму, вона є необхідною умовою для досягнення цілей організації. Важливо уміти використовувати уміння, знання і досвід інших людей, тобто перетворити групу людей у кваліфікований, результативний колектив, створити позитивний клімат і ефективний робочий механізм.

*Кращих результатів домагається не обов'язково той,  
у кого сама розумна голова, а скоріше той, хто краще всіх уміє  
координувати роботу своїх розумних і талановитих колег.*

Д. Джонс

*Уміння розбиратися в людях:* швидко і правильно оцінювати психологічні особливості, сильні і слабкі сторони людини, розподіляти завдання і ролі з урахуванням інтересів, можливостей і стану кожного.

*Морально-комунікабельні якості:* чуйність, доброзичливість, поважність, справедливість, товариськість, простота і доступність.

*Агітаторські якості:* уміти вести за собою підлеглих, переконувати їх у важливості і потребі справи, у реалістичності свого бачення перспективи розвитку фірми. Це ораторські здібності й уміння виражати власні думки.

*Ініціативність:* активність, самостійність у прийнятті рішень, сміливість, заповзятливість, внутрішня воля, готовність іти на ризик, опора на власні сили.

*Уміння спиратися на колектив:* формування загальних цілей і задач, врахування інтересів, почуттів і думок людей, їхнього досвіду і знань, розвиток ініціативи і загальної активності.

*Гнучкість:* здатність змінювати стиль і методи керівництва в залежності від умов, що створюються. Здатність самооцінки власної діяльності, уміння робити правильні висновки і постійно підвищувати кваліфікацію.

*Хороший не той командир, у якого нічого не трапилося,  
а той, хто з будь-якої несподіванки знайде вихід.*

О.Марінеско

**Навики, необхідні для здійснення керівництва.** Крім усіх перерахованих вище якостей і здібностей, менеджер повинен володіти ще й необхідними для здійснення керівництва *навиками*. Незалежно від сфери діяльності, організації, у якій він працює, і займаної посади, кожен менеджер зобов'язаний опанувати як мінімум трьома основними видами навиків: аналітичними, комунікативними і технічними.

*Аналітичні навики* менеджеру необхідні для вмільої і грамотної обробки й аналізу інформації, встановлення взаємозв'язків і залежностей між різними подіями і фактами. Ці навики дозволяють *бачити організацію і її оточення в комплексі, передбачати труднощі і сприятливі для організації можливості*. Для успішного оволодіння такого роду навиками менеджер повинен мати аналітичний розум, тобто здатність мислити логічно і критично. Без наявності аналітичних навиків менеджеру неможливо грамотно і чітко сформулювати висновки, скласти план чи прийняти ефективне рішення.

*Комунікативні навики* менеджеру необхідні для *ефективної взаємодії з людьми*. Оскільки сировиною і продуктом управлінської праці є інформація, то навики спілкування, обміну інформацією з персоналом, колегами, вищим керівництвом, з партнерами і клієнтами мають велике значення. Менеджер зобов'язаний знати, які інформаційні засоби і канали комунікації вибрати в тій чи іншій ситуації, розуміти, що форма комунікації впливає і на характер, і на сприйняття повідомлення.

Технічними управлінськими (адміністративними) навиками зобов'язані володіти всі менеджери. Це, в першу чергу, уміння складати плани, графіки, розклади, читати бухгалтерські звіти, зведення, використовуючи для цього персональний комп'ютер і найбільш застосовувані прикладні програми. Важливе також уміння використовувати сучасні інформаційні технології і засоби комунікації. Керівники нижчої ланки (майстри, бригадири) повинні володіти технічними навиками, що дозволяють навчати підлеглих виконанню ними своїх обов'язків, і повинні бути готові виконати роботу своїх підлеглих.

**Краща форма що-небудь сказати – це зробити.**

Ч.Гевара

Володіння основними трудовими операціями, які виконують підлегли, допомагає знайти способи вдосконалення методів праці, а в пікових ситуаціях – узяти на себе частину роботи.

На практиці менеджер не завжди має навички, якими володіють його висококваліфіковані фахівці (бухгалтер, інженер, програміст). Однак він зобов'язаний знати зміст, основні параметри і характеристики трудової діяльності кожного свого підлеглих, щоб ефективно використовувати кожного працівника й об'єктивно оцінювати результати його роботи.

Існує багато різних точок зору на те, які особисті якості, здібності і цінності є найбільш важливими в роботі менеджера. Визначений інтерес представляє американська, англійська й українська концепції щодо визначення і ранжирування основних якостей менеджера (табл. 5.4).

**Таблиця 5.4**

**Найважливіші якості менеджера за американською, англійською та українською концепціями**

Ранг	Концепція		
	Американська	Англійська	Українська
1	Розвинений розум	Здатність делегувати владу*	Мислення категоріями прибутку
2	<b>Чесність**</b>	<b>Комунікабельність</b>	<b>Компетентність</b>
3	Логічність	Доступність	Працьовитість
4	<i>Технічна грамотність</i>	<b>Уміння слухати інших</b>	Впевненість у собі
5	<i>Загальна ерудиція</i>	Авторитетність	<i>Рішучість</i>
6	Перспективність	<i>Компетентність</i>	Здатність брати на себе відповідальність за помилки підлеглих
7	<b>Комунікабельність</b>	<i>Технічна грамотність</i>	<b>Твердість</b>
8	Цілісність	<b>Чесність</b>	Об'єктивність
9	Лідерство	<b>Твердість</b>	Інтелігентність
10	<i>Здатність делегувати владу</i>	Зацікавленість у людях	<i>Загальна ерудиція</i>
11	Ораторські здібності	Позитивність	<b>Чесність</b>
12	Уміння приймати рішення	<i>Рішучість</i>	Контроль власних емоцій
13	<b>Твердість</b>	<b>Почуття гумору</b>	Уміння визнавати власні помилки
14	Зосередженість	Широта здібностей	Справедливість
15	Уміння виховувати інших	Продуктивність	<b>Комунікабельність</b>
16	<b>Почуття гумору</b>	Дружелюбність	Товариство
17	<b>Уміння слухати інших</b>	Старанність	<b>Уміння слухати інших</b>
18	Бажання слухати	Уміння спілкуватися	<b>Почуття гумору</b>
19	<i>Об'єктивність</i>	<i>Компетентність</i>	
20	Організаторські здібності	Небагатослівність	

\* Курсивом виділені ті якості, здібності і цінності, що присутні в двох із трьох концепцій.

\*\* Жирним курсивом виділені ті якості, здібності і цінності, що присутні в трьох концепціях.

Крім того, від американських менеджерів вимагають високого рівня прагматизму, ощадливості, напористості, надійності, рішучості і ясності мови. Американці зосереджені на технічній стороні управління виробництвом, цінуючи ідеали індивідуалізму, вони *багато уваги приділяють саме високій теоретичній підготовці* окремого спеціаліста.

А ось перелік найбільш важливих якостей, якими повинні володіти керівники японських компаній:

- енергійність, ініціативність і рішучість (у тому числі і в умовах ризику);
- довгострокове передбачення і гнучкість, широта поглядів і глобальний підхід;
- уміння чітко формулювати цілі й установки, завзята робота і безупинне навчання;
- безкорисливість, неупередженість і лояльність, готовність і уміння вислухати інших;
- здатність цілком використовувати можливості підлеглих шляхом правильного їхнього розміщення і справедливих санкцій;
- здатність створювати колектив і гармонічну атмосферу в ньому;
- особиста привабливість і добре здоров'я.

На думку багатьох дослідників і фахівців, американський і японський стилі менеджменту схожі на 95%, однак ті, на перший погляд, незначні відмінності в 5% стосуються самих важливих аспектів управління: японські спеціалісти отримують *не таку глибоку освіту, як американські, але більш універсальну*. Японці основний упор роблять на формування потрібного настрою персоналу (див. гл. 2.6.3).

***Справедливий до себе ставиться строго, до інших – поблажливо.***

Японське прислів'я

Кваліфікаційні вимоги до особистості менеджера у Великобританії сформульовані в такий спосіб:

- розуміння природи управлінських процесів, здатність аналізувати і правильно оцінювати свою діяльність;
- уміння чітко і ясно висловлювати свої думки, підбирати, готувати кадри;
- здатність до налагодження ділових відносин з клієнтами; керувати ресурсами, планувати і прогнозувати цю роботу.

☺ | ***Начальників треба вибирати з веселих людей; з веселих – розумних, з розумних – твердих, із твердих – порядних.***

М.Жванецький

Численні опитування кращих французьких менеджерів з метою виявити, яка якість особистості є головною, визначальною для менеджера, дали такий результат: “талант керівника” (більше 40% опитаних). Для виявлення природженого таланту керівника фахівці оцінюють такі якості претендентів на керівні посади: обачність, агресивність, самопідпорядкування авторитету, покірність, впевненість у собі, пристосовність, сумлінність, швидкість прийняття рішень, закритість, чесність, оригінальність, критичний склад розуму, почуття власної гідності, уміння підтримувати і використовувати особисті зв'язки в інтересах справи, завзятість, наполегливість, самовпевненість, самооцінка, соціальна сприйнятливність, старанність, сугестивність, екстравертність і інтровертність, життєрадісність і депресивність, оптимізм і песимізм, неупередженість, ставлення до алкоголю, товариськість і інтелект, синовні і батьківські почуття.

В Індії від менеджерів вимагають, насамперед, лояльності, уміння переконувати, прагнення до заступництва і захисту підлеглих, уміння підтримувати добрі відносини.

Менеджери Південної Кореї повинні мати такі достоїнства: інтуїція, уява, вразливість, скритність, урівноваженість, самовладання, респектабельність, небагатослівність і терпіння.

Серед факторів успішної діяльності фінських менеджерів називають, насамперед, такі:

- уміння домагатися результатів, багато і завзято працювати для їхнього досягнення;
- бажання і здатність нести відповідальність за доручену справу і приймати швидкі і ризиковані рішення;
- готовність до змін у процесах управління й уміння використовувати їх в інтересах організації;
- готовність використовувати відкритий спосіб управління, що підтримує співробітництво;
- здатність зосереджуватися на сьогоденні й майбутньому, бачити зміни в організації і за її межами і використовувати їх;
- уміння правильно використовувати свій час;
- гарна загальна психологічна і фізична форма;
- міжнародний кругозір, готовність до політичного керівництва.

Узагальнені дані про те, яким бачиться ідеальний менеджер ХХІ століття, наведені в табл. 5.5, складені на основі результатів опитування провідних менеджерів і фахівців з менеджменту Європи, США і Японії.

Таблиця 5.5

**Вимоги до особистості менеджера XXI століття**

(У колонках, позначених “1988”, зазначена ступінь важливості властивостей особистості менеджера у відсотках на рік опитувань, а в колонках, позначених “2000”, зазначена важливість відповідних властивостей особистості менеджера XXI століття)

№	Властивості особистості	Узагальнена		Європа		США		Японія	
		1988	2000	1988	2000	1988	2000	1988	2000
1	<b>Креативність*</b>	69,5	82,5	68,8	82,5	70,5	81,7	76,5	93,8
2	Аналітичний розум	71,8	76,3	69,8	75,0	73,5	75,8	79,3	87,0
3	Здоров'я	66,0	74,0	67,0	74,3	65,5	73,3	80,3	87,3
4	<b>Ініціативність</b>	69,5	84,3	69,8	84,3	69,0	84,3	78,3	82,7
5	Натхненність	78,0	84,0	76,0	82,7	73,3	85,3	83,7	82,3
6	<b>Сприйнятливість до нового</b>	70,5	81,0	73,3	80,0	67,8	80,3	80,8	92,8
7	<b>Лояльність**</b>	80,8	75,5	80,0	75,5	81,5	75,5	85,5	79,5
8	Інтелегентність	79,3	84,0	77,3	82,0	82,3	86,0	78,3	79,5
9	Дипломатичність	64,8	71,3	62,0	68,8	67,0	74,3	69,3	81,7
10	<b>Коректність</b>	60,8	56,8	54,5	50,2	64,8	61,0	71,8	61,0
11	Інтуїція	69,5	71,0	63,3	64,3	74,0	75,8	78,8	79,3
12	Етичність	84,0	86,0	77,0	79,8	90,0	92,0	77,8	78,3
13	Терпимість	52,0	58,3	50,7	56,3	52,3	58,8	74,0	69,8
14	<b>Консервативність</b>	51,3	41,3	43,5	34,0	58,8	48,3	41,5	32,8
15	Уміння планувати	64,8	73,8	63,3	73,6	66,3	73,3	65,5	70,3
16	<b>Симпатична зовнішність</b>	67,3	66,0	62,5	61,0	71,0	70,0	68,8	60,8
17	Твердість	62,5	67,8	59,0	62,8	64,5	71,8	76,0	77,5
18	Здатність працювати в групі	63,8	70,8	66,3	71,5	60,5	70,0	69,8	65,8
19	Готовність до ризику	63,8	73,0	64,5	71,5	64,0	74,3	71,8	82,3
20	<b>Уміння і прагнення заохочувати</b>	70,8	81,7	69,8	81,7	69,8	81,0	77,3	85,0
21	Активність	77,3	82,3	74,3	78,8	79,3	84,5	81,5	82,3

\* Жирним курсивом виділені ті властивості особистості менеджера, важливість яких зростає більш як на 10%.

\*\* Курсивом виділені ті властивості особистості менеджера, важливість яких зменшиться.

Цікаво відзначити, що жоден з названих вище авторів, жодне дослідження не ставить прямо питання про необхідність наявності у менеджера високого рівня інтелекту, хоча ще в 1912 р. німецький психолог В.Штерн запропонував для виміру інтелектуальних здібностей людини коефіцієнт “IQ”, визначення якого ґрунтувалося на тестуванні людей. Численні тестування протягом тривалого часу і використання самих різних тестів не дозволили однозначно відповісти на запитання: *що таке інтелект?*

Проте Л.Терстон, а потім Г.Гарднер запропонували включити в поняття “інтелект” такі 10 складових:

- здатність до логічного мислення;
- здатність до просторового мислення;
- спритність (на вербальному рівні);

- ступінь володіння мовою;
- ступінь володіння умінням рахувати;
- здатність спілкування;
- швидкість сприйняття;
- пам'ять;
- музичні здібності;
- ступінь володіння своїм тілом.

В останні роки дослідники проблем управління дійшли висновку, що запорукою успішного службового зростання менеджерів є сукупність якостей, визначених як “емоційний інтелект”. Було також експериментально встановлено, що уміння спілкуватися з людьми, розуміти їхні настрої й інтереси, мотивувати їх, з одного боку, – важлива якість керівника, а з іншого – не така проста, зрозуміла й очевидна. Тому в 1995 р. Д.Гоулмен запропонував коефіцієнт “EQ” – *емоційний показник інтелекту*. Автор стверджує, що коефіцієнт “EQ” більш важливий, ніж коефіцієнт “IQ”, оскільки *контроль над власними емоціями і здатність правильно сприймати чужі почуття характеризують інтелект точніше, ніж здатність логічно мислити*. Тут доцільно ще раз згадати висновок Конфуція про те, що *керівник повинен уміти тонко і глибоко проникати в почуття і характери своїх сподвижників*.

Гоулмен визначає “EQ” як здатність усвідомлювати і визнавати власні почуття, а також почуття інших, для самомотивації, для керування своїми емоціями всередині себе й у відносинах з іншими. Гоулмен експериментально довів, що *ефективність керування на 85% визначається коефіцієнтом “EQ” і тільки на 15% – коефіцієнтом “IQ”*. Для інших видів діяльності це співвідношення дорівнює, відповідно, 66,5 і 33,5 відсотка. Ґрунтуючись на своїх експериментах, автор робить наступні висновки:

- те, що людина відчуває, сильніше впливає на якість її роботи, ніж те, що вона вміє робити;
- уміння слухати і чути інших важливіше за уміння застосовувати власні навички;
- уміння ставити правильні запитання важливіше за уміння віддавати чіткі, прямі і конкретні вказівки.

Ці, на перший погляд, незвичайні висновки Гоулмена покладені в основу нової форми консультаційної підтримки, що з'явилася на початку 1980 років і одержала назву “*коучинг*”. Спочатку коучинг розглядався як особлива форма тренування спортсменів, які претендують на видатні результати. Згодом цим терміном стали позначати *консультування щодо досягнення життєвих цілей*, а терміном “коуч” – фахівців, які проводять коучинг. В даний час термін “коучинг” найбільше поширення одержав у *сфері керування людськими ресурсами* (HR-менеджмент).

### 5.4.3. ОРІЄНТИРИ СУЧАСНОГО ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

*Хороший менеджер не тільки робить гроші,  
але і наповнює змістом існування людей.*

Е.Атос

**А**втори популярної книги “Розкріпачений менеджер” М.Вудкок і Д.Френсіс, дослідивши тенденції зміни економічних і соціальних явищ у різних країнах світу, вивчили їхній вплив на керівників. Свої висновки автори виклали у формі одинадцяти яскраво виражених факторів, що будуть істотно впливати на діяльність сучасних менеджерів:

*Стреси, тиск і невизначеність* присутні в житті більшості організацій, тому від менеджерів буде потрібно уміння керувати собою і своїм часом.

*Ерозія традиційних цінностей* призвела до розладу особистих переконань і цінностей – необхідно прояснити свої особисті цінності.

*Широка можливість вибору* вимагає чіткого формулювання як цілей діяльності, так і особистих цілей.

*Організації не здатні забезпечити менеджеру всі можливості для навчання*, тому він сам повинен піклуватися про своє зростання і розвиток.

*Проблем стає все більше, і вони все складніші*. Здатність швидко й ефективно розв’язувати проблеми стає все більш важливою професійною якістю.

*Традиційні ієрархічні відносини стають все менш дієвими*, і необхідне уміння ефективно впливати на персонал, не вдаючись до прямих наказів.

*Традиційні методи і прийоми управління вичерпують себе*, необхідний пошук нових, сучасних управлінських прийомів і оволодіння ними.

*Використання найманих робітників вимагає все більше витрат*, тому від менеджера потрібно більш уміле використання ресурсів.

*Зміни у виробництві і технологіях відбуваються все швидше*, тому треба швидко вивчати нові методи і навички роботи.

*Складні проблеми значно більше вимагають об’єднання зусиль декількох людей*, тому потрібно уміння створювати результативні і винахідливі робочі групи.

Т.Пітерс і Р.Уотермен ретельно вивчили діяльність 62 різних компаній світу. У підсумку на основі аналізу зібраної і систематизованої інформації вони сформулювали *вісім ознак успішного менеджменту*:

- здатність реалізовувати задумане;
- обмежений штат співробітників і проста організаційна структура;
- тісний контакт із замовником;
- висока продуктивність роботи персоналу;
- самоврядування на всіх рівнях;
- зосередження уваги на суті бізнесу (місії);
- дотримання правила: робити те, що знаєш і вмієш;
- строгий і гнучкий контроль.

Професор П.Друкер стверджує, що “великі менеджери можуть бути харизматичними чи, навпаки, безбарвними, щедрими чи, навпаки, скупими, інтуїтивними чи сухими і ощадливими. Однак усі вони є ефективними”. За Друкером, *ефективний керівник*:

- запитує: що повинно бути зроблено?
- запитує: що необхідно зробити в інтересах підприємства?
- готує розгорнутий план дій;
- бере на себе відповідальність за прийняті рішення;
- бере на себе відповідальність за комунікацію;
- концентрується на можливостях, а не на проблемах;
- проводить продуктивні зустрічі;
- думає і говорить “ми”, а не “я”;
- спочатку слухає, а вже потім говорить.

Відомий американський бізнесмен Х.Маккей на основі особистого досвіду розробив *шість основних заповідей менеджера*, дотримуючись яких, той зможе успішно керувати фірмою:

- бізнесмен завжди повинен бути у формі;
- ділове життя не терпить зупинки;
- знання не стає силою, якщо його не застосовувати;
- вір у себе – і успіх прийде до тебе;
- не вір тому, хто скаже, що дрібниці для менеджера нічого не значать. Дрібниці – це все;
- ви будете байдужі людям доти, поки не будете піклуватися про них.

У системі управління США фахівці найчастіше виділяють наступні п'ять основних вимог, дотримання яких *гарантує успіх у роботі будь-якого менеджера*:

- здоровий глузд;
- знання справи;
- впевненість у своїх силах;
- високий загальний рівень розвитку;
- здатність доводити почату справу до кінця.

***Керівник немислимий без своєї команди.***

Б.Гейтс

Опитування 1500 менеджерів провідних компаній світу дозволило виділити *найбільш важливі якості керівників* і п'ять найважливіших з них розташувати у такий спосіб:

- здатність формувати ефективну команду (назвали 96% опитаних);
- вміння прислухатися до думки колег і підлеглих (93%);
- вміння приймати самостійні рішення (87%);
- вміння залучати інших до здійснення рішень (86%).

Нарешті, *умови глобалізації* в політиці й економіці пред'являють до сучасного менеджера ще більш жорсткі і різноманітні вимоги:

- вміння мислити стратегічно;
- вміння швидко й ефективно виправляти власні помилки;
- відповідність світовій системі цінностей, чесність, ділова етика;
- вміння приймати ризиковані рішення;
- вміння здійснювати своєчасні організаційні зміни;
- вивчення і використання світового досвіду;
- знання іноземних мов;
- знання світової культури і світових ринків;
- високий загальний інтелектуальний рівень.

***У наші дні ви повинні бути партнером, а не босом.***

П.Друкер

Немаловажне для менеджера знання того, яким чином формується у підлеглих *позитивне ставлення до свого керівника*. На думку психологів, у підлеглих ставлення до керівника виробляється відповідно до таких моделей:

- наш шеф – кращий з нас, це – зразок для наслідування;
- наш шеф – це уособлення чеснот;
- зі своїм керівником ми пов'язуємо здійснення всіх своїх надій;
- наш шеф – це один з нас.

#### 5.4.4. ЗУСТРІЧАЮТЬ ПО ОДЕЖИНЦІ

*Тільки гангстер здатний надягти сорочку темнішу  
за костюм, а краватку – світлішу за сорочку.*

Дж.Моллой

**У**спіху управлінської діяльності сприяє *правильно підібраний одяг*, він допомагає менеджеру мати привабливий, солідний вигляд, викликає довіру до нього оточуючих, спонукає дотримуватися ділового, офіційного чи товариського стилю спілкування. Таким чином, зміст уміння добре вдягатися полягає в тому, щоб одяг відповідав діловій ситуації. Практичність – основний показник відповідності. Одяг практичний, якщо він зручний, не заважає рухатися і відповідає вимогам ситуації.

Факт безсумнісного впливу одягу і зовнішнього вигляду на результати роботи менеджера і довіра до нього підтверджуються практикою західного менеджменту.

*55% враження, яке справляє людина, залежить від того,  
який вона має вигляд, і лише 7% успіху – від того, що вона говорить.*

М.Спіллейн

Одяг повинен бути класичного стилю, предмети – сполучатися за кольором, тканина – гарної якості (табл. 5.7). Важливо дотримуватися правильного сполучення і напрямків ліній на піджаку, сорочці і краватці. Основне правило: *лінії елементів одягу не повинні перетинатися один з одним і не зливатися*.

**Одноколірний костюм** повинен бути основним елементом одягу ділової людини. Він добре сполучається з кольором і малюнком інших елементів одягу, а це спрощує вибір правильного сполучення костюма, сорочки і краватки. З однотонним костюмом *найменш ризикованими сполученнями будуть* такі:

- однотонна сорочка з однотонною краваткою;
- однотонна сорочка, краватка з малюнком;
- сорочка з малюнком, однотонна краватка.

**З костюмом у смужку** не слід надягати картатих сорочок. Краще однотонна сорочка, що сполучається за кольором зі смугами на костюмі. Припустима і смугаста сорочка, але у випадку, коли смуги на одному з елементів виражені не дуже яскраво. Краватка краще зі слабо вираженими смугами, у горошок, з ромбами, трикутниками.

**Картатий костюм** пред'являє ще більш жорсткі вимоги: сорочка тільки однотонна, а краватка однотонна або з абстрактним, без строгої спрямованості малюнком. *Сполучення коричневих і синіх тонів додає зовнішньому вигляду авторитетність і солідність*. Синій колір найбільше підходить для повсякденного одягу.

**Сорочка** може бути однотонною, картатою, а також мати різноманітний напрямок ліній малюнка. Переважніші сорочки з бавовни: добротно виглядають, м'які, їх приємно носити в будь-яку пору року. Білі й однотонні сорочки добре сполучаються практично з будь-яким костюмом і краваткою. Не рекомендується в діловій обстановці носити сорочки червоного, жовтого, зеленого і сірого кольорів. Сорочки з короткими рукавами, погонами, кишнями з клапанами і багатьма гудзиками – *не для ділової людини*.

**Манжети** сорочки не повинні визирати з рукавів більш ніж на 10-15 міліметрів, а комірець її не повинен бути вище коміра піджака більш ніж на 10 міліметрів. *Запонки ніхто не скасовував*, але зараз їх носять рідко.

*Вигляд, якість і ціна краватки служать найчастіше  
начебто перепусткою у визначені кола суспільства.*

В.Коротич

**Краватка** в першу чергу демонструє статус і наявність смаку в менеджера. Краватки бувають без малюнка, з чітким напрямком смуг (горизонтальним, вертикальним, діагональним) чи з абстрактним малюнком. Простіше і надійніше носити *однотонні краватки: вони підходять практично до будь-якого костюма і сорочки і вимагають тільки уваги до сполучення кольорів*. Бажано мати однотонні краватки синього, коричневого, темно-червоного, бежевого, сірого і чорного кольорів. Краватки з діагональними смугами по універсальності йдуть на другому місці. Людям з авторитетним становищем обов'язково треба мати у своєму гардеробі краватку

тки з малюнком у вигляді кіл, трикутників і ромбів (строгість і чіткість геометричних фігур підкреслює статус його власника).

**Найсвітліша смужка на краватці повинна бути темнішою за сорочку, а сама темна – світлішою за костюм.**

Збіг кольорів на краватці з іншими елементами одягу – *свідчення гарного смаку і вихованості*. Краватки зараз носять досить широкі (що робить незручним застосування традиційних затисків), м'які, що вільно прилягають до сорочки. Вузол роблять великим і зав'язують не дуже туго. Довжина краватки повинна бути такою, щоб вона у зав'язаному вигляді прикривала пряжку ремня.

Важливо пам'ятати, що на вибір одягу визначальний вплив мають *зріст і комплекція людини*, а також *ділова ситуація*, для якої вибирається той чи інший одяг.

**Комплекція і зріст людини.** Для менеджера середнього зросту і нормальної статури обмежень практично не існує. Високим і струнким пасує одяг з ворсистих тканин, двобортний піджак. *Повним рекомендується носити однобортні костюми з гладких тканин неясного кольору з вузькою вертикальною смужкою*. Отут варто враховувати, що в одязі з гладенької і смугастої тканини людина виглядає більш стрункою, а клітинка – повнить. *Повним підходять світлі, теплі тони* (відтінки слонової кістки). Холодні світлі тони (синюватий, зеленуватий) – оптично збільшують фігуру.



**Люди, які звикли сякатися в скатертину, не зразу розуміють, навіщо потрібна носова хустинка.**

В.Коротич

**Ділова ситуація.** На зустріч з вищим керівником чи на нараду з керівниками підрозділів менеджеру варто одягтися строго й елегантно. На зустрічі з колективом організації чи підрозділу керівник повинен виглядати простіше, більш демократично, щоб атмосфера була дружньою, привабливою до відкритого обміну думками.

На ділових переговорах з рівним за статусом партнером треба одягтися так само, як і людина, з якою має бути спілкування. Якщо ж планується зустріч з представником невеликого підприємства, зовнішній вигляд менеджера не повинен його пригнічувати, тому одягтися рекомендується скромніше і більш демократично.

Таблиця 5.6

Орієнтовні колірні сполучення в елементах одягу ділової людини

Костюм	Сорочка	Краватка	Черевики	Шкарпетки
Сірий	Біла, блакитна, рожева, слонова кістка	Будь-якого кольору	Чорні	В тон краватки
Темно-сірий	Біла, світло-рожева, слонова кістка	Червоно-коричнева	Чорні	Чорні
Темно-блакитний	Біла, слонова кістка	Сіро-червоно-бордова	Чорні, темно-коричневі	Сірі, бордо
Темно-синій	Біла	Біло-червоно-блакитна	Чорні	Темно-блакитні, темно-бордові
Темно-зелений	Світло-рожева, слонова кістка	Червоно-зелено-коричнева	Коричневі	Коричневі
Пісочний	Світло-блакитна, слонова кістка	Темно-блакитна	Світло-коричневі	Світло-блакитні
Світло-коричневий	Біла, рожева, тютюнова	Зелена, бордова, червоно-чорна	Кавові, червоно-коричневі	Бордо
Темно-коричневий	Біла, бежева, світло-рожева	Зелено-коричнева, червоно-чорна	Коричневі	Кавові, бордо
Чорний	Біла	Срібlisto-сіра, червоно-чорна	Чорні	Димчасті, чорні, темно-фіолетові



## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Якщо хочете зробити враження,**

**носіть:** — однотонні костюми чи картаті костюми бежевих і неяскарих коричневих тонів;  
— шкарпетки, що дістають до середини гомілки і туго сидять на нозі;

**не носіть:** — нічого крикливого, нічого контрастного (чорний костюм з білою сорочкою);  
— одягу з вельветових, велюрових, оксамитових і джинсових тканин.

**Якщо хочете виглядати елегантним, пам'ятайте:**

- спочатку варто купити костюм, а потім сорочку;
- погано сполучаються в різних елементах одягу однакові малюнки;
- краватка повинна сполучатися із сорочкою і не дисгармоніювати з костюмом;
- чим південніше, тим природніше виглядають світлі тони і більш легкі тканини одягу;
- вузол краватки завжди повинен бути ідеальним.

## 5.5. ЯКЩО КЕРІВНИК – ЖІНКА

*Хто здатний керувати жінкою, той здатний керувати державою.*

О.Бальзак

😊 | *Жінки здатні на все, а чоловіки – на все інше.*

### 5.5.1. ОСОБЛИВОСТІ ЖІНОЧОЇ ПСИХОЛОГІЇ І КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ

*Тільки жінки, яких не любиш, ніколи не спізнюються.*

А.Дюма

**У** сучасному суспільстві важко знайти галузь, у якій би жінка не відігравала важливої і навіть головної ролі. Жінок ми бачимо на посаді президента, прем'єр-міністра, лідера великої політичної партії, дипломата, міністра, бізнесмена.

Моделі жіночої поведінки, що пояснює різну поведінку в ролі керівника чоловіків і жінок, присвячені численні дослідження. Багатьох жінок, як, втім, і чоловіків, цікавить, чи мають вони об'єктивні дані для того, щоб стати успішним менеджером. Будь ласка, перевірте свої можливості кар'єрного зростання.

#### ТЕСТ № 7

##### Тест для жінок “ЧИ МОЖЕТЕ ВИ ЗРОБИТИ КАР'ЄРУ?”

*Прочитайте пропонувані Вам питання і виберіть ті варіанти відповідей, що найбільше відповідають Вашим особистим уявленням і звичкам.*

- 1. Завтра Ви повинні їхати у відпустку, треба зібратися і зробити багато інших справ. Несподівано начальник доручає Вам термінову роботу. Що Ви зробите?**
  - а) сядете і будете працювати ніч безперервно, аби закінчити усе в строк і виїхати з чистою совістю
  - б) відкладаєте від'їзд на кілька днів
  - в) “повстаєте” і вимагаєте, щоб робота була доручена комусь іншому
- 2. Ви побачили на вуличному лотку красиву і недорогу блузку. Чи зважитесь Ви її купити відразу?**
  - а) так, адже така нагода випадає не щодня
  - б) ні, тому що блузка може не підійти, а примірити ніде
  - в) так, за умови, що потім при необхідності її можна буде замінити
- 3. У великій компанії Ви зустріли людину, яка Вас дуже чимось зацікавила. Що Ви зробите?**
  - а) відразу знайдете привід, щоб з нею заговорити
  - б) будете терпляче чекати нагоди, щоб бути їй представленою
  - в) не здійсните ніяких спроб
- 4. На вакансію, що з'явилася, претендуєте не тільки Ви, але й ще двоє Ваших товаришів по службі. Як Ви почнете діяти в даній ситуації?**
  - а) будете спокійно працювати, думаючи, що Ваші ділові якості не вимагають “реклами”
  - б) поставитеся до всього цього байдуже
  - в) зробите все, щоб показати оточуючим, що Ви кращі за інших претендентів

5. **Ваш чоловік любить класичну музику, Ви – легку. Як Ви спробуєте примирити різні смаки?**
  - а) спробуєте самі полюбити класичну музику
  - б) спробуєте "перевиховати" чоловіка
  - в) залишите чоловіка в спокої разом з його прихильністю
6. **Міліція шукає свідків вуличної події, що відбулася на Ваших очах. Чи оголосите Ви про це і станете свідком?**
  - а) звичайно, інакше і бути не може
  - б) ні, тому що не любите вплутуватися в які б то не було "історії"
  - в) ні, тому що Ви не впевнені, що точно знаєте, що відбулося
7. **Ви дуже поспішаєте, але на стоянці таксі довга черга. Що Ви зробите в цій ситуації?**
  - а) постараетесь сісти в перше таксі, що підійшло, і попросите водія швидше від'їхати, пообіцявши "віддячити"
  - б) будете нервувати, але стояти в черзі і терпляче чекати
  - в) попросите чергу пропустити вас уперед, пояснюючи причину
8. **Ви виграли в лотерею велику суму грошей. Як Ви ними розпорядитесь?**
  - а) почнете їх з насолодою витратити на речі, що давно хотіли купити, але не було можливості
  - б) на сімейній раді вирішите, що робити з виграшем
  - в) частину грошей покладете в банк, частину потратите за своїм розсудом
9. **Зіштовхнувшись з якою-небудь людиною на вулиці, Ви:**
  - а) крижаним тоном говорите: "Вибачте!"
  - б) кидаєте цій людині неприємний "комплімент"
  - в) "Буває", – говорите сама собі і мовчки йдете далі

**Ключ до тесту** на стор. 330.

Дослідження, спостереження і народна мудрість в узагальненому вигляді виділяють цілий ряд особливостей і відмінностей жіночої і чоловічої психології (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

#### Особливості і відмінності жіночої і чоловічої психології

Особливості і відмінності	Чоловіки	Жінки
Світovidчуття	Широко і глобально дивляться на проблеми	Тонше віддзеркалюють світ, орієнтуються на деталі і нюанси
Інтуїція	Дозволяє краще орієнтуватися серед речей	Дозволяє краще розбиратися в людях
С позицій китайської філософії	Чоловічий початок активний – вони створюють нове, рухають прогрес, експериментують	Жіночий початок пасивний – жінки консервативні, обережні, податливі, збирають, зберігають і передають дітям кращі відкриття, зроблені чоловіками
Інтелект, здібності, координація, спритність	Перевага у швидкості і координації рухів, орієнтації в просторі, розумінні механічних і математичних відносин	Перевага в спритності рук, швидкості сприйняття, реакції, рахування і мови
Переважні особистісні риси	Агресивність, мотив досягнень, емоційна стабільність	Емоційність, тривожність і соціальна орієнтація
Самооцінка	Частіше завищена, вони більше задоволені собою	Частіше занижена, вони більш критично оцінюють себе
Особливості будівлі мозку	Перевага активності лівої логічної півкулі	Більше розвинена права півкуля мозку: фантазування, образність сприйняття і мислення, багата інтуїція, мінорний настрій

Психологія ділової жінки найбільш повно, за наявними даними, була вивчена вченими М.Хеннінг і А.Жарден. Проведені ними численні дослідження виявили визначені недоліки жіночого менталітету, способів мислення і сприйняття, що об'єктивно *заважають професійній кар'єрі*. Автори сформулювали їх у такий спосіб:

*Жінки пізно зважуються робити кар'єру*. Тільки приблизно через десять років роботи у більшості жінок відбувається переосмислення своїх професійних цілей – чи робити особисту кар'єру, щоб зайняти більш високе становище, чи залишатися на другорядних ролях.

*Більшість жінок занадто пасивні*, не усвідомлюють себе хазяйкою власної долі, дозволяють випадковим подіям впливати на своє життя. *Жінки звичайно гірше інформовані в суміжних професійних і комерційних галузях*.

*Жінки переоцінюють вплив особистих здібностей і природних задатків на свою кар'єру, розраховують тільки на себе. Вони недооцінюють роль неофіційних відносин і інформаційних каналів на підприємстві, взаємній корисності протекціонізму, того, чим активно користуються чоловіки. Чоловіча солідарність поєднує їх у команди, тоді як жінки бачать в інших жінках суперниць і не розраховують на їхню підтримку.*

*Жінки бачать у кар'єрі особисте зростання і самовдосконалення, а чоловіки розуміють під кар'єрою престижні посади, більш високий суспільний статус.*

*Жінка споконвічно мириться з підлеглою роллю в родині і на роботі, чому сприяють устояні суспільні погляди. Чоловік же орієнтований на роль "годувальника", глави родини, захисника. Життя чоловіка немислиме без роботи і кар'єри, практично кожен з них претендує на ту чи іншу посаду.*

*Ділова жінка повинна постійно доводити собі і оточуючим, що займається своєю справою, припускаючи, що й інші в цьому сумніваються.*

*Жінки намагаються зробити все якнайкраще, не шукають особистих вигод, коли виконують свої функціональні обов'язки. Чоловік частіше думає про свою кар'єру і тому запитує: "А що мені це дасть?"*

*Жінки не люблять ризикувати, оцінюють ризик завжди негативно, вони уникають нової роботи, боячись не справитися з нею. Для чоловіків ризик має різну оцінку: втрата – прибуток, перемога – поразка, небезпека – щасливий шанс.*

*Жінки емоційніші за чоловіків, уразливіші, болісно реагують на критику й особисті образи.*

*Частою причиною нервових розладів жінок є зіткнення її соціальних ролей керівника на роботі і виконавця вдома.*

Узагальнені результати дослідження доводять, що *головні перешкоди особистій кар'єрі жінки у наступному:*

- дівчатка, а потім і жінки не вміють ладити між собою, бути поблажливими до недоліків інших людей;
- жінки занадто великого значення надають особистим якостям людей, своїм симпатіям і антипатіям до них, суперничають з іншими жінками і тому звичайно залишаються самотніми;
- у діяльності, що вимагає мовної активності, жінки в присутності чоловіків поведуться боязко;
- жінок часто підводить нетерпимість.

*Успіху в особистій кар'єрі домагаються жінки, які зуміли усвідомити і перемогти в собі зазначені недоліки жіночої психології. Тоді кар'єра дістається їм не такою дорогою ціною, коли вимагаються жертви в особистому житті і сімейному благополуччі.*

Особливе значення має визначений стандарт поведінки, прийнятий у суспільстві. Від виконавця чоловічої ролі очікують і відповідної поведінки. Саме тому жінка, яка самостверджується в особистій кар'єрі, демонструє основні чоловічі особистісні риси – мотив самоствердження, досягнення, суперництво, у першу чергу з чоловіками, в боротьбі за статус і становище в організації й у суспільстві. Таким чином, *жінці для того, щоб до неї ставилися, як до достойного керівника, приходиться докладати додаткових зусиль, щоб довести свої здібності і ділові якості.* При цьому вона часто помічає іронію, нерідко зіштовхується з приниженням з боку чоловіків, особливо якщо успішніша за них. Ділову жінку, яка навіть досягла високого рівня ділової кар'єри, рідше запрошують в обрані чоловічі компанії, де відбувається обмін і поширення найбільш важливої ділової інформації.

Багато керівників вважають, що вони досить добре розбираються в жіночій психології. Чоловікам пропонується з'ясувати, чи так це насправді, і перевірити своє уміння об'єктивно оцінювати жінок – своїх співробітників чи колег за допомогою тесту № 8 "ЧИ ЗНАЄТЕ ВИ ЖІНОК?" (гл. 14.5, стор. 330).

Чи існує дискримінація жінок? Безумовно, існує. Опосередковано на це вказує ст. 6 згаданого в гл. 4 Закону "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків": "Дискримінація за ознакою статі забороняється", а також ст. 21 цього Закону: "...Навчальні заклади забезпечують: ...підготовку та видання підручників, навчальних посібників, вільних від стереотипних уявлень про роль жінки і чоловіка".

Навіть найбільш прогресивні менеджери не завжди в змозі відмовитися від укорінених поглядів на іманентну роль жінки в суспільному виробництві. Дані соціологічних опитувань показують, що адміністрація більш прихильна до чоловічого персоналу. Основні мотиви і моделі поведінки менеджерів виявляються в наступному:

- скептичне ставлення до можливості успішного поєднання жіночою роботи і сімейних обов'язків;
- у випадках, коли поведінка працівника загрожує його службовому становищу, керівництво докладає більше зусиль, щоб зберегти чоловіка, ніж жінку такої ж кваліфікації;
- при просуванні по службі на більш відповідальну роботу (при інших рівних показниках) перевагу частіше віддають чоловікам;
- у випадках, коли керівництво не має досить чіткого уявлення про ситуацію, що склалася, воно, як правило, керується традиційними поглядами на роль чоловіка і жінки.

Однак якщо керівництво організації дійсно прагне однаково стимулювати зусилля всього персоналу, воно зобов'язане переглянути свої вимоги, у тому числі і негласні, до чоловіків і жінок.

Проблема найбільш повної реалізації своїх здібностей у досягненні вищих життєвих цінностей жінками може бути вирішена тільки спільними зусиллями чоловіків і жінок. При цьому важливо, щоб жінка зуміла опанувати всіма необхідними навичками висококласного менеджера і не втратила при цьому своєї жіночності і м'якого характеру. Це актуально, оскільки *при демократичному стилі керівництва ефективним виявляється не жорсткий керівник, а той, який знаходить дорогу до серця підлеглого.*

### 5.5.2. ЩО ТАКЕ ЖІНОЧИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА

*Процвітаючих ділових жінок відрізняє яскрава індивідуальність особистості в сполученні з жіночністю.*

Численні спостереження показують, що, зайнявши керівну посаду, жінка починає витрачати багато сил на те, щоб *перебороти чи хоча б приховати свої природні жіночі риси*. Страх виглядати сентиментальною чи занадто доброю і поблажливою постійно переслідує її. Це нерідко приводить до того, що через якийсь час жінка-керівник втрачає свої природні індивідуальні риси і стає карикатурою на чоловіка-менеджера. Але ж від неї потрібно зовсім інше: справлятися зі своїми функціональними обов'язками, створити нормальну робочу обстановку в колективі. Чи можна домогтися цього, не копіюючи чоловіків? Так, можна, *якщо виробити власний жіночий стиль керівництва*. Цією проблемою ґрунтовно займалися шведські психологи. Відомо, що в країнах Скандинавії найвищий відсоток жінок-керівників. Численні опитування жінок-менеджерів у цих країнах дозволили виявити і систематизувати основні фактори, що перешкоджають їхньому професійному зростанню. Потім були сформульовані *поради жінкам, як стати високопрофесійним менеджером*. Суть їх зводиться до наступного:

- владою не слід зловживати, використовувати її треба помірковано, з урахуванням інтересів підлеглих;
- усіх гостей організації приймати особисто, це краще, ніж замість себе залишити заступника-чоловіка;
- жіночність не слід виставляти напоказ, але і занадто маскувати її теж не потрібно;
- не можна розмовляти з підлеглими різко, у скандальному тоні, однак щирість і правдивість емоцій доречні і бажані: краще у відповідній формі виразити комусь своє невдоволення, ніж придушувати його в собі і накопичувати ворожість;
- ініціативність – необхідна якість керівника, а до ініціативи підлеглих завжди варто ставитися доброзичливо і з непідробним інтересом;
- усім догодити неможливо, недоброзичливці завжди знайдуться, але мстити людям за це непорядно і нерозумно;
- якщо займана посада “не по плечу”, то краще піти на більш низьку посаду і впевнено працювати на ній, ніж мучитися на більш високій;
- в одязі найкраще зберегти свій власний стиль, пам'ятаючи, що аскетичність не має нічого спільного з керівною посадою;
- не треба боятися просити допомоги підлеглих і соромитися зізнатися в тому, що чогось не знаєш;
- ставленням до свого попередника перевіряється тактовність нового керівника: колишнього керівника ні в якому разі не слід критикувати, але обов'язково привселюдно похвалити все корисне, що він залишив після себе;
- при необхідності прийняти важливе і відповідальне рішення, особливо зразу ж після призначення, – відкинути амбіції і звернутися до помічників і фахівців;
- без необхідності не підкреслювати своєї переваги, завжди бути доброзичливою, привітною, відкритою і дружелюбною;
- не відмовлятися від особистого життя і не зневажати родину, часто затримуючись у кабінеті після роботи; пам'ятати, що підлеглі не дуже люблять начальників, які понаднормовою роботою підкреслюють свою працьовитість;
- свою мову не слід перенасичувати службовою і професійною термінологією, така мова завжди звучить сухо і некрасиво, тим більше в жіночих вустах.

Дослідження показали, що *процвітаючих ділових жінок відрізняють* такі характеристики поведінки:

- яскрава індивідуальність особистості в сполученні з жіночністю (відсутність холодності, твердості, мужеподібності);
- високий рівень загальної інтелектуальної і фізичної активності;
- колегіальність у прийнятті рішень, делегування повноважень, відмовлення від дріб'язкової опіки підлеглих;
- готовність ризикувати, напористість, цілеспрямованість;
- впевненість у собі, спокійна активність, уміння гідно реагувати на зауваження, критику і навіть образу;
- уміння своєчасно переключатися з однієї соціальної ролі (керівник, ділова жінка) на іншу (мати, дружина, дочка);
- впевненість у розумінні, підтримці і допомозі з боку чоловіка і дітей.

Спостереження і численні дослідження показали, що *до найбільш типових помилок жінок-менеджерів варто віднести*:

- зайву витрату сил на подолання чи маскуванні природних жіночих рис;
- постійний страх не відповідати займаній посаді;
- почуття тривоги, напруженості, невпевненості;
- побоювання показатися занадто доброю, поблажливою, виявити жіночу слабкість.

### 5.5.3. ОДЯГ І ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД ЖІНКИ-КЕРІВНИКА



*Тільки циркові клоуни носять явну косметику.  
Увесь світ любить клоунів,  
але ніхто не дає їм доручень у діловому світі.*

**З**овнішній вигляд жінки-керівника повинен бути ретельно продуманим, сучасним і акуратним. Правильний вибір одягу може значно допомогти жінці домогтися успіху як на роботі, так і в особистому житті.

**Костюм** у залежності від пори року може бути різного кольору, фасону і використовуваної тканини. Важлива вимога до костюма – *строгість і елегантність, відповідність напрямку моди*. Багато що залежить від смаку людини й особливостей її фігури. Головне, про що завжди треба пам'ятати: *костюм повинен бути зручним, практичним, досить строгим*. Костюм класичного стилю – це не тільки підтвердження гарного смаку жінки-менеджера, але і сильний аргумент, що підкреслює її надійність і компетентність як ділового партнера.

Пам'ятати треба також про те, що жінки, одягнені в чоловічому стилі, часто виглядають більш мініатюрними, що знижує їхній діловий авторитет. Встановлено, що центральне місце в гардеробі ділової жінки повинен займати костюм зі спідницею. Можна також носити на роботу сукню з жакетом у тон. Свідченням гарного смаку є використання в одязі тільки двох кольорів.

Спроба *сховати повноту*, надягнувши костюм меншого розміру, приводить до зворотного результату: якщо він малий, то неодмінно почне морщитися і піде складками, чим тільки *підкреслить пишні форми власниці*.

Далі ми наводимо рекомендації й оцінки відомого фахівця Дж.Моллоя.

**Сукня** найбільш багатофункціональна в порівнянні з будь-яким іншим жіночим одягом. Вважається, що кращі кольори для ділової сукні – темно-синій, рудувато-коричневий, бежевий, темно-коричневий, сірий, світло-синій. Найменш придатними для ділової сукні вважаються зелений, яскраво-жовтий і жовтогарячий кольори. *Для чоловіків найбільш приємними виявилися такі кольори жіночих суконь: блідо-жовтий, бежевий, блідо-рожевий, темно-синій, чорний, білий, рудувато-коричневий, червоний. Відштовхуючими чоловіки назвали сукні сірого, зеленого, яскраво-жовтого і жовтогарячого кольорів.*

Усі перераховані кольори сукні ділової жінки визначені для однотонної тканини, без малюнка. Вважається, що однотонна тканина без малюнка переважніше, але і різні варіанти смужок і клітинок у сірих і сіро-синіх тонах також прийнятні. Небажані малюнки у вигляді квітів, птахів та інші яскраві чи абстрактні малюнки. Влітку жінки надягають на роботу світлі сукні яскравого забарвлення, але діловій жінці рекомендується навіть влітку на роботу приходити в однотонних сукнях.

***Правило для ділової жінки: вдягайтеся в стилі роботи чи посади, на яку ви претендуєте!***

Варто пам'ятати, що *довжина сукні* визначається не модою, а особистими достоїнствами, і вибирають її в залежності від зросту, ваги, віку, обраного стилю одягу. Доцільно нагадати, що в діловій обстановці занадто короткі сукні і спідниці, а також сукні і спідниці з високим розрізом створюють визначені незручності.

На урочисті прийоми рекомендується надягати ошатну сукню звичайної довжини.

**Светр** на роботу *не можна надягати ні за яких обставин*, хоча для чоловіків жінка у светрі завжди приваблива.

**Спідниця** в одязі ділової жінки прийнятна *тільки як складова частина костюма*.

**Вечірній одяг** шиється зі спеціальних тканин – оксамиту, парчі, однотонного крепдешину. До вечірньої сукні надягають нарядні туфлі чи відкрите взуття. *Рукавички* до вечірньої сукні підбирають, керуючись таким правилом: чим коротше рукав сукні, тим більша довжина рукавички (оптимальний розмір рукавички – 3/4 рукава). Ювелірні прикраси на рукавички не надіваються.

**Взуття**. У приміщенні рекомендується носити закриті туфлі на каблучках середньої висоти (5-8 см). Однак якщо високі "шпильки" не заважають рухатися вільно і легко і не викликають утоми – нехай будуть "шпильки". Колір туфель повинен сполучатися з кольором костюма (сукні). Найбільш кращі кольори: *чорний, синій, коричневий*. Можливий також сірий, бежевий і світло-коричневий колір. *Панчохи* – тільки натурального кольору. На офіційному прийомі неприпустимо бути без панчіх.

**Прикраси**. Специфіка роботи зобов'язує дотримуватись певних обмежень. Це стосується в першу чергу підбору аксесуарів до костюма. Робочий костюм не рекомендується прикрашати яскравими громіздкими прикрасами, а також крупними коштовностями. Не слід перетворювати себе у вітрину для біжутерії. Чим менше прикрас, тим краще. *Прикраси повинні лише підкреслювати достоїнства костюма і його господарки*. Неестетичними виглядають руки, унізані каблучками. Каблучка не повинна бути з великим виступаючим каменем. Але *сама необхідна прикраса для ділової жінки – це обручка*. Її варто носити навіть незаміжнім жінкам. Цим самим вона заявляє, що зайнята тільки справою і нічим іншим.

**Руки** треба тримати в ідеальному порядку, нігті повинні бути не занадто довгими, покритими свіжим, не дуже яскравим лаком.

***Те, що позбавлено загадковості, позбавлено чарівності.***

А.Франс

**Зачіска** повинна бути акуратною, до лиця, гармоніювати з костюмом і навколишнім оточенням (інтер'єром кабінету). Зачіска не повинна постійно відволікати увагу господарки і оточуючих зайвими кучерями і завитками. *Неприпустимі довгі, розпущені по плечах волосся, чубчик, що закриває очі.* Жінки фарбують волосся, щоб виглядати молодшими і гарнішими. Це прийнятно і навіть бажано. Більш того, уміло підібраний колір волосся сприяє досягненню й утриманню авторитету. Встановлено, що з погляду психології темне волосся означає владу, а світле волосся сприяє популярності ділової жінки. Однак авторитету жінки-керівника шкодять часта зміна кольору волосся і фарбування їх у два і більше тонів. Щодо сивини Дж.Моллой робить такий висновок: “Вона додає солідності чоловіку й у такому ж ступені негативно впливає на вигляд жінки”.

Світлі *брови* додають обличчю утомленого виразу; дослідження показали, що жінка з такими бровами виглядає менш впевнено й авторитетно. Це особливо варто мати на увазі жінкам, які не носять окуляри. Тіні для очей і туш для вій також треба застосовувати дуже обережно і з почуттям міри.

**Краща косметика та, яку ніхто не бачить.**

**Косметика.** Не слід захоплюватися косметикою: денний макіяж повинен бути майже непомітним для стороннього ока, його призначення – підкреслити достоїнства обличчя і сховати явні дефекти, а не приголомшувати підлеглих і ділових партнерів. Якщо в моді помада незвичайного кольору, то треба дочекатися, коли її почнуть застосовувати багато жінок.

**Парфуми** повинні бути тонкими і дорогими, а запах – ледь помітним.

**Годинник** повинен бути простим, невеликого розміру, за формою схожим на чоловічий годинник.

**Окуляри** додають солідності діловій жінці, але трохи позбавляють її привабливості. *Брюнеткам* рекомендується оправа в тон волосся, а *блондинкам і рудоволосим* підходить тільки оправа коричневого кольору. Дослідження показали, що *жінка в темних окулярах не викликає довіри*. Щодо вибору окулярів існує кілька універсальних правил:

- вони не повинні закривати очі, тобто порушувати візуальний контакт зі співрозмовником;
- вони не повинні домінувати на обличчі: оправа не повинна закривати брів чи спотворювати виразу обличчя;
- краще мати окуляри в тонкій оправі або взагалі без оправ;
- окуляри повинні добре сидіти, щоб не приходилося їх періодично поправляти.

**Кейс чи дамська сумочка?** Обов'язковим і незамінним предметом ділової жінки повинен бути *аташе-кейс, шкіряний, темного кольору*, без яскравих металевих прикрас. Припустима і *дамська сумочка*, але вона також повинна бути зі шкіри гарної якості. *Гаманець* повинен бути шкіряним, одного кольору, без візерунків.

**Пишуча ручка.** Кожна ділова жінка повинна мати при собі *добротну, надійну ручку й олівець*.

*Жінки в одязі допускають найчастіше такі помилки:*

- перебільшують значення власної привабливості;
- дозволяють моді цілком визначати вибір свого одягу;
- дозволяють своєму соціальному походженню впливати на манеру вдягатися.

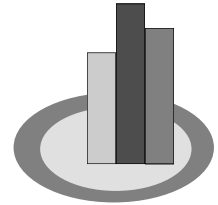
Дотримання декількох універсальних правил, наведених у табл. 5.8, дозволить жінці-керівнику визначити вірну лінію поведінки при виборі одягу та аксесуарів.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

Таблиця 5.8

Правила, що допоможуть діловій жінці уникнути грубих помилок

Ніколи	Завжди
Першою не з'являйтеся на роботі в модній речі: мода підведе вас	Перш ніж вдягатися, подумайте, з ким ви будете зустрічатися і що вам потрібно зробити
Не надягайте на роботу нічого, що підкреслює вашу жіночу привабливість, інакше ви пропонуєте оточуючим у першу чергу не свій розум	Нехай ваш робочий кабінет не нагадує кабінет чоловіка, але там не місце і типово жіночим предметам
Не носіть брюки, якщо на роботі ви маєте справу з чоловіками	Шийте костюм з урахуванням особливостей і специфіки вашої роботи
Не вдягайтеся в чоловічому стилі	Носіть на роботу костюм зі спідницею
Не ходіть із сумкою, коли можна взяти аташе-кейс	Носіть пальто і плащ, що закривають спідницю і сукню
Не дозволяйте моді диктувати довжину спідниці вашого ділового костюма	Носіть спортивний одяг гарної якості (у спеціальних випадках)
Не знімайте жакет на роботі	Носіть прості туфлі на середньому каблукі
Не носіть окулярів в ультрамодних оправках	Носіть панчохи тілесного кольору
Не пийте багато на офіційних обідах	Користуйтеся добротною ручкою
Нічого з одягу не купуйте зопалу	Пам'ятайте про ці рекомендації, коли збираєтеся що-небудь купити



## ГЛАВА 6

# ЗМІСТ І ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

---

*Наукова організація управлінської діяльності – це така її організація, основу якої складають об'єктивні закони, принципи раціональної діяльності і методи їх здійснення.*

### 6.1. УПРАВЛІННЯ ЯК ПРЕДМЕТ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Усі категорії керівників вирішують організаційні, економічні, технічні, соціально-психологічні, правові проблеми і задачі.*

#### 6.1.1. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Результати управлінської діяльності відділені в часі і просторі від моменту і місця її витрат.*

**У**правлінська діяльність являє собою специфічну форму трудового процесу, яка самостійно виділилася в результаті поділу праці. Збільшення питомої ваги організаційно-управлінських проблем у виробництві привело до відділення організатора від виконавця, розумових зусиль від зусиль фізичних.

*Управління* – це робота з людьми, трудова діяльність яких і є об'єктом управлінського впливу. Управлінська діяльність має інформаційну природу, оскільки інформація – основний предмет управлінської роботи.

Управлінський вплив на персонал, на його трудову діяльність – це, по суті, і є результат управлінської праці. Форма управлінського впливу – *управлінське рішення*.

**Управлінська діяльність** – різновид розумової праці, вона безпосередньо не бере участі у виробництві матеріальних благ чи послуг, не має форми речових результатів, але є невід'ємною частиною сукупної праці персоналу, а значить, і продуктивною працею.

Специфіка управлінської праці полягає ще й у тому, що її результати, як правило, відділені в часі і просторі від моменту і місця її витрат. Вони лише в остаточному підсумку невіддільні від результатів функціонування всієї організації.

*Параметри управлінської праці* описуються такими основними характеристиками:

- *мета*: створення умов для досягнення цілей організації, координація й узгодження спільної діяльності персоналу;
- *предмет*: трудова діяльність персоналу, інформація;
- *засоби*: обчислювальна й оргтехніка, засоби комунікації, транспорт;
- *характеристика*: розумова праця (творчі, логічні і технічні операції), опосередкована продуктивна праця, робота з людьми, різноманіття задач, творчий характер та інформаційна природа;
- *продукт*: керуючий вплив у формі рішення.

Управлінська праця – різноманітна і складна робота по аналізу постійно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, вирішення постійно виникаючих нестандарт-

них ситуацій. У процесі управління всі категорії керівників вирішують різного роду проблеми і задачі: організаційні, економічні, технічні, соціально-психологічні, правові. Це різноманіття задач є найважливішою особливістю управлінської праці.

Спробуйте оцінити, наскільки успішно і грамотно керують організацією, у якій Ви працюєте, за допомогою тесту № 9 “ЯК ОРГАНІЗОВАНО УПРАВЛІННЯ НА ВАШОМУ ПІДПРИЄМСТВІ?” (гл. 14.6, стор. 331). Тест дозволяє з'ясувати, як організовано управління підприємством, як працюють і взаємодіють менеджери різних рівнів і фахівці апарату управління всередині організації і за її межами.

Ефективне і раціональне виконання всього комплексу робіт з управління підприємством можливо при дотриманні наступних правил і принципів:

- особлива увага приділяється прогнозуванню навколишнього середовища, розвитку фірми, оцінці стану бізнесу;
- чіткий поділ стратегічних і тактичних функцій управління;
- уніфікація і стандартизація документації і робочих процедур при роботі з зовнішньою і внутрішньою інформацією на всіх рівнях управління;
- періодична переоцінка принципів і методів роботи на предмет їхньої відповідності реальним умовам;
- керуватися здоровим глуздом, спираючись на ініціативу, єднання персоналу і програму дій.

Управління – це творча робота, якість якої визначається не тільки знаннями і кваліфікацією працівників апарату управління, але і їхніми особистісними якостями, такими як досвід, інтуїція, здоровий глузд.

*Наукова організація управлінської праці* – це така її організація, основу якої складають об'єктивні закони, принципи раціональної діяльності і методи їхнього здійснення. Основні напрямки наукової організації праці:

- поділ і кооперація праці;
- розміщення персоналу по ланках управління відповідно до їхніх здібностей і рівня підготовки;
- регламентація діяльності і встановлення між працівниками раціональних управлінських відносин;
- розробка оптимальних систем і методів роботи;
- раціональна організація й оснащення робочих місць;
- механізація й автоматизація управлінської праці;
- нормування робіт;
- створення оптимальних умов праці і відпочинку.

Реалізація перерахованих заходів наукової організації праці дозволяє вирішити такі основні задачі:

- зменшити витрати живої праці в сфері управління, скоротити трудомісткість управлінських операцій і процедур;
- звільнити керівників і фахівців від виконання допоміжних і технічних операцій;
- інтенсифікувати трудові процеси в апараті управління;
- удосконалити контроль виконання, поліпшити умови праці;
- збільшити ефективність і якість управлінської праці завдяки підвищенню кваліфікації керівників, фахівців, технічних працівників.

## 6.1.2. ОРГАНІЗАЦІЯ, ПОДІЛ І КООПЕРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Замість того, щоб керувати кожним своїм підлеглим, перші особи в будь-якому виробництві повинні приділяти першорядну увагу питанням стратегії, дозволяючи нижчим менеджерам самостійно вирішувати свої задачі.*

П.Друкер

**З**більшення масштабів виробництва привело до відокремлення деяких видів управлінської праці в самостійну діяльність окремих груп і працівників управлінського апарату.

Управлінський вплив на об'єкт управління здійснює не тільки менеджер як керівник і лідер, але і група людей, яка разом з менеджером виконує управлінські функції, – *управлінський персонал*. Для ефективного впливу на об'єкт управління цієї специфічної частини трудового колективу необхідна належна організація праці, її обґрунтований поділ і кооперація. Спеціалізація в управлінні сприяє підвищенню якості роботи.

**Організація управлінської праці.** Під організацією управлінської праці розуміють порядок і правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями й іншими працівниками відповідно до їх посадових інструкцій.

Організація управлінської праці як система є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою управління. Робота в апараті управління заснована на чіткому визначенні місця кожного підрозділу (відділу, служби) і окремого працівника в системі управління, порядку і норм взаємодії між ними. Регламентовані також форми впливу на діяльність підлеглих підрозділів і способи контактів із зовнішнім середовищем організації.



**Поділ управлінської праці.** Першочерговою проблемою створення організаційної системи для будь-якого виду діяльності є поділ праці, об'єктивно необхідний в будь-якому трудовому процесі, що здійснюється колективом. Поділ праці в менеджменті – визначення спеціалізованих видів робіт і закріплення їх за управлінськими працівниками, підрозділами або групами. Звичайно використовують п'ять напрямків поділу праці: функціональний, технологічний, кваліфікаційний, посадовий, ієрархічний.

**Функціональний поділ праці** службовців полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками (визначення цілей, планування, розробка рішень, організація виконання, мотивація і контроль) та інженерно-технічного забезпечення виробництва.



**Шанси на виконання роботи обернено пропорційні числу осіб, які із службового обов'язку повинні це робити.**

А.Блох. Закон Мерфі

**Технологічний поділ праці** являє собою спеціалізацію працівників відповідно до трьох великих груп робіт:

- керівництво структурними підрозділами і прийняття рішень на основі інформації про виконання робіт відповідно до визначеної функції (менеджери);
- обробка інформації, що надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, і створення комплексу документації, необхідної для здійснення функцій управління (фахівці);
- прийом, оформлення документації, її обробка, сортування, пересилання, збереження, розмноження, облік (працівники).

**Кваліфікаційний поділ праці** – працівники виконують роботу, що відповідає їх кваліфікації, особистим здібностям і досвіду.

**Посадовий поділ праці** – розподіл управлінських працівників відповідно до їхньої компетенції і займаної ними посади.

**Ієрархічний поділ праці** – розподіл комплексів робіт і функцій управління за рівнями управлінської структури, закріплення їх за визначеними підрозділами чи працівниками.

Визначальним серед перерахованих видів поділу праці є функціональний, що визначає підходи до застосування інших видів.

Здійснюючи поділ праці між підлеглими, варто пам'ятати, що занадто глибока спеціалізація управлінських працівників при виконанні окремих видів робіт знижує їхню відповідальність за досягнення конкретних результатів.

Велике значення в підвищенні стійкості і надійності управління має освоєння співробітниками суміжних спеціальностей (уміння виконувати функціональні обов'язки своїх колег). Дослідженнями встановлено, що якщо керівник здатний виконувати функції чотирьох фахівців (вищого, нижчого і двох працівників його рівня), то система управління здатна до функціонування при відсутності 30% штатного складу працівників.

Хороший менеджер повинен представляти обсяг роботи, дорученої працівнику, а також необхідні умови для її виконання, і тільки за кінцевими результатами оцінювати, чи досить зайнятий працівник.

**Кооперація управлінської праці.** Під кооперацією праці розуміють об'єднання окремих видів робіт для виконання спільних завдань. Це форма організації праці, при якій значне число людей діє спільно і скоординовано, беручи участь в одному чи різних, але пов'язаних між собою процесах роботи заради досягнення єдиної мети. Основою всякої кооперації є взаємна вигода учасників.

Кооперація забезпечує більш раціональне використання засобів виробництва, робочого часу і підвищення продуктивності праці. Розрізняють просту кооперацію праці, коли всі працівники виконують однорідну роботу, і складну кооперацію, засновану на поділі праці.

**Кооперація праці в апараті управління** – це форма організації праці, яка забезпечує погодженість спільних дій управлінського персоналу в процесі виконання окремих функцій управління. В апараті управління застосовуються як проста (технічні працівники, службовці, обслуговуючий персонал), так і складна кооперація праці (фахівці і менеджери), причому частка складної кооперації росте в міру зростання складності задач, розв'язуваних персоналом апарату управління. В управлінні застосовують паралельну і послідовну, постійну й епізодичну кооперацію праці працівників управлінського апарату.

**Паралельну кооперацію праці** застосовують при одночасному виконанні двох або більше видів робіт, завершення яких обумовлене єдиним терміном.

**Послідовна кооперація праці** передбачає початок наступного виду робіт лише після завершення попереднього виду робіт.

**Постійна кооперація праці** використовується з метою об'єднання суміжних або взаємозалежних виконавців (підрозділів).

**Епізодична кооперація праці** застосовується в разі необхідності або на підставі спеціального розпорядження менеджера.

Поділ і кооперація управлінської праці є передумовою раціональної організації робочих місць.

Раціоналізувати методи виконання управлінських робіт дозволяє чітко розроблена технологія управління.

### 6.1.3. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

*Фахівці шкідливі тим, що вони скоріше за інших бачать недоліки  
всякої нової ідеї і тим самим перешкоджають її застосуванню.*

Г.Форд

**З**а посадовими ознаками та в залежності від покладених на них функцій всіх працівників апарату управління поділяють на три великі категорії: менеджери, фахівці і технічні працівники.

**Менеджери** (президент, директор, адміністратор, начальник, майстер, бригадир) – це посадові особи, які очолюють структурні підрозділи, координують і стимулюють діяльність своїх підлеглих. Вони наділені повноваженнями для прийняття рішень по здійсненню діяльності свого підрозділу і відповідають за результати роботи очолюваного ними колективу. В центрі уваги менеджерів є кадри, керівництво виробництвом, координація й організація праці. Їхня основна форма діяльності – ділове спілкування (комунікації), на це в менеджерів різного рівня іде від 50 до 90% робочого часу. Комунікації – це обмін інформацією, складний багатоступінчастий процес, необхідний для того, щоб довести до виконавців необхідні розпорядження і вказівки й одержати від них звіти про хід виконання поставлених задач, потреби і проблеми.

**Фахівці** – працівники, в обов'язки яких входить надання допомоги менеджерам при аналізі інформації, підготовці варіантів управлінських рішень, плануванні, нормуванні, обліку і контролю (економісти, бухгалтери, аналітики, юристи, інженери, психологи). Це також і самостійно керуючі інженерно-технічними, планово-економічними й іншими функціональними службами начальники відділів, головні фахівці, керівники груп, бюро. Особливість роботи фахівців полягає в тому, що вони працюють в умовах жорстких обмежень (закони, інструкції, нормативи, плани, графіки, накази і розпорядження керівників, кваліфікаційні вимоги).

**Технічні працівники** (службовці, обслуговуючий персонал) – працівники, які забезпечують продуктивність праці менеджерів і фахівців. Вони виконують технічні, допоміжні операції, рутинну роботу (збір, первинний облік, обробка документів, передача, оформлення, розрахунково-обчислювальні і множні роботи). До цієї групи відносяться працівники, які володіють чисто виробничими навичками: касири, діловоди, експедитори, оператори комп'ютерного набору, стенографістки, телефоністки. Основний критерій продуктивності їхньої роботи – швидкість і своєчасність інформаційної обробки, підтримка високої пропускну здатності організації з мінімальною кількістю збоїв і помилок.

*Коли секретарки ледарюють – це явна ознака того,  
що на фірмі щось не в порядку.*

Л.Якокка

Найбільш багатофункціональні працівники з групи обслуговуючого персоналу – *секретарі*: вони здійснюють телефонні контакти, планують зустрічі і поїздки, організують робочий календар свого менеджера, готують листи, пам'ятні записки й інші документи, копіюють і розсилають їх. Особливу роль і відповідальність секретарів під час кризи в компанії "Крайслер" підкреслює Л.Якокка: "Скоротили платню службовцям усіх рівнів. ...Не торкнулися ми тільки секретарів, тому що вони дійсно відпрацьовували кожен цент своєї зарплати".

*Хороший секретар подвоює ефективність свого шефа.  
Поганий секретар зменшує її наполовину.*

Т.Конеллан

Особливості і специфіку роботи співробітників апарату управління можна виявити шляхом аналізу витрат часу на виконання тих чи інших робіт (табл. 6.1).

У практиці управління розрізняють лінійних і функціональних менеджерів.

**Лінійні менеджери** (директори, керівники структурних підрозділів, бригадири, майстри) – уособлення принципу єдиноначальності. Вони відповідають за стан справ в очолюваній ними організації.

**Функціональні менеджери** (головний економіст, начальник відділу маркетингу, головний технолог, начальник відділу кадрів) – працівники, відповідальні за визначену сферу управління, які очолюють функціональні підрозділи.

За ієрархією менеджерів, які працюють в апараті управління, також розділяють на три категорії (див. гл. 5.3.1): керівників вищого, середнього і нижчого рівнів (див. рис. 3.1-3.3).

**Менеджери вищого рівня** (президент, віце-президент, директор) мають усю владу і відповідають за діяльність компанії, фірми, підприємства. Вони визначають цілі діяльності підприємства і способи їх досягнення. Їхній роботі властиві масштабність, складність, стратегічна і перспективна спрямованість, максимальний зв'язок із зовнішнім середовищем, різноманітність прийнятих рішень.

**Менеджери середнього рівня** (директор філії, керуючий по регіону, продукту, проекту, завідуючий відділом) розробляють плани реалізації задач, визначених на вищому рівні управління, координують роботу мене-

Таблиця 6.1

**Розподіл робочого часу працівників апарату управління  
за видами робіт протягом дня (%)**

№	Види робіт	Менеджери	Фахівці	Технічні працівники
1	Ділові контакти	47	22	–
2	Робота з документами	29	42	68
3	Телефонні переговори	9	17	20
4	Відрядження/поїздки	6	–	–
5	Аналіз проблем, прийняття рішень	7	–	–
6	Аналітична робота	–	12	–
7	Ведення обліку	–	–	6
8	Інші	5	6	6

джерів нижчої ланки, реалізують політику вищого керівництва, представляють інтереси свого підрозділу, вносять пропозиції з поліпшення його діяльності.

*Менеджери нижчого* рівня (керівники відділень, бюро, груп) запроваджують у життя плани, розроблені на вищому рівні, відповідають за виконання виробничих завдань, використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців. Вони проводять у життя політику вищого керівництва, виконують розпорядження керівників середньої ланки, представляють інтереси безпосередніх працівників перед вищим керівництвом, вносять пропозиції з поліпшення і організації умов праці. Робота їх пов'язана з рішенням тактичних і оперативних задач, характеризується різноманітністю, частими переходами від однієї задачі до іншої, постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями.

## 6.2. ТЕХНІКА РОЗПОДІЛУ ФУНКЦІЙ

*Головне – розподіл повноважень між людьми, тому що саме революція повноважень  
дозволила одержати безпрецедентний розвиток продуктивності праці.*

П.Сенж

### 6.2.1. МЕТОДИ І ПРИЙОМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПОВНОВАЖЕНЬ І ФУНКЦІЙ

*Відповідальність – це те, чого більш за все бояться люди.  
Проте це саме те, що допомагає нам зростати в цьому світі.*

Х.Крейн

**М**енеджер повинен уміти грамотно, з урахуванням багатьох факторів розподілити серед працівників права й обов'язки (компетенцію, функції, роботи, операції). Рациональний розподіл і кооперація робіт забезпечують доцільну спеціалізацію співробітників, придбання ними необхідних знань і навичок, їхню чітку взаємодію, підвищення відповідальності кожного за доручену справу.

Існує ряд методів і прийомів, за допомогою яких менеджер досягає бажаного рівня децентралізації своїх повноважень і функцій. Найбільш відомими є наступні методи:

- поєднання єдиноначальності і колегіальності;
- розподіл функцій між членами загального керівництва;
- створення комісій;
- управління по відхиленню;
- принцип “актуальних доповідей”;
- використання матричних структур;
- розробка посадових інструкцій;
- розробка положень про підрозділи;
- делегування повноважень.

**Поєднання єдиноначальності і колегіальності.** В основі принципу єдиноначальності лежить положення про те, що кожному ділянці роботи очолює одна людина – працівник, який несе всю повноту відповідальності за діяльність своєї ділянки. Відповідно, кожен працівник має тільки одного безпосереднього керівника. Відсутність єдиноначальності призводить до подвійного чи потрійного підпорядкування, у результаті чого:

- знижується відповідальність працівників;
- працівник постійно відчуває невпевненість (стрес), тому що те, що важливо, терміново і необхідно з погляду одного керівника, другорядне і необов'язкове з погляду іншого;
- серед менеджерів виникає нездорове суперництво, обумовлене успіхами підлеглих у справах, які вони виконують за вказівкою іншого менеджера.

Сучасні умови висувають вимогу творчого і вмілого поєднання єдиноначальності з колегіальністю. Це, насамперед, економічна кон'юнктура, техніка і технології, що швидко змінюються, вимагають нових підходів і методів, нестандартних рішень, знань і досвіду. Тому найважливішою умовою успішної роботи менеджера є опора на фахівців, трудовий колектив. Однак колегіальність необхідна і корисна до моменту ухвалення рішення, тобто при підготовці варіантів, оцінці ситуації.

**Розподіл функцій між членами загального керівництва.** Менеджер розподіляє функції між безпосередньо підлеглими йому особами: заступниками, керівниками структурних підрозділів, окремими фахівцями (референти, секретарі, помічники), керівниками неформальних підрозділів, створюваних для рішення визначених задач, головами створених менеджером комісій.

Розподіл функцій між заступниками базується на функціонально-структурному підході, який полягає в тому, що кожен заступник менеджера одночасно є вищим керівником для безпосередньо підлеглих йому структурних підрозділів. Таким чином, кожен заступник несе персональну відповідальність за визначений напрямок діяльності фірми, яку під його керівництвом здійснюють ті чи інші підрозділи.

**Створення комісій.** В окремих випадках менеджер для розв'язання визначених задач, які вимагають колегіального прийняття рішень (рішення творчих, нестандартних задач, розслідування конфліктних чи аварійних ситуацій, атестація працівників, прийом-передача справ і майна і т.п.), створює комісії. Менеджер наділяє комісії визначеними правами, іноді передає їм частину своїх повноважень. Розрізняють два підходи до створення комісій:

- перший полягає в тому, що комісія ретельно досліджує факти, глибоко аналізує причини, порівнює різні погляди і пропонує обґрунтований проект рішення, а менеджер приймає остаточне рішення;
- другий підхід відрізняється тим, що комісія готує рішення, яке приймається нею колегіально, а менеджер надалі посиляється на висновки комісії і тільки санкціонує рішення.

**Управління за відхиленням.** Одна з умов ефективного управління – наявність повної, достовірної і своєчасної інформації. З цією метою проводять телефонні переговори, складають зведення, довідки, скликають наради. Такий порядок малоефективний, насамперед, з таких причин:

- у довідках і доповідях повторюються зведення, які уже відомі менеджеру;
- менеджер витрачає час на вивчення інформації, у використанні якої іноді немає потреби;
- менеджер всупереч своїй волі розглядає справи, які є компетенцією підлеглих.

Змінити це положення дозволяє метод управління за відхиленням, який передбачає, що менеджера інформують не про стан об'єкта управління чи хід виконання завдання, а лише про *відхилення від установлених параметрів* (терміни, обсяги, якість, результати, ресурси, ситуація). Відсутність інформації означає, що процес здійснюється у встановленому порядку. Практика показує, що ефективність управління зростає, якщо при інших однакових умовах інформація надходить на як можна більш низький рівень управління. Іншими словами, рішення приймається саме на тому рівні, який має у своєму розпорядженні необхідні повноваження для прийняття такого рішення.

**Принцип "актуальних доповідей".** Сучасний менеджер працює в умовах все більш зростаючого інформаційного навантаження, він змушений постійно підтримувати необхідний рівень поінформованості в різних сферах діяльності. Прагнення самостійно охопити масу зведень і відібрати необхідний їх мінімум неефективне через великі втрати часу, та й не завжди надійне. Тому необхідно поставити справу так, щоб безпосередньо підлеглі менеджеру працівники вчасно надавали йому необхідні зведення про їхню сферу діяльності, причому не всі, а ті, які будуть корисні менеджеру для бездоганного виконання ним своїх функцій, – найбільш актуальні. Постійно сприяючи підвищенню рівня інформованості менеджера в питаннях, що стосуються його компетенції, підлеглий дозволяє йому краще орієнтуватися при професійних контактах, оцінці конкретних ситуацій і прийнятті рішень. Менеджер повинен враховувати, що підлеглий, передаючи інформацію, може іноді спотворювати її (навіть неусвідомлено). Тому варто вимагати строго об'єктивних доповідей, не позбавляючи при цьому підлеглих права викладати власну точку зору на ситуацію.

**Використання матричних структур.** Метод ефективний при рішенні складних питань, які виходять за межі компетенції одного структурного підрозділу, коли потрібна активна координація діяльності фахівців, які працюють у різних підрозділах, але беруть участь у вирішенні однієї проблеми. Такі структури використовуються для рішення в обмежений термін (від 3 місяців до 2 років) чітко поставлених задач. Коли в рішенні по-

дібних перспективних і складних задач повинні брати участь співробітники різних функціональних підрозділів, створюються тимчасові неформальні групи, очолювані керівниками проектів (див. гл. 3.3.1).

*Розробка положень про підрозділи, розробка посадових інструкцій, а також делегування повноважень* відрізняються від розглянутих вище методів тим, що їх застосування вимагає ретельної, кропіткої і високопрофесійної підготовчої роботи. Тому кожен із цих трьох методів розглядається більш докладно, ніж усі попередні.

## 6.2.2. РОЗРОБКА ПОЛОЖЕНЬ ПРО ПІДРОЗДІЛИ

*Менеджер несе вищу відповідальність за все, що б не трапилося в підлеглий йому організації.*

**П**оложення про підрозділ – організаційно-розпорядничий документ (нормативний акт управління), який визначає функції, задачі, повноваження, штатний розклад і внутрішній порядок роботи підрозділу. Розробка положень про підрозділи сприяє поліпшенню організації управління, підвищенню ефективності роботи апарату управління, поліпшенню дисципліни, виробленню якісних управлінських рішень.

Положення про підрозділ, як правило, містить такі розділи: загальні положення, функції підрозділу, права, відповідальність керівника, відносини з іншими підрозділами (додаток 3).

**Загальні положення** визначають у відповідності зі штатним розкладом назву підрозділу, місце його в системі управління організацією, напрямки і задачі діяльності, посаду одного з керівників організації, якому безпосередньо підлеглий підрозділ, посаду керівника підрозділу, порядок його призначення і звільнення, внутрішню структуру підрозділу, систему підпорядкованості і взаємодії власних (внутрішніх) структурних підрозділів.

**Функції підрозділу.** У розділі визначаються необхідні для рішення покладених на підрозділ задач функції. Більшість конфліктних ситуацій пов'язано з нечітким, неповним, а іноді нерациональним розподілом функцій між підрозділами. Для підвищення ефективності роботи й оптимальної завантаженості персоналу доцільно керуватися наступним: функції підрозділу повинні охоплювати весь комплекс робіт, а при необхідності – визначати ступінь участі в рішенні питань, що стосується визначеної функції (виконує самостійно, погоджує рішення, готує інформацію).

**Права.** Цей розділ визначає повноваження керівника й інших посадових осіб, необхідні для виконання покладених на підрозділ функцій. Важливо визначити ступінь застосування прав керівниками підрозділів не тільки у відносинах між ними, а й стосовно своїх лінійних структур.

**Відповідальність керівника.** З урахуванням реалізації функцій і прав устанавлюється дисциплінарна і матеріальна відповідальність менеджерів за організацію роботи підрозділу, виконання покладених на нього обов'язків, стан справ, що стосуються компетенції підрозділу. Повинно бути чітко визначено, за що відповідає керівник, коли настає відповідальність, яка її форма.

**Відносини з іншими підрозділами.** Розділ містить інформацію про документи, що надходять у підрозділ і виходять з нього. Вказується вид документа (довідка, звіт, відомість, повідомлення), періодичність і терміни подачі його, кому направляють документ або від кого він надходить, порядок отримання і видачі. Визначається інформація, яку працівники можуть отримувати в інших підрозділах (бути присутніми на нарадах, знайомитися з документами, візувати їх).

При розробці положень про підрозділи рекомендується *дотримуватися наступних правил:*

- усі формулювання конкретні, чіткі й однозначні;
- положення розробляються за єдиною методикою для всіх підрозділів;
- положення про всі структурні підрозділи організації погоджені між собою;
- розробка положення про новий підрозділ чи зміна положення про один підрозділ приводять до коригування положень про всі інші підрозділи (дотримання принципу системності);
- усі положення періодично (раз у 2-3 роки) переглядаються;
- положення затверджуються керівником підприємства і вводяться в дію одночасно для всіх підрозділів;
- тимчасові положення розробляються на термін до одного року;
- при розробці положень використовуються типові, розроблені раніше положення.

## 6.2.3. РОЗРОБКА ПОСАДОВИХ ІНСТРУКЦІЙ

*Якісна, продуктивна робота персоналу неможлива, якщо люди не знають, які задачі на них покладені, якими повноваженнями вони володіють, які засоби виконання задач, у якому ступені і в якій формі вони несуть відповідальність.*

**П**осадова інструкція – організаційно-розпорядничий документ, який регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію. Це нормативний акт управління, що є ключовим інструментом комунікації між керівником і працівником.

Відповідно до посадової інструкції співробітнику надається визначена сфера діяльності, у рамках якої він може діяти і приймати самостійні рішення. Начальник не має права втручатися в сферу діяльності своїх підлеглих і не може в рамках цієї сфери приймати самостійних рішень, крім випадків виникнення серйозної небезпеки. Він тільки здійснює контроль за роботою своїх підлеглих.

Практично в будь-якій організації існують такі види робіт, які необхідно виконувати, хоча нікому конкретно це не доручено. Звичайно така робота або виконується кимсь зі співробітників добровільно, або не виконується зовсім. Такі “безхазяйні” види робіт керівники називають “білими плямами”. Очевидно, що чим більша площа такої плями, тим вище імовірність того, що коли відбудеться щось екстраординарне, в організації почнеться хаос і паніка. Нерідкі і протилежні ситуації: деякі види діяльності входять в обов’язки двох чи трьох-чотирьох співробітників, коли з роботою цілком під силу справитися одному. Таке дублювання призводить до того, що в інших сферах діяльності, можливо, більш важливих, виникає напруженість, збої і недоробки. Ретельно розроблені і погоджені між собою посадові інструкції дозволяють уникнути подібних перекося. Найефективніший засіб боротьби з дублюванням функцій – чіткі і деталізовані посадові інструкції, ув’язані з структурною схемою організації, яка постійно модернізується, та мінливими цілями її діяльності.



**Якщо за помилку в розрахунку відповідає більше однієї людини, винуватим не знайти.**

А.Блох. Закон Мерфі

Наявність посадової інструкції – необхідна умова раціональної організації праці. Відсутність же її призводить до таких *негативних моментів*:

- нечітко розподілена відповідальність, що викликає плутанину, взаємні обвинувачення, службові конфлікти;
- не можна покласти відповідальність на працівника за неретельність, оскільки не визначені його обов’язки;
- відсутність чітких визначених прав і відповідальності працівників не дозволяє стримувати їхню зайву ініціативу;
- ускладнюється процес делегування повноважень;
- керівництво часто і не завжди обґрунтовано втручається в роботу підлеглих.

Ось яким оригінальним способом обґрунтував важливість і необхідність наявності посадових інструкцій Г.Емерсон: “Існує думка, ніби стандартні інструкції вбивають у працівника ініціативу, перетворюють його на автомат... Якщо пригадаємо, як бігає по дереву білка, то здається, що східці також вбивають ініціативу людини, яка спускається з шостого поверху... Я ж віддаю перевагу обмеженості, здоровому глузду, зручності і безпеці сходів. Працювати найшвидшим і найлегшим способом означає скоротити зусилля, не знижуючи результатів, і звільнити мозок для вищої ініціативи, для винахідництва й розробки ще кращих способів”.

Посадові інструкції повинні однозначно визначати права, обов’язки і функції кожного працівника. В ідеальному випадку в інструкціях повинна міститися схема рішення проблем управління, які найбільш часто зустрічаються, повинні визначатися границі компетентності при рішенні тих чи інших питань, права на отримання інформації й умови її надання, ступінь підпорядкованості вищому керівництву, права щодо підготовки інструкцій і заміщення посад.

**Є правило – немає непорозуміння.**

*Посадова інструкція дає можливість:*

- строго розподілити між працівниками функції, роботи, обов’язки;
- забезпечити взаємозв’язок між працівниками без дублювання і паралелізму;
- застосувати найбільш раціональні прийоми і методи роботи;
- підвищити особисту відповідальність виконавців за виконання закріплених за ними робіт і використання прав;
- ефективно використовувати засоби дисциплінарного і матеріального впливу;
- більш об’єктивно оцінювати діяльність працівників у випадках переміщення, атестації, підведення підсумків;
- захистити працівника від необґрунтованих вимог і санкцій;
- поліпшити планування роботи виконавця;
- прискорити освоєння обов’язків працівником;
- поліпшити інформаційні потоки в підрозділі.

**Немає більш надійного шляху звести людину з розуму, ніж вселити їй глибоке почуття відповідальності, не давши при цьому влади. А наділення владою без відповідальності – це чистий терор.**

Дж.Невін

Посадова інструкція звичайно містить розділи: загальні положення, функції працівника, обов’язки, права, відповідальність працівника, підлеглі, взаємодія зі співробітниками, взаємозамінність, оцінка діяльності і стилювання (додаток 4).

**Загальні положення:** фіксують основні задачі працівників:

- порядок заміщення посади (прийом, переміщення, звільнення);
- підпорядкованість (кому підлеглий він, хто підлеглий йому);
- вимоги до особистості, яка займає посаду;
- нормативні документи, якими керується працівник у своїй діяльності;
- порядок заміщення посади на період відсутності працівника.

**Функції працівника:** у розширеній формі перелічуються виконувані працівником функції (мета роботи, напрямки діяльності).

**Обов'язки працівника:** визначають посадові обов'язки, які впливають з його задач. Викладаються повно, чітко й однозначно (при виникненні конфліктних ситуацій можливо лише одне з двох рішень, що виключає інше), починаючи від основних, складних і закінчуючи другорядними і простими.

**Права працівника:** закріплюють повноваження, необхідні йому для самостійного виконання покладених на нього обов'язків. Межі, у яких працівник може діяти при виконанні своїх обов'язків: точний ступінь влади чи повноважень. *Права повинні відповідати обов'язкам.*

**Відповідальність працівника:** відбиває зміст і форми відповідальності працівника. Відповідальність настає у випадку невиконання чи неправильного виконання прав. Обов'язкове дотримання принципу особистої персональної відповідальності працівника. Усі положення розділу викладаються так само ретельно, як і обов'язки, і відповідно до них. *Один виконавець може відповідати за виконання як однієї, так і декількох робіт, у той же час за кожну конкретну роботу відповідає тільки один виконавець.*

**Підпорядкованість:** якій посаді підлегла безпосередньо дана посада, а також перелік безпосередньо підлеглих їй посад.

**Взаємодія зі співробітниками:** визначає порядок взаємодії зі співробітниками свого підрозділу, а також інших підрозділів і організацій.

**Взаємозамінність:** яких співробітників необхідно замінити на випадок їхньої відсутності, функції, виконувані цими співробітниками; хто зі співробітників виконує обов'язки, передбачені цією посадою.

**Оцінка діяльності і стимулювання:** містить критерії оцінки виконання працівником обов'язків, форми стимулювання і показники, від яких вони залежать (досягнення конкретного результату, виконання визначеного обсягу робіт, економія матеріалів, ресурсів, відсутність претензій і рекламацій, самостійність, ініціатива, своєчасність, безпомилковість).

Доцільно складати індивідуальні інструкції, що враховують особливості роботи, можливості і здатності конкретного працівника. *Посадові інструкції працівників одного підрозділу узгоджуються між собою, щоб уникнути дублювання, погодити терміни, періодичність, технології, взаємозамінність працівників.*

## 6.2.4. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

*Не роби сам того, що можуть зробити твої підлегли, за винятком тих випадків, коли це пов'язано з небезпекою для життя інших людей.*

**У** загальноприйнятому розумінні делегування – це передача підлеглим визначеної задачі чи діяльності зі сфери відповідальності керівника. На перший погляд, усе, що буде сказано нижче, перекреслює все, про що говорилося раніше в цій главі. Це так і не так. Тому рекомендується кілька разів уважно і вдумливо прочитати епіграф і нижченаведений абзац.

Численні спостереження показують, що в міру зростання фірм їхні керівники зіштовхуються з головною проблемою – проблемою делегування прав і відповідальності. Якщо менеджер відмовляється від делегування, то його чекають труднощі, які нерідко приводять фірму до катастрофи й у будь-якому випадку неминуче сповільнюють її зростання і розвиток. Створюється ситуація, коли працівники не зроблять зайвого кроку без розпорядження менеджера, сам він буде настільки перевантажений деталями, що не зможе справитися з великими проблемами, а особисте життя в нього виявиться під загрозою.

Перевірте, наскільки добре Ви володієте мистецтвом “роздавати роботу”.

### ТЕСТ № 10

#### ЧИ ВМІЄТЕ ВИ ДЕЛЕГУВАТИ ПОВНОВАЖЕННЯ?

*Виберіть один з чотирьох варіантів відповіді: “завжди” (у 75-100% випадків), “часто” (50-75%), “іноді” (25-50%), “ніколи” (0-25%), яка більш за все відповідає Вашому стилю роботи.*

1. Чи приходиться Вам виконувати рутинну, нетворчу роботу?
2. Чи працюєте Ви довше, ніж ваші підлегли?
3. Чи вдається Вам у разі потреби знайти колегу чи підлеглого, який би допоміг Вам?
4. Чи знають Ваш колега, підлеглий чи безпосередній начальник Ваші функції і сферу діяльності настільки, щоб замінити Вас у разі потреби?

5. Чи часто Вам доводиться відкладати важливу задачу, щоб терміново вирішити іншу?
6. Ви самі готуєте (диктуєте) більшу частину своїх звітів, доповідей, пояснювальних записок, листів?
7. Чи забороняєте Ви підлеглим підписувати документи, що виходять за межі організації?
8. Чи продовжуєте Ви працювати після закінчення робочого дня?
9. Якщо Ви якийсь час відсутні на роботі, то Вашого розгляду чекають багато документів?
10. Чи Берете Ви участь в рішенні питань чи виконанні робіт, доручених Вами підлеглим?
11. Чи вистачає Вам часу для планування своєї діяльності?
12. Вам важко дотримуватися пріоритетності задач при виконанні свого плану роботи?
13. Вам складно витримувати свій графік роботи і дотримуватися всіх термінів?
14. Чи береете Ви роботу додому?
15. Вам доводиться виконувати обов'язки, з якими можуть справитися Ваші підлеглі?
16. Вам доводиться розглядати проблеми, вирішувати питання, якими Ви займалися раніше, до підвищення на посаді?
17. Чи часто до Вас звертаються з приводу задач, не виконаних Вашими підлеглими?
18. Чи прагнете Ви завжди знати, чим зайняті Ваші підлеглі в робочий час?
19. Чи бувають випадки, коли Ви сумніваєтеся в можливостях підлеглих, не повністю довіряєте їм?
20. Чи вистачає Вам часу на представницьку і суспільну діяльність?

**Ключ до тесту** на стор. 334.

Чіткий і обґрунтований розподіл обов'язків – найважливіша умова ефективної діяльності менеджера. Часто причиною того, що не склалася кар'єра, у багатьох менеджерів було прагнення все зробити самому. Грамотний менеджер – це керівник, який “роздає роботу”. Навіть за умови, що підлеглий виконає яке-небудь завдання в два рази повільніше і з нижчою якістю, не слід виконувати її особисто. Треба перебороти бажання все зробити самому і вишукувати час для навчання підлеглих новим обов'язкам і навичкам.

У будь-якій організації відповідальність повинна передаватися вниз, причому якнайдалі. Тобто вона повинна делегуватися тому самому нижньому рівню, на якому мають відповідні повноваження, компетентність і інформація для якісного виконання роботи.

***Ніщо не допоможе особистості сильніше, ніж покладена на неї  
вся відповідальність і розуміння того, що ви їй довіряєте.***

Б.Вашингтон

Сукупність методів, які дозволяють менеджеру покласти виконання своїх функцій на інших працівників, називають **делегуванням**, яке передбачає делегування обов'язків і повноважень (прав), необхідних підлеглим для виконання покладених на них функцій.

Під **повноваженнями** розуміється узаконене право офіційним шляхом приймати рішення і віддавати накази і розпорядження від імені організації. Повноваження невіддільні від відповідальності. Відповідальність – це наслідок повноважень, вона виникає там і тоді, де і коли з'являються повноваження. Під **відповідальністю** розуміють зобов'язання здійснювати визначені види діяльності з повною підзвітністю за ефективність їхнього виконання, простіше кажучи, це борг підлеглого перед керівником по виконанню конкретної роботи.

Відповідальність не делегують, вона залишається в менеджера.

В основі процесу делегування лежить визнання можливостей і здібностей підлеглого виконати те чи інше завдання. Якщо підлеглий переконаний у тому, що делегування функцій керівника – визнання його компетенції й умінь, то ефект делегування зростає. Якщо, з іншого боку, виконавець невисокої думки про працездатність і працездатність начальника, то будь-яке делегування буде сприйматися як спроба перекласти свої функції на плечі підлеглого. Таким чином, делегування – це не спосіб для керівника ухилитися від своїх справ, не зняття ним із себе персональної відповідальності за стан справ в очолюваній їм організації, це форма поділу управлінської праці, що дозволяє підвищити її ефективність. Це ефективний спосіб активізації підлеглих, посилення їхньої ролі в діяльності організації, розкриття індивідуально-ділового потенціалу працівників.

*Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права:* чинним законодавством і нормативними документами визначений перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати (видання наказів, підпис документів).

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю: чим більшу частину своїх обов'язків менеджер передає іншим особам, тим більш повною, достовірною і своєчасною повинна бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані для цього права.

При делегуванні варто дотримуватися **відповідності обов'язків, які виконуються, обсягу наданих прав**. Якщо обов'язків більше, ніж прав, виникає загроза невиконання обов'язків, якщо прав надано більше, ніж це необхідно для виконання обов'язків, то виникає загроза безвідповідальності і безконтрольності.

Основна проблема керівника не в тому, скільки справ він повинен делегувати, щоб розвантажити себе і вивільнити свій час, а в тому, скільки справ він може передоручити, не пред'являючи до співробітників надмірних вимог!

***Наділяти людину додатковими обов'язками завжди доцільно в той час,  
коли вона знаходиться на підйомі, і не слід зловживати цим, коли в неї спад у роботі.***

Л.Якокка



Делегування повноважень дає як безсумнівні переваги і вигоди, так і веде до визначених втрат. *Переваги делегування повноважень* полягають у тому, що:

- підвищується оперативність і якість управлінських рішень (досить часу, можливість одержати повну і достовірну інформацію);
- менше напруги в роботі менеджера, він звільняється від виконання рутинних, другорядних операцій;
- поліпшується розвиток підлеглих, у них розвивається ініціатива, заповзятливість, бажання самостійно і творчо працювати;
- поліпшується, стає більш енергійною і продуктивною групова робота;
- розширюється обсяг функцій і задач, виконуваних фірмою.

*Втрати, пов'язані з делегуванням*, полягають у тому, що:

- можливий збиток якості виконання задач;
- робота може бути взагалі не виконана чи не виконана в заданий термін;
- будуть потрібні більш розвинені і часті зв'язки з підлеглими;
- неформальні лідери можуть представляти визначену загрозу;
- ускладнюється процес прийняття рішень.

Найбільш доцільно використовувати делегування в таких ситуаціях:

- менеджер бачить і розуміє, що підлеглий може виконати визначену роботу краще;
- зайнятість не дозволяє менеджеру самому вирішити задачу;
- менеджер намагається сприяти професійному зростанню підлеглих;
- менеджеру необхідний час для рішення інших задач.

Основні помилки, які допускаються керівниками при делегуванні:

- невміння пояснювати: від того, як працівник засвоїв завдання, залежить результат. Не запитувати, чи все зрозуміло, а запитати, чи досить чітко пояснене завдання (найкраще попросити повторити наказ);
- відмовлення від використання зворотного зв'язку (контролю);
- буркотливість: ніколи не слід виражати свого незадоволення ходом справи, якщо немає конкретних пропозицій по її поліпшенню;
- втрата самовладання (ніколи не слід втрачати контролю над собою);
- недовіра до потенційних можливостей підлеглих (хоча ризик невиконання підлеглим завдання є завжди);
- підлеглий не знає задач, які поставлені перед ним.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ:

### Що обов'язково треба делегувати:

- рутинну роботу;
- спеціалізовану діяльність;
- приватні питання;
- підготовчу роботу (проекти).

### Чого не можна делегувати:

- основні функції керівника: встановлення цілей, вироблення політики організації, контроль результатів;
- керівництво персоналом, його мотивацію;
- задачі особливої важливості, незвичайні, виняткові справи;
- задачі з високим ступенем ризику;
- актуальні, термінові справи, що не залишають часу на пояснення і повторний огляд;
- задачі строго довірчого характеру.

### Яких дотримуватися принципів при делегуванні:

- діапазон контролю: визначається здібностями менеджера і підлеглого, видом, важливістю і складністю роботи, територіальним розміщенням, мотивацією працівника;
- фіксована відповідальність;
- відповідність прав (повноважень) і обов'язків;
- передача відповідальності за роботу на більш низький рівень;
- звітність по відхиленнях.

### Кому делегувати:

- насамперед, тільки безпосереднім підлеглим;
- самим здібним співробітникам, які можуть справитися з додатковим навантаженням;
- співробітникам, які мають у своєму розпорядженні вільний час;
- співробітникам, які хочуть узяти на себе виконання важких задач і які мають потребу в придбанні досвіду;
- співробітникам, уміння і здібності яких необхідно перевірити і розкрити;
- співробітникам суміжних і сервісних служб (за узгодженням з їхнім керівництвом).

### Коли делегувати:

- щодня, настільки часто і настільки багато, наскільки це дозволяє робоча обстановка;
- при переміщеннях персоналу (нове призначення, переміщення, звільнення);
- при реорганізації підрозділу;
- при аварійних, кризових ситуаціях;
- при виникненні нових сфер діяльності чи при зміні компетенції.

**Як делегувати:**

- завчасно, це не разова акція, а довгостроковий постійний процес;
- згідно з функціональними обов'язками, здібностями і можливостями співробітника;
- з урахуванням необхідності його стимулювання і мотивації;
- задачу і роботу доручати повністю, а не у вигляді приватних ізольованих завдань;
- пояснити співробітнику, йде мова про окремий випадок чи про тривале делегування;
- однорідні задачі по можливості делегувати тому ж самому співробітнику;
- попередньо переконатися, чи може і хоче співробітник узятися за рішення задачі;
- не доручати для надійності ту ж саму задачу декільком співробітникам, які не знають про це;
- пояснювати зміст і мету завдання;
- разом з робочою задачею передавати співробітнику повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;
- дати співробітнику якнайбільш повні і точні інструкції й інформацію про задачу і переконатися в тому, що доручення зрозумілі правильно;
- не втручатися в робочий процес без вагомих на те причин (не “перекреслювати” делегування);
- переконати співробітника в тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він може попросити поради і допомоги;
- встановити етапи виконання роботи чи часові інтервали, коли співробітник зобов'язаний звітувати про хід справ;
- великі і важливі задачі доручати наказовим шляхом, якщо необхідно – ставити їх у письмовому вигляді;
- нові і термінові задачі давати за п'ятьма ступенями: підготовка співробітника – пояснення задачі – показ, демонстрація правильних дій – спостереження і коригування дій співробітника на першому етапі – передача співробітнику роботи повністю і контроль її виконання;
- контролювати кінцеві результати й інформувати про їх виконавця.

**3 чого починати делегування**

Оперативному прийняттю рішень по делегуванню сприяють такі *допоміжні питання*:

- що повинно бути зроблено?
- хто повинен це зробити?
- чому саме він повинен це зробити?
- як він це повинен зробити?
- за допомогою чого він повинен це зробити?
- коли він це повинен зробити?

## 6.3. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

*Рік за роком я ставив ключовим людям з числа своїх*

*найближчих підлеглих кілька основних запитань:*

*– які ваші цілі на найближчі дев'яносто днів?*

*– у чому полягають ваші плани, пріоритети, надії?*

*– яким чином ви плануєте їх досягти?*

*Ті ж самі запитання вони ставили своїм підлеглим, а ті – своїм.*

*Л.Якокка*

### 6.3.1. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

**У** поняття *“технологія управління”* входять: послідовність і процедури реалізації функцій управління, система і порядок документообігу в організації, порядок використання технічних засобів для роботи з інформацією (збір, обробка, аналіз, тиражування, використання, розподіл, збереження, знищення).

Технологія управління – це вміння, мистецтво так організувати роботу в апараті управління, щоб:

- розмежувати висококваліфіковану і низькокваліфіковану працю (виконання простих повторюваних операцій);
- раціонально розподілити обов'язки між виконавцями;
- систематизувати технологічні процеси управління;
- ввести нормування роботи працівників апарату управління;
- визначити для кожного рівня управління обсяги інформації і регламентувати інформаційні потоки;
- виключити дублювання і невиробничі витрати часу.

*Основні вимоги до технології управління:*

- формулювання проблем, розробка і вибір рішень повинні бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де знаходиться вся необхідна інформація і відповідні повноваження;
- інформація повинна надходити від усіх підрозділів організації незалежно від рівня управління і виконуваних функцій;
- вибір і ухвалення рішення повинні відбивати інтереси і можливості тих рівнів управління, на які буде покладено виконання рішення чи які зацікавлені в його реалізації;
- суворе дотримання підпорядкованості у відносинах ієрархії управління, жорстка дисципліна, висока вимогливість і беззаперечне підпорядкування.

Для *правильної організації управлінських процесів* організатору виробництва, менеджеру будь-якого рівня необхідно:

- визначити характер, кількість і послідовність операцій, що складають конкретний процес;
- підібрати чи розробити для кожної операції відповідні способи, прийоми, технічні засоби;
- визначити оптимальні умови протікання процесу в часі і просторі.

*Коли я, будучи вищою посадовою особою у себе в компанії, даю кому-небудь доручення щось зробити і не можу дочекатися відповіді, я негайно звільняю цю людину.*

Л.Якокка

Ефективність технології управління прямо залежить від *соціально-психологічної компетентності працівників апарату управління*, що визначається ступенем оволодіння такими якостями, знаннями й уміннями:

- твереза самооцінка: знання себе, своїх сильних і слабких сторін, початкового і необхідного рівня розвитку своїх професійних і особистісних якостей;
- уміння розбиратися в людях: розпізнавання і розуміння індивідуальних розходжень, здатність знаходити індивідуальний підхід до різних людей;
- знання типових ділових і життєвих ситуацій, правил поведінки в кожній з них, здатність гнучко і швидко перебудовуватися;
- уміння говорити: точно і коротко викладати свої думки, володіти мистецтвом переконання, ведення переговорів;
- уміння слухати: бути уважним до думок і почуттів інших людей, добувати з почутого максимум цінної інформації;
- уміння читати: швидко, вибірково, осмислено, з тривалим запам'ятовуванням;
- уміння гідно і раціонально поводитися в конфліктних ситуаціях, правильно реагувати на критику, зауваження й образи.

*Підвищенню ефективності технології управління сприяють:*

- дослідження й аналіз організаційних операцій;
- опис операцій у текстовій і графічній формі;
- типізація, стандартизація і наступне поєднання однорідних операцій;
- перехід на машинне виконання операцій і зниження тим самим трудомісткості управлінських процесів.

Збір і обробка інформації в управляючій системі, планування, підготовка і прийняття управлінських рішень, організаторська робота і контроль діяльності – всі ці процеси управлінського впливу на об'єкт управління повинні розглядатися як упорядкована послідовність операцій.

### 6.3.2. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ В АПАРАТІ УПРАВЛІННЯ

*Планування – це те,  
з чого повинен починати керівник.*

**З** усього кола питань, пов'язаних з організацією роботи менеджера, особливе значення мають *планування робочого часу й організація особистої роботи*.

Для менеджера дуже важливо визначити свої найголовніші задачі, спланувати свій час так, щоб займатися перспективною роботою, а не тільки рішенням поточних проблем. **Планування** – це раціональне визначення того, куди керівник збирається йти і як збирається досягти мети. Поки це не буде зроблено, не буде ніякої впевненості, що зусилля менеджера здійснюються в потрібному напрямку.

Початковим моментом у плануванні особистої роботи менеджера є аналіз використання свого робочого часу і змісту своїх посадових обов'язків. Найчастіше не складність проблем, а нестача часу на їхнє рішення стає головною причиною незадоволеності результатами діяльності менеджера. Перевантаження керівника нерідко є наслідком пересікання його численних задач. Нерідко *менеджеру доводиться одночасно вирішувати безліч питань*. У результаті неправильно вибираються пріоритети, коли другорядні справи не делегуються заступникам і фахівцям. Поведінка менеджера в зв'язку з цим є надто залежною від подій дня. Досягненню успіхів у цій справі сприяє чітке і постійне планування своєї роботи.

Менеджери здебільшого розуміють важливість, вигоди і переваги роботи по заздалегідь складеному плану. І все-таки в душі багато хто з них чинить опір складанню планів на майбутнє. Причина, швидше за все, у тому, що визначення заздалегідь напрямку дій обмежує свободу вибору. А людям властиве прагнення до свободи й опір усяким обмеженням. Багато керівників по своїй натурі – лідери. Вони приймають рішення інтуїтивно, без серйозного попереднього обмірковування. Керівники часто чинять опір плануванню через небажання присвятити цьому час і думки, а також виробити для цього особливі процедури і прийняти на себе визначені

зобов'язання. *Терміновість сьогочасних справ звичайно бере верх.* Чим більше справ звалюється на менеджера, чим більш жакливо виглядає стос паперів на столі, тим менше керівник схильний до того, щоб викроїти час для планування.

І все-таки для більшості менеджерів у міру того, як роботи стає все більше і вона ускладнюється, планування є необхідним не тільки для того, щоб чітко представляти, чого вони хочуть, але і передбачити різні варіанти виконання роботи. У тривалій перспективі планування – це єдина їхня надія. Керівники, які не хочуть планувати, тому що в них немає часу, не в змозі заглянути вперед і передбачити величезну економію часу і покращення роботи, до якого приводить це планування.

***Планування є головним обов'язком професійного керівника, а визначення цілей – першою дією в цьому плануванні.***

*“Професійна наука управління в “Дженерал Моторз”*

***Планування особистої роботи менеджера.*** Ефективність управління забезпечується за умови правильного визначення посадових обов'язків усіх працівників апарату управління, у тому числі і керівника. Організацію особистої роботи менеджера і підлеглих йому фахівців варто починати з опису їхніх робочих місць і закріплення цих описів у посадових інструкціях. Аналіз використання робочого часу менеджера і його підлеглих, упорядкованість посадових обов'язків в апараті управління є основою ефективного планування особистої роботи менеджера.

На практиці керівники застосовують три види особистих планів роботи:

- перспективний план (на рік), що відбиває основні напрямки роботи менеджера протягом року, а також окремі завдання довгострокового плану;
- квартальний і місячний плани являють собою уточнений по термінах і орієнтований на основні завдання перелік конкретних дій менеджера;
- тижневий і щоденний графіки роботи менеджера визначають чіткий розпорядок кожного робочого дня, вони ґрунтуються на довгострокових планах і оперативних щоденних завданнях.

*Квартальний план* служить інструментом контролю за виконанням річного плану. Завдання і роботи для формування місячного плану беруться з квартального плану і плану попереднього місяця (якщо вони не виконані цілком чи частково).

Планування кожного наступного (більш короткого) періоду проводиться з більшою точністю, задачі розписуються детальніше, а час на їхнє рішення – у днях, а потім і в годинах.

План роботи на *тиждень* припускає ще більш детальний прогноз майбутнього періоду – це розклад усіх справ і задач відповідно до їх обсягу і необхідного для їх реалізації часу. Планування майбутнього тижня проводиться звичайно наприкінці робочого тижня в другій половині дня. Зручніше за все використовувати для цієї мети щотижневики, де завдання тижня можна розмістити на одній сторінці. Рекомендується розписувати строго 60-70% робочого часу, тому що завжди виникають непередбачені справи.

***Планування особистої роботи фахівців апарату управління.*** Фахівці звичайно свою особисту роботу планують на *квартал, місяць і тиждень*. При цьому план кварталу і місяця доцільно складати для всього відділу з указівкою переліку робіт, виконавців з числа працівників підрозділу і термінів виконання. Основою таких планів повинні бути плани роботи підприємства, особистої роботи керівника підприємства і власних задач фахівців відділу чи групи управління. Квартальний план роботи підрозділу апарату управління доводиться до кожного фахівця чи працівника і служить йому орієнтиром при складанні щотижневого особистого плану роботи.

### 6.3.3. КОНТРОЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДЛЕГЛИХ

*Краще з 50-відсотковою точністю передбачати помилку, що може відбутися, якщо не вжити визначених заходів, ніж мати 100% інформації про помилку, що уже відбулася.*

**О**дин з найважливіших елементів діяльності менеджера – це контроль виконання рішень, документів, завдань, доручень. *Завдання контролю* полягає в тому, щоб постійно порівнювати фактичний стан справ з тим, що передбачено рішеннями, положеннями, інструкціями, виявлення відхилень першого від другого, узгальнення отриманих даних і доведення їх до менеджера.

Належна організація контролю сприяє підвищенню відповідальності виконавців, стимулює використання ними всіх способів і методів для прийняття найбільш ефективних рішень. Постійний контроль виховує у виконавців такі важливі якості, як оперативність, діловитість, організованість, чіткість і охайність. Контроль дисциплінує виконавців, підвищує їхню відповідальність, професіоналізм і культуру праці.

Практика показує: як тільки яка-небудь сфера діяльності організації потрапляє в поле зору контрольної системи, персонал намагається поліпшити стан справ. Головні причини цього полягають у тому, що:

- проведення контролю означає, що керівництво вважає цю сферу важливою і такою, що заслуговує на особливу увагу;
- звичайно результати контролю використовуються при оцінці діяльності рядових виконавців, тому вони намагаються виявити себе;
- більшість людей люблять бачити результати своєї праці, а контроль дозволяє зробити їх більш наочними.

Виконавець повинен мати можливість виконати завдання. Це необхідна умова, яка дозволяє менеджеру, здійснюючи контроль, бути справедливим, об'єктивно оцінити виконане. Тому в розмові з виконавцем про майбутню роботу варто з'ясувати насамперед його думку про завдання, можливі труднощі, забезпеченість ресурсами, інформацією і всім необхідним.

При перевірці виконання варто основну увагу приділити рішенням головних задач, виконанню умов і обмежень. Не слід контролювати кожен крок виконавця, тому що це сприймається як недовіра, сумнів у його сумлінності, знижує авторитет менеджера.

☺ | **Виконується те, що вимірюється.**

А.Блох. Закон Мерфі

Варто контролювати загальний напрямок діяльності, отримані результати. Можливий, а часто і необхідний, контроль проміжних результатів, для чого встановлюються контрольні точки і показники. Цей вид контролю здійснюється регулярно, через рівні проміжки часу, якщо виробничий процес являє собою рівнозначні по важливості і складності операції. Якщо ж у процесі виробництва зустрічаються складні, відповідальні чи дуже витратні види робіт, то контроль проміжних результатів повинен бути зосереджений на цих найбільш важливих і відповідальних моментах.

Не слід контролювати кожного працівника чи кожену функцію, досить охопити контролем стратегічні пункти і вузлові точки.

*Важлива орієнтація контролю не на минуле, а на майбутнє:* краще з 50%-відсотковою точністю передбачати помилку, що може відбутися, якщо не вжити визначених заходів, ніж мати 100% інформацію про помилку, що уже відбулася.



**Саме в той єдиний за весь день момент, коли ви відкинулися в кріслі і розслабилися, через контору пройде з контролем бос.**

А.Блох. Закон Мерфі

Серйозною проблемою контролю є *підбір оцінок для виконавців* з метою визначення ступеня виконання ними своїх посадових функцій. При здійсненні контролю керівнику варто задатися питанням: чи містить робота, що перевіряється, такі помилки, які може знайти фахівець, емоційно байдужий як до того, хто перевіряє, так і до того, кого перевіряють. Якщо таких помилок немає, менеджер зобов'язаний без вагань схвалити роботу. Вимога, щоб робота була виконана не тільки правильно з будь-якої точки зору, а й стосовно індивідуальних особливостей менеджера, пригнічує самостійність людей.

Система контролю полягає не тільки у визначенні тінювих сторін діяльності, але й у розкритті повної картини, яка дає розуміння всієї діяльності підприємства.

*Погано здійснений контроль може принести таку ж шкоду, як і погано виконана робота.* Велике значення має клімат, у якому здійснюється контроль. Переконаність у тому, що контролер однаково зацікавлений у пошуку як позитивних, так і негативних сторін діяльності, сприяє створенню нормальної робочої атмосфери і відносин співробітництва між обома сторонами.

## 6.3.4. КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ

*На кожне доручення чи документ призначається один відповідальний виконавець.*

**К**онтроль виконання дорученого завдання є однією з функцій управління. Розрізняють контроль по суті виконання завдання і контроль термінів виконання завдання.

*Контроль по суті* – це оцінка, наскільки правильно, вдало, оптимально і повно вирішене питання.

*Контроль термінів* виконання завдання – це контроль виконання всіх документів, що циркулюють в апараті управління, а також усіх доручень, завдань і розпоряджень. Організація контролю за виконанням документів – це частина загальної контрольної діяльності менеджера. Вона повинна забезпечувати їх своєчасне і якісне виконання. Ця процедура організується в такий спосіб: менеджер чи секретар фіксують три елементи: *прізвище виконавця, зміст доручення, термін виконання*. Відсутність одного з трьох елементів робить контроль виконання неможливим. Для документів, які містять складне завдання, можуть бути встановлені тривалі

терміни виконання (від декількох місяців до року). У таких випадках доручення поділяється на етапи і встановлюється контроль виконання кожного етапу. Форма контролю вибирається, виходячи з можливостей установи. Це може бути ручна термінова картотека або автоматизована система контролю виконання документів.

На кожне доручення чи документ призначається один відповідальний виконавець, при цьому виходять з посадових обов'язків підлеглих, їхніх здібностей і схильностей, з практики, що склалася, а також особистого уявлення менеджера про його можливості. Безпосередній контроль за виконанням документів здійснюють помічник чи секретар менеджера, який інформує його про результати контролю.

Для всіх документів, які підлягають виконанню, звичайно встановлюються два види термінів виконання:

- *типові терміни* виконання встановлюються для найважливіших категорій документів і визначені у відповідних інструкціях, стандартах, наказах. Такими документами є заяви, скарги, запити депутатів, органів державної влади, суду і прокуратури;
- *індивідуальні терміни* виконання визначаються вищими організаціями чи керівниками у відповідних резолюціях і вказівках.

Якщо індивідуальний термін виконання відрізняється від типового, терміном виконання вважається індивідуальний.

Термін виконання документа може бути продовжений тільки менеджером чи організацією, що його встановила, не менш ніж за 2-3 дні до закінчення терміну його виконання усним чи письмовим розпорядженням особи, яка поставила документ на контроль. В іншому випадку документ вважається не виконаним у заданий термін.

Термін виконання вхідних документів обчислюється з моменту їх надходження в організацію, вихідних документів і внутрішніх – з моменту підписання.

☺ | *Скажи мені, що ти вимірюєш, і я скажу, як я буду працювати.*  
А.Блок. Закон Мерфі

Менеджера регулярно інформують про документи, які не виконані у зазначений термін. Інформація про хід виконання документів і доручень повинна бути повною, регулярно і своєчасною. Доцільно використовувати принцип управління "по відхиленню": якщо документ чи доручення виконані повністю і у зазначений термін, менеджера про це не інформують.

У випадку *неповного, неправильного чи несвоєчасного виконання* – негайне повідомлення і відповідна резолюція менеджера: зняти з контролю, пояснити причини, продовжити термін виконання, оголосити стягнення.

Зараз широко використовується автоматизований контроль виконання. Автоматизована система контролю дозволяє швидко переглянути всі завдання виконавців, побачити завантаження кожного, зафіксувати затримки у виконанні.

Система дозволяє пов'язати програму контролю виконання з преміюванням співробітників.

## 6.4. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ

### 6.4.1. ВИМОГИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО МІСЦЯ

*Робоче місце повинне випромінювати радість і спокій  
і для самого працівника, і для відвідувача.*

К.Тарейці

**П**ривабливість робочого місця сприяє зростанню продуктивності і поліпшенню самопочуття персоналу. Робочі місця менеджерів, працівників апарату управління і всіх співробітників повинні бути організовані й обладнані з урахуванням цілого ряду вимог, основними з яких є наступні: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні й організаційні вимоги.

*Інформаційні вимоги* охоплюють комплекс заходів щодо інформаційного забезпечення роботи менеджера: визначення обсягів і структури інформації, яка надходить на робоче місце, обробляється на ньому, створюється і передається на інші робочі місця. Інформація, що концентрується на робочому місці, повинна відповідати загальним принципам наукової організації праці, вимогам до управлінської інформації і бути достатньою для виконання службових обов'язків.

*Економічні вимоги* передбачають таку організацію робочого місця, при якій витрати на його утримання мінімальні, однак достатні для його нормального функціонування.

*Ергономічні вимоги* вивчаються і формулюються галуззю науки, яка називається ергономікою. Ергономіка вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою створення для неї оптимальних умов праці, що роблять її високопродуктивною і надійною, одночасно забезпечують людині необхідні зручно-

сті і зберігають її силу, здоров'я і працездатність. Таким чином, усе, що оточує працюючу людину, – приміщення, меблі, устаткування, машини, механізми, повинно відповідати вимогам ергономіки і бути максимально пристосованим до людини, до її фізичної, фізіологічної й естетичної природи.

**Гігієнічні вимоги** – це вимоги до освітленості, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму й інших факторів середовища, які впливають на здоров'я і працездатність людини.

**Естетичні вимоги.** Продуктивність праці людини значною мірою залежить від зовнішнього оформлення середовища, в якому вона трудиться. Це зовнішній вигляд приміщення і робочих приладів, їхня колірна гама, наявність живих квітів.

**Технічні вимоги.** Для будь-якої роботи необхідний визначений простір для розміщення меблів, устаткування, проходів і самого працівника. Повинна враховуватися особливість роботи управлінського персоналу: необхідність спілкування в процесі роботи з іншими людьми, для яких також необхідна площа. Санітарними нормами передбачені розміри робочих площ і меблів для різних категорій службовців.

**Організаційні вимоги.** Повинна бути визначена сфера компетенції працівника на визначеному робочому місці, його права, обов'язки, підпорядкованість, вертикальні і горизонтальні зв'язки з іншими робочими місцями, форми і методи стимулювання ефективної роботи. Ці питання вирішуються шляхом розробки положень про структурні підрозділи і посадові інструкції.

Останнім часом на багатьох підприємствах інтенсивно впроваджуються японські методи управління продуктивністю праці, що включають, у тому числі, і підвищення культури виробництва. Стосовно організації робочого місця ці методи передбачають наступні вимоги:

- прибрати непотрібні предмети з робочого місця;
- правильно розташовувати і зберігати необхідні предмети й інструменти;
- постійно підтримувати чистоту і порядок на робочому місці;
- постійно підтримувати робоче місце в готовності до проведення робіт;
- кожному працівнику засвоїти і неухильно дотримуватися перерахованих вимог.

## 6.4.2. ПРАВИЛА ОБЛАШТОВАНOSTІ РОБОЧИХ МІСЦЬ

*Треба піклуватися, щоб умови,  
а не керуючі змушували людей працювати.*

Існують науково обґрунтовані норми і правила облаштуваності робочих місць менеджерів і працівників апарату управління. Правила облаштуваності робочих місць поширюються на робочі кабінети, меблі і технічні засоби, розміри і устрій яких повинні відповідати визначеним вимогам.

Планування робочого місця передбачає устаткування його з урахуванням усіх вищезначених вимог.

Професійно обладнане робоче місце виключає втрати часу, пов'язані з недоцільними переміщеннями, забезпечує раціональне виконання обов'язків і економне використання площі.

**Кабінети.** Розміри кабінетів, які рекомендуються для працівників апарату управління:

- кабінет директора – 24-54 кв. м;
- кабінет заступника директора – 12-35 кв. м;
- кабінет начальника відділу – 8-24 кв. м;
- кабінет фахівця – 4-8 кв. м;
- кабінет оператора комп'ютерного набору – 3,5-5 кв. м.

У кабінеті, де працюють кілька співробітників, повинні бути передбачені проходи шириною 60 см для однієї людини і шириною 120 см для проходу двох чоловік. Відстань від столу до стіни чи до сусіднього робочого місця повинна бути не менше 85 см.

**Меблі** для устаткування робочого місця: письмові столи, крісла (стільці), шафи книжкові для збереження документів і шафи для верхнього одягу. Офісні меблі, якими обладнане робоче місце, можуть бути різними за формою і кольором, але вони обов'язково повинні *відповідати антропометричним даним працівника, для якого це робоче місце призначене.*

**Письмові столи** рекомендується мати таких розмірів: довжина 150-160 см, ширина 65-70 см, висота від 70 до 78 см:

- при зрості працівника менше 160 см – 70 см;
- при зрості працівника менше 170 см – 72 см;
- при зрості працівника менше 180 см – 75 см;
- при зрості працівника більше 180 см – 78 см.

Шухляди письмових столів повинні бути пристосовані для зручного збереження і пошуку канцелярських приладів і вертикального збереження справ.

**Крісла (стільці)** рекомендується мати такої висоти: при зрості працівника менше 170 см – 45 см, при зрості менше 180 см – 47 см.

**Технічні засоби** призначені для копіювання, сканування текстових документів, виконання графічних робіт, збереження і пошуку документів, їхньої обробки, адміністративного зв'язку і сигналізації, відображення аудіовізуальної інформації.

Сучасне робоче місце в обов'язковому порядку комплектується персональним комп'ютером з необхідним набором периферійних пристроїв.

Зручним і ефективним технічним засобом є *диктофон*, що, як правило, використовується для таких цілей:

- підготовка листів, наказів, розпоряджень, пояснювальних записок;
- запис резолюцій, вказівок, запитів, нотаток, нагадувань;
- фіксування з метою запам'ятовування і подальшого передруку і використання думок і пропозицій;
- запис ходу нарад, зборів, засідань, текстів виступів, доповідей, прийнятих рішень.

### 6.4.3. ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ КЕРІВНИКА

*Кабінет керівника складається з трьох функціональних зон: робочої зони, зони нарад і зони відпочинку.*

**Р**обочі кабінети керівників, які проводять прийом працівників і відвідувачів зі службових і особистих питань, проводять наради, приймають і передають конфіденційну інформацію, розміщують в окремих приміщеннях квадратної чи прямокутної форми. Висота стелі повинна бути не менше 3 м, стіни пофарбовані у світлі тони.

Робочий кабінет менеджера *може бути обладнаний і в загальному приміщенні*, але окремо від робочих місць підлеглих.

Робоче місце (кабінет) керівника звичайно складається з трьох функціональних зон: робочої зони, зони нарад і зони відпочинку.

**Робоча зона** включає письмовий стіл, стіл-приставку, поворотне крісло, бокси для документів, шафу, сейф, комп'ютер, переговорний пристрій.

#### РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Як раціонально обладнати робоче місце:**

- письмовий стіл встановити перпендикулярно до вікна, щоб світло падало ліворуч (для лівші – праворуч);
- входні двері знаходяться в полі зору;
- стіл і стільці розташовані подалі від джерел тепла;
- сейф для документів не знаходиться в полі зору відвідувачів;
- за спиною, крім дошки чи екрана, нічого не розміщено;
- забезпечена можливість для одночасного відкривання двох шаф, що стоять одна напроти другої;
- меблі розміщені так, що, не підводячись, можна дістати максимальну кількість предметів.

**Зона нарад** включає стіл для нарад зі стільцями і кріслом головуючого. У залежності від площі кабінету вона може бути організована самостійно чи сполучена з робочим місцем – у цьому випадку стіл для нарад розташовується на місці приставного столу (по 4-5 стільців з кожної сторони).

**Зона відпочинку** обладнується журнальним столиком, кріслами, індивідуальним освітленням, телевізором і розташовується в місці, протилежному робочій зоні.

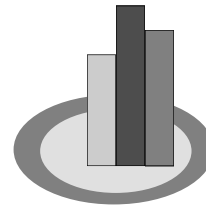
У кабінеті можуть бути розміщені квіти, портрети, картини, призи, грамоти, дипломи, зразки продукції, макети, карти географічні і т.п.

#### РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Як раціонально використовувати робочий стіл:**

- нічого зайвого, навіть чистий аркуш паперу відволікає увагу;
- усе, що береться правою рукою, розміщується праворуч, інше – ліворуч (аналогічно розміщуються предмети й у шухлядах письмового столу);
- усі предмети розміщуються так, щоб забезпечити найкращу послідовність їхнього переміщення й оптимальний порядок;
- кожен предмет повинен мати своє місце, і воно повинно бути постійним;
- предмети, що використовуються найбільш часто, розміщуються в зоні, яка забезпечує можливість роботи зігнутими в ліктях руками;
- письмовий стіл використовується тільки для поточної роботи, але не для складування архівних матеріалів;
- документи, які використовують для поточної роботи, розміщуються так, щоб забезпечити їх швидкий пошук і перегляд;
- комп'ютер розміщується ліворуч чи праворуч;
- засоби зв'язку розміщуються ліворуч на окремому столі чи тумбі;
- канцелярські прилади розміщуються в спеціальних лотках.





## ГЛАВА 7

# ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Суть управління в соціальній системі,  
в техніці, у живому організмі –  
цілеспрямована переробка інформації.*

### 7.1. РОЛЬ, ЗНАЧЕННЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

*Інформація – основа успіху.*

#### 7.1.1. РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*Хто володіє інформацією, той володіє всім.*  
Л.Якокка

**С**лово “інформація” у широкому змісті означає опосередковане знання про навколишню дійсність. Використовується інформація з метою задоволення зацікавленості, підвищення кваліфікації, прийняття рішень.

**Інформація в менеджменті** – це сума потрібних, сприйнятих і усвідомлених відомостей, необхідних для аналізу конкретної ситуації, що дозволяє комплексно оцінити причини виникнення і розвитку цієї ситуації. Інформація дозволяє вибрати оптимальне управлінське рішення, виходячи з конкретної ситуації, і здійснювати систематичний контроль за його виконанням.

Інформацію можна трактувати як сукупність відомостей, повідомлень, матеріалів, даних, що визначають міру потенційних знань менеджера про процеси, події чи явища в їхньому взаємозв'язку. В управлінській діяльності інформація являє собою сукупність потрібних відомостей і даних про стан керуючої і керованої систем, а також про стан навколишнього середовища.

***Знати, щоб передбачати; передбачати, щоб керувати.***  
О.Конт

Інформація необхідна для успішного проведення аналізу, планування, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень. Вона виступає невід'ємним елементом ефективного управління організаційно-економічними процесами.

Суть управління в соціальній системі, в техніці, у живому організмі – цілеспрямована переробка інформації. Сьогодні інформація розглядається як один з найважливіших ресурсів розвитку суспільства поряд з матеріальними, енергетичними і людськими ресурсами.

Управління будь-якою соціально-економічною системою пов'язане з інформаційними процесами. Високоєфективна управлінська діяльність може здійснюватися не інакше, як на

основі бездоганного інформаційного матеріалу, і власне управлінський процес завершується видачею нової інформації.

Інформація являє собою основу процесу управління, тому що саме інформація містить відомості, необхідні для оцінки ситуації й ухвалення управлінського рішення. Інформація служить вихідним матеріалом для теоретичної і практичної діяльності людини, тому її відсутність не дозволяє менеджеру діяти осмислено й аргументовано. У процесі роботи менеджер одержує визначені дані й інформацію. Це вказівки зверху, внутрішня інформація фірми й інформація, що надходить з навколишнього середовища.

Роль інформації неоднакова для різних етапів процесу управління. Так, при визначенні мети діяльності важливі такі елементи, як повнота інформації, її свіжість, корисність: чим більше відомостей використано, тим об'єктивніше вибирається мета.

При аналізі інформації і розробці рішень важливу роль відіграє можливість її обробки, що визначається, насамперед, формою представлення інформації.

Інформація як один з основних факторів здійснення управлінського процесу володіє деякими *особливостями*:

- виступаючи на визначеному етапі управління як продукт праці, на наступному етапі вона виступає як предмет праці (структурні підрозділи є як споживачами, так і джерелами інформації);
- інформація може довгостроково і багаторазово застосовуватися;
- при використанні інформація не втрачає своїх споживчих властивостей;
- інформація може бути представлена в різноманітних формах;
- корисність інформації визначається не тільки цінністю закладених у ній відомостей, але ще й умінням одержувача нею скористатися;
- інформація має властивість накопичуватися;
- інформація втрачає свої споживчі властивості з появою нових відомостей, тобто з часом морально застаріває;
- інформацію просто тиражувати і використовувати одночасно в декількох місцях у різних, навіть протилежних, цілях;
- виробництво інформації – складний і трудомісткий процес.

*Рішення коштує не більше того, що коштує інформація,  
на підставі якої воно прийнято.*

Б.Хант

Будь-яке управління передбачає вплив на об'єкт управління, що здійснюється видачею управлінських команд, розроблених на основі аналізу наявної інформаційної характеристики ситуації. Осмислення інформації, що надходить, розрахунок найбільш вигідного рішення – це *переробка інформації*, при якій вихідна інформація (інформація стану) перетворюється в рішення (командну інформацію). Таким чином, інформація є незамінною сировиною для вироблення будь-якого рішення, такою ж, як і будь-яка інша сировина, яку необхідно добути, переробити і поставити до закінчення терміну придатності тому, кому вона необхідна.

З позицій кібернетики управління – це наука про протікання інформаційних процесів. Таким чином, *процес управління зводиться до роботи з інформацією*, що використовується для прийняття рішень, необхідних для підтримки системи в стані упорядкованості і реалізації задач.

Фахівці-керівники під інформацією розуміють не всякі відомості про об'єкт управління, а лише прийняті, осмислені й оцінені як корисні для рішення тих чи інших задач. Розходження між даними й інформацією полягають у тому, що *дані* – це просто фактичний матеріал (сирі факти), а *інформація* – оброблені дані, представлені у формі, придатній для організації контролю й ухвалення рішення. З цієї точки зору дані, що містяться в звітах, таблицях чи у комп'ютерах, називаються інформацією тільки з того моменту, коли вони використовуються в процесі управління і починають використовуватися для досягнення мети. Інформація – це дані, у яких є споживач, який застосовує їх для активного впливу на систему, її регулювання і розвиток.

*Інформація – це влада*, і нерідко менеджери приховують або притримують її для посилення своїх позицій і підвищення статусу. У таких ситуаціях можуть виникнути непорозуміння і тертя між керівництвом і працівниками, коли перші починають спекулювати на питаннях, що зберігають у таємниці від підлеглих. З іншого боку, для оперативного рішення проблем, що нерідко виникають у процесі управлінської діяльності, менеджеру необхідно мати максимум даних і відомостей, якими володіють його підлеглі.

Небезпечний також і надлишок інформації, що дезорієнтує людей.

## 7.1.2. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

*Той, хто нічого не знає, ні в чому не сумнівається.*

М.Коттрейв

**К**ласифікація інформації важлива і необхідна як при аналізі існуючого в системі управління інформаційного обміну, так і при розробці нових управлінських структур. З її допомогою можна виявити підрозділи і

ділянки, де мається надлишок чи недостача інформації, а також встановити раціональне співвідношення між плановою, координаційною, обліковою і контрольною інформацією.

*Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують:*

- за характером, сферами виникнення і призначенням;
- змістовною ознакою;
- організаційною ознакою;
- функціональною ознакою;
- рівневою ознакою;
- періодичністю надходження;
- відношенням до процесу обробки;
- місцем виникнення (*зовнішня і внутрішня інформація*);
- типом зроблених нею змін (*інформація, що інформує, що інструктує і мотивує*);
- способами передачі (*усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом, електронною поштою*);
- характером носіїв (*документована і недокументована*).

За **характером, сферами виникнення і призначенням** інформацію поділяють на три великих класи: науково-технічну, обліково-статистичну й управлінську.

*Науково-технічною* інформацією є результати наукових досліджень, нові знання, відомості про винаходи, наукові дослідження, патенти, технічні новинки як своєї організації, так і партнерів і конкурентів.

*Обліково-статистична* інформація створюється як узагальнення даних про факти і явища, що відбулися, відбуваються чи можуть відбутися. Вона містить кількісні характеристики масових явищ і процесів. Використовується ця інформація як вхідна для прийняття рішень, оскільки вона дає представлення про фактичний стан виробничо-господарських і соціально-економічних процесів, про досягнуті темпи розвитку, отримані прибутки і витрати.

**Знання – сила.**

Ф.Бекон

*Управлінська інформація* – сукупність відомостей про стан суб'єкта управління, об'єкта управління і зовнішнього ринкового середовища. Це інформація, необхідна для організації управління підприємством чи організацією. Вона, у свою чергу, класифікується за призначенням: планова, обліково-бухгалтерська, звітна, статистична, виробничо-оперативна, розпорядницька, довідкова, нормативна, облікова і позаоблікова інформація.

До управлінської відносять і *економічну інформацію*. Розрізняють такі основні її види:

- кон'юнктурна, що характеризує стан ринку: рівні цін на товари і послуги, курси валют, біржові котирування, рівень інфляції, величина дивідендів;
- комерційна, яка містить сукупність відомостей про попит та пропозицію, про ціни на товари і послуги та їх якість, про конкурентів, маркетингові дослідження;
- науково-технічна: досягнення в науці і техніці, “ноу-хау”, патенти, ліцензії;
- зовнішньоекономічна: обсяги імпорту/експорту, ціни, якість, конкуренція, вплив на внутрішній ринок;
- статистична: динаміка кількісних і якісних змін в економіці за визначений період часу;
- соціальна: зайнятість, кількість безробітних, професійна підготовка, розміри допомоги безробітним, ціни на споживчі товари.

Різні види економічної інформації виконують і різні ролі в системі управління. Так, планова і нормативна інформації пов'язані безпосередньо з виробництвом, а бухгалтерська, статистична й оперативно-технічна інформації є засобом *зворотного зв'язку*. У загальному обсязі економічної інформації питома вага інформації, що виконує функції прямого зв'язку, складає близько 25% і зворотного зв'язку – 75%.

За **змістовною ознакою** інформацію класифікують:

- за *об'єктами відображення*: трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси;
- *сферами*: будівництво, транспорт, торгівля, освіта, наука, культура, охорона здоров'я і т.д.;
- *ступенем обробки*: первинна і вторинна інформація;
- *формою представлення даних*: кількісна й описова;
- *кратністю використання*: одноразова і дубльована;
- *адресністю*: передана і прийнята;
- *типами відносин*: економічна, соціальна, технічна, організаційна;
- *ступенем відкритості*: відкрита, службова, конфіденційна, комерційна таємниця (секретна).

За **організаційною ознакою** розрізняють:

- систематизовану інформацію: регламентовану за змістом показників, адресами, періодичністю (змінна, добова, тижнева, квартальна), термінами передачі, формами представлення, складом відправників і одержувачів;
- несистематизовану інформацію: епізодичну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми подіями (поломки, аварії, затримки з постачанням сировини і матеріалів), а також випадкову і безадресну.

**Функціональні** ознаки класифікації. У залежності від того, які функції управлінського процесу забезпечує інформація, розрізняють:

- *вихідну* інформацію, що кладуть в основу планів і рішень;
- *організаційну* (координуючу), що використовується при реалізації рішень, виконанні конкретних організаційних дій;
- *регулюючу* – розпорядження, норми, правила, рекомендації;
- *обліково-контрольну*, яку одержують на завершальному етапі циклу управління.

**Рівневі** ознаки визначають напрямок інформаційних потоків:

- *вертикальна* інформація, що циркулює між суб'єктом управління (організаційна, регулююча) і об'єктом управління (звітна інформація);
- *горизонтальна* інформація забезпечує обмін між суміжними відділами, службами.

За **періодичністю надходження** розрізняють регулярну й епізодичну інформацію.

*Регулярна* інформація утворюється з планових і облікових даних. Вона буває:

- постійною, яка зберігає своє значення тривалий час (коди, шифри, плани рахунків);
- умовно-постійною, яка зберігає своє значення протягом визначеного періоду часу (нормативи, планові показники);
- перемінною, яка характеризує стан об'єкта на конкретний момент часу.

*Епізодична* інформація формується в міру необхідності (відомості про конкурентів, нестандартні ситуації в суміжних областях діяльності).

Стосовно **процесу обробки** розрізняють первинну і вторинну інформацію.

До *первинної* інформації відносять дані первинного обліку, обстежень, спостережень, опитувань, інвентаризації. Це відомості, зібрані вперше для конкретної мети. Основні труднощі при зборі первинних даних – значні витрати часу і засобів на її одержання.

*Вторинна* інформація – це первинна інформація, що пройшла визначену стадію обробки (звіти, відомості, аналітичні огляди), а також дані, уже кимось використані. Істотними недоліками вторинної інформації є те, що вона, як правило, деякою мірою вже застаріла і не завжди містить саме ті відомості, що потрібні.

Важливою класифікаційною ознакою інформації є ступінь її *відкритості/закритості*. Ці ознаки управлінської інформації, на наш погляд, вимагають більш докладного висвітлення.

### 7.1.3. ВІДКРИТА І ЗАКРИТА ІНФОРМАЦІЯ

*Ступінь закритості інформації визначається можливим збитком від її розголошення.*

**П**роблема *пошуку і збору* необхідної зовнішньої інформації пов'язана, в першу чергу, із доступністю інформації, тобто з умовами і витратами на одержання тих чи інших відомостей. Ця проблема виникає найчастіше при необхідності збору інформації про конкурентів. Кожна організація, що працює в умовах ринку (читай – в умовах конкуренції), регулює ступінь відкритості/закритості інформації про свої цілі, плани, умови і результати своєї діяльності. Забезпечується таке регулювання організаційними заходами (докладніше див. гл. 7.3.4 і 7.3.5).

Численні дослідження і досвід показують, що співвідношення відкритої і закритої інформації, що циркулює в організації, складається на користь першої (рис. 7.1).

Звичайно за *ступенем закритості управлінської інформації* підрозділяють на відкриту, службову, конфіденційну й інформацію, що складає комерційну таємницю.

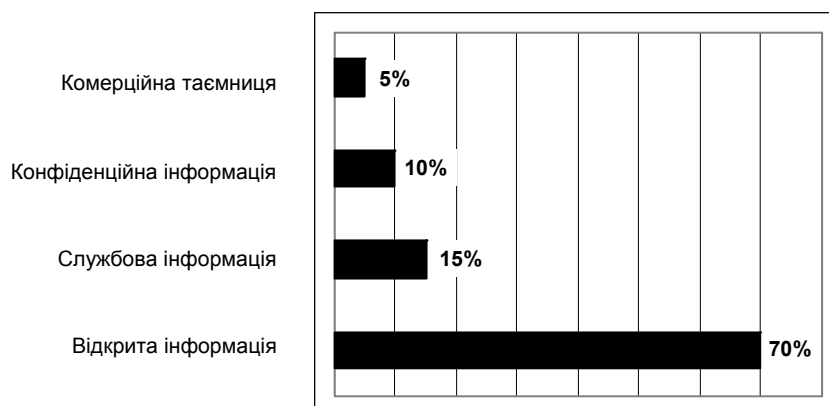


Рис. 7.1. Співвідношення різних видів інформації в залежності від ступеня її відкритості

**Відкрита** інформація. Як згадувалося вище, велику частину, близько 70%, даних і відомостей про організацію можна одержати з відкритих джерел (преса, реклама, інші канали і джерела). Іншими словами, основна частина необхідних відомостей, що є зовнішньою інформацією, може бути отримана з відкритих джерел без використання спеціальних заходів і істотних витрат.

**Службова** інформація. Приблизно 15% необхідних зовнішніх даних носять характер так званої службової інформації, призначеної тільки для ознайомлення співробітників своєї організації. Доступ до такої інформації і її охорона забезпечуються внутрішніми правилами організації документообігу, пропускнуою системою, системою розмежування доступу, вимогами по збереженню службової інформації, структурою і географічним розташуванням організації, системою управління персоналом, принципами оплати праці.

**Конфіденційна** інформація – відомості, повідомлення, що знаходяться у володінні, користуванні чи розпорядженні окремих юридичних і фізичних осіб і поширюються за їхнім бажанням. Близько 10% усієї необхідної зовнішньої інформації складають дані і відомості конфіденційного характеру. Такі відомості в повному обсязі доводяться до керівного складу й осіб, безпосередньо пов'язаних з використанням цієї інформації в процесі виконання своїх функціональних обов'язків.

**Комерційна таємниця** – найбільш закрита інформація. Вона складає тільки 5% необхідних відомостей, які добуваються з зовнішніх джерел. У відповідності зі ст. 30 Закону України “Про інформацію” комерційна таємниця – це відомості, пов'язані з виробничою, технологічною інформацією, управлінням фінансами й іншою діяльністю підприємств, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства. До комерційної таємниці також відносять банківську таємницю (відомості про операції, рахунки і внески клієнтів).

*Ступінь відкритості власної інформації* визначає керівництво фірми чи організації. Службова і конфіденційна інформація захищається нормативними актами фірми, банку, підприємства (інструкції, угоди, умови контракту). За її розголошення передбачається адміністративна відповідальність.

*На державному рівні* інформація класифікується відповідними нормативними документами.

Як визначається ступінь закритості інформації? Звичайно підходять до цього важливого питання з точки зору можливого збитку від розголошення інформації.

Наприклад, у США на державному рівні закрита інформація класифікується, виходячи з таких підходів:

- конфіденційно – інформація, що може вплинути на міждержавні відносини;
- секретно – інформація, що може спричинити розрив дипломатичних відносин;
- цілком секретно – інформація, що може спровокувати війну.

## 7.2. ДЖЕРЕЛА І КАНАЛИ ІНФОРМАЦІЇ

*Половина занепокоєння у світі викликана людьми, які намагаються прийняти рішення до того, як вони отримують достатню інформацію, що обумовлює ці рішення.*  
П.Хокс

### 7.2.1. ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

**Б**удь-яка система, що виробляє повідомлення чи містить інформацію, може бути визначена як *джерело* інформації.

Джерелом *науково-технічної* інформації є науково-технічна література, патенти, проектно-конструкторська і технологічна документація.

Джерелом *обліково-статистичної* інформації служить діяльність адміністративно-господарських структур. Міститься (фіксується) така інформація в документах спеціальної форми і має періодичний характер.

*Управлінська* інформація виникає безпосередньо в процесі управління. Міститься вона, як правило, у першоджерелах і у вторинних джерелах інформації. Першоджерела – це договори, заявки, замовлення, інструкції, накази, розпорядження, рішення, інтерв'ю. Вторинні джерела інформації – це перероблена, інтерпретована, узагальнена чи супроводжувана коментарями первинна інформація.

Одержати управлінську інформацію можна також шляхом спостереження за діями працівників.

До *планових джерел* управлінської інформації відносять усі типи планів, що розробляються на підприємстві: стратегічні (перспективні), середньострокові (тактичні) і поточні (оперативні), а також нормативні матеріали, кошториси, цінники, проектні завдання.

Джерела управлінської інформації *облікового характеру* – це всі дані, що містять документи бухгалтерського, статистичного й оперативного обліку, всі види звітності і первинна облікова документація. Головна роль тут належить бухгалтерському обліку і звітності, де найбільш повно відбита господарська діяльність, її хід і результа-

ти. Особливістю бухгалтерської інформації є її висока точність, оскільки вона відбиває події, що відбулися. Оперативно-технічна інформація містить систему показників, що відображають стан об'єкта на визначену дату.

*Позаоблікові джерела управлінської інформації* – це документи, що регулюють господарську діяльність. До таких джерел відносять:

- офіційні документи, якими зобов'язано керуватися підприємство в процесі своєї діяльності (закони, укази, постанови уряду і місцевих органів влади, накази вищих організацій, акти перевірок і ревізій, накази і розпорядження керівників підприємства);
- господарсько-правові документи (договори, угоди, рішення судових і арбітражних органів, рекламації);
- рішення загальних зборів колективу, ради трудового колективу;
- технічну і технологічну документацію;
- матеріали, що відносяться до сфери діяльності підприємства, отримані по радіо, телебаченню, з Інтернету, їхніх друкованих видань;
- матеріали спеціальних обстежень стану виробництва (хронометраж, виміри, фотографії);
- усну інформацію, отриману в ході спілкування з персоналом підприємства.

Планові і позаоблікові джерела управлінської інформації *складають систему внутрішньої інформації підприємства*.

*Система зовнішньої інформації* – це дані статистики, періодичних і спеціальних видань, конференцій, ділових зустрічей, агентурні дані, а також офіційні і господарсько-правові документи (позаоблікові джерела).

Джерелами *первинної* інформації є результати власних спостережень і досліджень, отримані шляхом опитувань (особистий, телефонний, поштовий, пресовий) чи вивченням матеріалів і документів.

Джерела *вторинної* інформації – це періодичні видання, книги і монографії, різні дослідницькі структури.

## 7.2.2. ДЖЕРЕЛА ЗОВНІШНЬОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Інформація набуває додаткової цінності, коли вона впливає на ухвалення рішення.*

**Я**к відзначалося вище, у залежності від характеру цілей діяльності виділяють стратегічні, тактичні і поточні рішення. Стратегічні (перспективні) рішення встановлюють основні шляхи розвитку об'єкта управління на тривалий період, впливають на долю організації, її розвиток і життєздатність. Розробляючи тактичні (найближчі) рішення, вибирають найкращі засоби для досягнення цілей. Поточні (оперативні) рішення спрямовані на досягнення найближчих цілей: забезпечення просування вперед в оптимальних умовах, уникаючи перешкод і максимально скорочуючи шлях.

Для обґрунтованого ухвалення рішення кожного рівня необхідна відповідна *інформація про стан і тенденції зміни зовнішнього середовища організації*. Збір зовнішньої інформації починається з визначення сфер спостереження (сфер інтересів).

Навколишній світ змінюється з такою швидкістю, що викликає збільшення числа стратегічних рішень і їх складність. Крім того, з цієї ж причини прогнозувати наслідки таких рішень усе важче, а ціна помилки постійно зростає. Тому для надійного інформаційного забезпечення *стратегічних рішень* визначають три сфери спостереження:

- *безпосередня*, яка містить у собі все, що прямо пов'язано з діяльністю організації (посередники, постачальники, споживачі, конкуренти, технології);
- *сфера впливу*, що містить у собі все, що може вплинути на дії організації;
- *сфера інтересів*, що включає напрямки діяльності, якими організація поки не займається, але може зайнятися в майбутньому, а також ті сфери діяльності, що можуть вторгнутися в основну сферу діяльності організації.

Доцільність такого розподілу сфер спостереження (збору інформації) полягає у тому, що в полі зору знаходяться сфери, де можна знайти найбільш сприятливі можливості і звідки можна чекати найбільшої небезпеки. Дотримується очевидне правило: *чим більше цілі віддалені за часом, тим ширше повинно бути поле зору* (сфера інтересів).

*Тактичні рішення* спрямовані на вибір найкращих засобів досягнення цілей, що пов'язано зі спостереженням за станом навколишнього середовища і своєчасним виявленням його змін, у першу чергу *факторів*, зміна яких може викликати *середньостроковий вплив на діяльність організації*.

Для прийняття *оперативних рішень* потрібна свіжа, точна, надійна і цілеспрямована інформація про стан навколишнього середовища, оскільки йдеться про максимально швидке, без найменшого зволікання, реагування.

*Сприятливі можливості не повторюються двічі, а погрози, якщо їх вчасно не відвернути, можуть виявитися згубними.*

Б.Хант

Сфера спостереження для одержання зовнішньої інформації в цьому випадку – *найближче оточення організації, за яким спостерігають постійно і з підвищеною увагою.*

Сфери спостереження визначаються відповідно до прийнятих рішень, причому деякі з них можуть використовуватися незалежно від того, для якого виду рішення (стратегічного, тактичного чи оперативного) збирається інформація. Більше того, зібрана інформація може бути використана для вироблення рішення такого типу, для якого вона спочатку не призначалася. Тому всі джерела зовнішньої інформації доцільно згрупувати в такий спосіб:

- “законодавство” – вся інформація з законодавства, що торкається діяльності організації, а також інформація про діяльність органів, що розробляють і приймають нові законодавчі положення;
- “конкуренти” – вся інформація з реальних і потенційних конкурентів організації;
- “ринок” – уся ринкова інформація, запити, смаки і переваги споживачів, канали збуту, рівні цін, курси валют, біржові котирування, попит, пропозиція;
- “ресурси” – вся інформація з матеріально-технічних ресурсів, необхідних для нормальної діяльності організації (фінанси, сировина, устаткування, робоча сила);
- “технології” – вся інформація з виробництва і споживання товарів чи послуг (або їхніх замінників), аналогічних тим, що виробляє організація;
- “загальні тенденції” – політична, економічна, соціальна, демографічна, екологічна й інша інформація, що так чи інакше може вплинути на умови діяльності організації.

Кожна група джерел може дати інформацію для ухвалення рішення будь-якого рівня. Усе залежить від того, який зміст інформації, які зміни в зовнішньому середовищі вона викликає, як вплине на досягнення цілей організації.

### 7.2.3. КАНАЛИ ПОШИРЕННЯ І НОСІЇ ІНФОРМАЦІЇ

*Чутки – специфічний неформальний канал і одночасно носій управлінської інформації.*

**К**аналом інформації називають цілеспрямований рух інформації від джерел до споживачів (користувачів). Основні вимоги до організації каналів внутрішньої інформації:

- усунення дублювання інформації;
- мінімізація маршрутів її проходження;
- адресність потоків інформації.

Найбільш уживаними каналами поширення інформації є пошта, телефон, комп’ютерні мережі, радіозв’язок, телебачення, телетайп, телекс і телефакс.

*Пошта* охоплює близько 60-80% обсягу світової інформації завдяки таким її достоїнствам, як надійність і можливість одночасного пересилання великих обсягів. Недоліки: односпрямованість, повільність, можливі непоправні втрати.

*Телефон* має такі достоїнства, як висока захищеність, оперативність, комфортабельність, мобільність. Недолік: низька швидкість передачі інформації (докладніше див. гл. 9.4.1).

*Інтернет, електронна пошта, комп’ютерні мережі* широко поширені завдяки високій швидкості і надійності передачі великих обсягів інформації різного виду, а також у зв’язку з масовою комп’ютеризацією фірм і організацій. Недоліки: висока вартість, займає телефонну лінію.

*Радіозв’язок* дозволяє охопити великі аудиторії на великих відстанях, ефективний засіб реклами. Недоліки: висока вартість, відсутність зворотного зв’язку, невисока швидкість передачі.

*Телебачення* дозволяє охопити аудіовізуальною інформацією великі аудиторії на великих відстанях, ефективний засіб реклами. Недоліки: висока вартість (приблизно в 10 разів вище, ніж радіозв’язок), відсутність зворотного зв’язку, а також те, що підготовка інформаційних матеріалів вимагає високого професіоналізму.

*Телетайп* – телеграф, що приймає і передає інформацію в літерно-цифровому режимі. Надійний, не займає телефонну лінію, вартість у 2-3 рази нижче, ніж при передачі інформації з телефаксу, можливість передачі фінансових і юридичних документів. Швидкість передачі інформації невисока.

*Телекс* – міжнародна мережа абонентського телеграфування, обладнана автоматичними телеграфними станціями (телетайп із латинським шрифтом). Характеристики аналогічні характеристикам телетайпу.

*Телефакс* відтворює форму переданого документа. Швидкість передачі невисока. Недоліки: займає телефонну лінію, використання обходиться в 2-3 рази дорожче телекса.

**Головне в роботі з інформацією – правильна організація її використання.**

**Носії інформації.** Найчастіше до категорії носіїв інформації відносять людей, документи, технічні засоби і зразки продукції.

*Люди* – найбільш цінне джерело інформації. Це всі категорії працівників будь-якої організації і просто покупці, споживачі, відвідувачі і місцеві жителі. Особливо цінними джерелами є торгові представники, які працюють у різних регіонах чи країнах. Вони постійно контактують із клієнтами, агентами інших організацій. Як правило, добре інформовані агенти з постачання, що також відвідують різні організації. Працівники бухгалтерії мають достовірну інформацію про фінансове становище постачальників і клієнтів, а оскільки вони мають зв'язки в ділових колах, то можуть одержати інформацію і про конкурентів. Фахівці відділу досліджень і розробок відслідковують відкриття і технічні новинки у своїй сфері діяльності і мають у своєму розпорядженні точну і свіжу інформацію.

*Документи* – це найбільш розповсюджена форма носіїв інформації. До цього виду носіїв відносяться законодавчі й інші нормативні акти, періодична преса, звіти фірм за підсумками діяльності за визначений період, балансові звіти, систематизована інформація статистичних органів, торговельних палат, кредитно-довідкових, аудиторських та інших спеціалізованих фірм, каталоги товарів і послуг, рекламні проспекти, ділове листування, довідки, накази, описи, анотації. Важливо підкреслити, що *передача інформації в письмовому вигляді скорочує час на її сприйняття*, знижує імовірність її неправильного розуміння, дозволяє зосередитися на визначених питаннях, зрозуміти формулювання, терміни і визначення. Звичайно встановлюються стандартні форми (бланки, анкети) для передачі інформації, що дозволяє заощаджувати час при її обробці як відправнику інформації, так і одержувачу. Однак будь-яка стандартна форма страждає відсутністю гнучкості, оскільки в ній точно визначено, яку інформацію і в якому вигляді передавати.

*Технічні засоби* – пристрої, за допомогою яких знімається, копіюється, прослухується, записується і передається інформація. Це кіно- і фотокамери, сканери, магнітофони, диктофони, прикінцеві пристрої комп'ютерів, телевізійної і радіоапаратури.

*Промислові зразки* – продукти виробництва підприємства. Вони концентрують у собі одночасно конструктивну, технологічну, споживчу й іншу інформацію.

***Невпевненість і чутки – ґрунт, на якому виникає нервозність і конфлікти в колективі.***

*Чутки* – специфічний неформальний канал і одночасно носій управлінської інформації. Це *форма міжособистісної комунікації*, що має ряд істотних особливостей і достоїнств (докладніше в гл. 11.1.3). Чутки являють собою продукт творчості персоналу підприємства, що намагається пояснити складну, емоційно значиму для нього ситуацію у випадку відсутності чи недостатчі офіційних відомостей. Переходячи від одного співробітника до іншого, вихідна версія доповнюється і коригується доти, поки не набуде такого вигляду, розуміння і зміст якого в цілому влаштовують більшість. *Вірогідність* остаточного варіанта залежить як від істинності вихідного, так і від потреб і очікувань колективу і може коливатися від 0 до 80-90%.

В основному люди схильні вважати, що чутки виходять із джерел, які заслуговують на довіру, і досвідчені керівники нерідко використовують цю обставину для поширення відомостей, що через різні причини не можуть бути оголошені офіційно. Однак при цьому варто мати на увазі, що довіру людей до чуток використовують і учасники виробничих конфліктів, намагаючись такими методами поповнити лави своїх прихильників.

## 7.3. ВИМОГИ ДО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*Одна з головних цілей економічної (ділової) інформації – допомогти менеджеру в одержанні максимального прибутку за рахунок зниження комерційних ризиків.*

### 7.3.1. ЗМІСТОВНІ І ЯКІСНІ ВИМОГИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

☺ | “Шеф, усе пропало, усе пропало!”  
Кінофільм “Діамантова рука”

*Перевага завжди на боці того, хто володіє повною і достовірною інформацією.*

Б.Хант

**П**рофесійно і вчасно зібрана й оброблена управлінська інформація в ідеалі повинна:

- підказувати менеджеру, коли варто прийняти те чи інше рішення;
- вказувати, як це краще зробити;
- забезпечувати сигнали про необхідність діяти.



Інформація є *цінною* тільки тоді, коли вона може використовуватися, якщо ж вона не служить для ухвалення рішення, то вона є безпредметною. Іншими словами, суть інформації складають тільки ті дані, що зменшують невизначеність у подіях, які цікавлять менеджера.

На практиці нерідко *проблемою* стає не недостатність, а *надлишок інформації*. Менеджер звичайно звертає увагу на набагато більший обсяг інформації, ніж дійсно необхідний йому для ухвалення обґрунтованого рішення. Вся інформація, що відноситься до конкретного розглянутого питання, називається *релевантною*.

***Інформація має таку ж цінність,  
як і питання, на яке вона відповідає.***

Збирати треба лише ту інформацію, яка виявиться корисною для прийняття майбутніх рішень, тому для одержання належної зовнішньої інформації необхідно ретельно вибирати сфери спостереження, обумовлені насущними потребами, тобто поставленими цілями. Таким чином, *менеджера повинна цікавити в першу чергу релевантна інформація*.

Численні дослідження показують, що реально менеджер може розраховувати на розуміння своїм заступником лише 60% інформації, яку він намагається йому передати, в свою чергу, підлеглий заступника також зрозуміє не більше 60% отриманої інформації. Якщо керівництво організації складається з п'яти рівнів, то на самий нижчий дійде лише 13% змісту первісного розпорядження.

Тому при *проектванні і розробці інформаційної системи* варто враховувати такі фактори:

- здібності, звички, рівень освіти, емоційність працівників апарату управління;
- інтерпретація інформаційного повідомлення відправником і інтерпретація його одержувачем, що можуть істотно відрізнятись;
- міжособистісні відносини, що нерідко бувають складними, упередженими чи неясними;
- стан системи комунікацій між підсистемами (недостатність інформації, труднощі її сприйняття і тлумачення, суперечливість повідомлень);
- стан контактів із зовнішнім середовищем організації (неясні, перекручені чи помилкові повідомлення);
- політика вищого керівництва (вона може бути малозрозумілою, а тому невірно витлумаченою).

Для того, щоб інформація ефективно виконувала свою роль в управлінні, вона повинна *відповідати таким вимогам*, як точність, періодичність надходження, своєчасність (оперативність), повнота (достатність), важливість (корисність), зрозумілість, свіжість, порівнянність, конфіденційність і готовність до використання.

***Звертайте увагу на подробиці, з них складається все.***

Х.Маккей

*Точність* інформації означає, що вона повинна адекватно відображати процес функціонування системи. Слова і терміни, що використовують для характеристики показників, повинні бути однозначними і не допускати різного тлумачення.

*Періодичність надходження* інформації полягає в тому, що вона вчасно надходить до споживача. Інформація повинна надійти раніше, ніж змінилася ситуація, яку вона описує, інакше вона втратить своє значення. Відносно постійно циркулюючої інформації повинні бути передбачені такі терміни просування її, що дають користувачу час, необхідний для її обробки, осмислення й ухвалення рішення. Терміни надходження інформації в управляючу систему повинні бути погоджені за часом з циклом управління і забезпечувати, в разі потреби, можливість оперативного втручання в роботу системи.

*Своєчасність (оперативність) надходження* управлінської інформації полягає в її здатності задовольнити потреби користувача в потрібний момент і до визначеного терміну, щоб забезпечити ухвалення оптимального рішення.

*Повнота (достатність)* інформації означає, що кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації, вибору лінії поведінки й ухвалення рішення на визначеному рівні управління.

*Важливість (корисність)* інформації полягає в тому, що вона створює вигідні умови для ухвалення управлінського рішення й одержання ефективного результату. Це значить, що в потоку інформаційних повідомлень не повинно бути даних, які не потрібні для рішення задач чи взагалі для даного рівня управління (надлишкова чи бюрократична інформація). Корисність інформації проявляється лише при її споживанні і залежить не тільки від цінності закладених у ній даних і ідей, але і від уміння одержувача нею користуватися.

*Зрозумілість* інформації (доступність для розуміння) забезпечується представленням її в ясній для розуміння формі: вона відбиває суть питання, викладена чітко, без зайвих деталей, правильно перекладена з іноземної мови.

*Свіжість* інформації – мінімальний термін між моментом виникнення інформації і надходженням її до користувача.

*Порівнянність* інформації – можливість порівняння показників інформаційного повідомлення з даними з інших джерел (фірми, регіони, держави). Забезпечується шляхом встановлення визначених стандартів.

*Конфіденційність* інформації забезпечується шляхом визначення для кожного документа змісту і характеру інформації, що міститься в ньому, контролем за її поширенням серед користувачів, суворим обліком і збереженням.

*Готовність до використання* інформації полягає в тому, що інформація повинна представлятися в такому вигляді, що не вимагає її додаткової обробки і не ускладнить процес ухвалення рішення.

Інформація, що задовольняє всім перерахованим вимогам, забезпечить нормальне функціонування системи управління. Крім того, для нормального функціонування системи управління повинні бути розроблені, погоджені і затверджені *норми і правила оформлення, прийому, передачі, обробки і використання управлінської інформації*, що циркулює в системі.

***Я можу зрозуміти, що я сказав, тільки після того,  
коли почую відповідь на те, що я сказав.***

Н.Вінер

В усіх випадках досягти кращого розуміння підлеглими вказівок і розпоряджень менеджера допомагає добре налагоджений *зворотний зв'язок* – перевірка правильності сприйняття отриманої інформації (сигнал, що направляється одержувачем інформації відправнику, у якому підтверджується факт отримання повідомлення і характеризується ступінь розуміння чи нерозуміння інформації, що міститься в ньому). В ідеалі зворотний зв'язок повинен бути заздалегідь запланованим, оптимальним за формою і встановлюватися без зволікання. Відправник інформації, як правило, завжди очікує, що одержувач якимось чином відреагує на неї і повідомить йому про свою реакцію.

При передачі усної інформації *сигналами усвідомленого зворотного зв'язку* можуть бути уточнення, перераховування чи вираження почуттів. Стійкий зворотний зв'язок дозволяє істотно підвищити надійність обміну інформацією, уникнути втрат і перешкод, що спотворюють її зміст.

### 7.3.2. ОПЕРАЦІЇ, ЯКІ ПРОВОДЯТЬСЯ З УПРАВЛІНСЬКОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ

*Творча робота за витратами часу і засобів у порівнянні  
з рутинною роботою складає значно меншу частину.*

**У**правлінська інформація, що циркулює в апараті управління, як організаційний ресурс має визначені особливості.

До *загальних особливостей*, властивих також і іншим ресурсам, належить об'єктивна необхідність інформації, її змістовність, обмеженість, вартість, життєвий цикл, транспортабельність.

*Специфічними особливостями* управлінської інформації є її унікальність, неконтрольованість обсягу, здатність до тиражування і збільшення, подільність, неможливість існування без матеріального носія.

З урахуванням усіх цих особливостей управлінської інформації її піддають ряду операцій, таких як передача, перетворення, обробка, оцінка, використання, збереження і знищення.

*Передача* інформації – це переміщення її за допомогою яких-небудь каналів зв'язку від джерела (місця збереження) до споживача. Основні принципи передачі інформації – доставка найкоротшим шляхом, з мінімальними витратами часу і сил.

*Перетворення* інформації передбачає аналітичне вивчення її змісту і перетворення в іншу форму з метою надання цій інформації вигляду, зручного для подальшого використання.

*Обробка* інформації – сукупність різних дій, проведених з наявною інформацією, що приводять до зміни її вигляду чи характеру подачі.

*Оцінка* інформації – періодичне визначення наукової і практичної цінності інформації (яка з часом може змінюватися в той чи інший бік) для виявлення придатності до використання в майбутньому.

Суть *збереження* інформації полягає у передачі її в часі з забезпеченням незмінності стану носія.

*Знищення* інформації необхідно у випадках її застарівання чи надмірності. Рішення про знищення інформації приймається з урахуванням таких суперечливих факторів:

- збереження інформації, що втратила своє значення, пов'язане з зайвими витратами і ускладнює пошук потрібної інформації;
- передчасне знищення необхідних даних може негативно позначитися на роботі організації.

Перераховані вище операції здійснюються з інформацією в процесі функціонування інформаційних систем. Інформаційна система являє собою сукупність носіїв, каналів переміщення, технічних засобів збору, обробки, накопичення і збереження інформації.

Важливим показником ефективності роботи організації є якість, кількість і швидкість обробки і передачі інформації, що циркулює на всіх рівнях управління.

Аналіз діяльності різних організацій і фірм показує, що співвідношення рутинної роботи (операцій, що піддаються формалізації) і творчої роботи в апараті управління складається таким чином, що творча робота за витратами часу і засобів складає значно меншу частину.

Задачі обробки інформації зручно класифікувати за ступенем їх інтелектуальності і складності. Виходячи з цього, розрізняють задачі 1, 2 і 3 класів.

*Задачі 1 класу* – цілком формалізовані процедури, виконання яких, крім витрат часу, труднощів для виконавця не представляє (облік, контроль, оформлення документів, їхнє тиражування і розсилання). Такі задачі легко стандартизуються і програмуються.

*Задачі 2 класу* містять невідомі і невимірні компоненти. Для них характерна відсутність методів рішення на основі безпосереднього перетворення даних.

*Задачі 3 класу* містять неформалізовані процедури, які базуються на інформації, що характеризується високим ступенем невизначеності (прогнозування, перспективне планування). Такі задачі розв'язуються на основі використання творчого потенціалу людини (інформованість, кваліфікація, талант, інтуїція).

Працівників управлінського апарату, як було показано в попередній главі, також поділяють на три групи, і кожна вирішує різні задачі обробки інформації: менеджери, фахівці і технічні працівники.

*Менеджери* вирішують, як правило, задачі 3 класу й у меншому ступені – задачі 2 класу. Це категорія працівників, у яких творчий елемент діяльності максимальний, а обсяг рутинної роботи мінімальний. Вони найбільшою мірою відповідають за прийняті рішення і є основними споживачами агрегованих (узагальнених) інформаційних ресурсів організації.

☺ | **Фахівець подібний флюсу: повнота його одностороння.**  
Козьма Прутков. Думки й афоризми

*Фахівці* вирішують задачі 2 класу і формують інтелектуальний базис організації. Ефективність діяльності організації значною мірою визначається продуктивністю роботи фахівців, особливо в питаннях створення нової інформації. Вони забезпечують всю інформаційну підготовку для ухвалення рішення менеджером, є основними виконавцями документів і визначають їхню якість. Частка рутинної роботи в них незначна.

*Технічні працівники* (обслуговуючий персонал) виконують роботу, що відноситься до задач 1 класу. Вони виконують регламентовану роботу, яка не вимагає розуміння оброблюваної інформації.

### 7.3.3. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЇ ІНФОРМАЦІЇ

*Причиною багатьох катастроф було не нехтування інформацією, а помилкове її розуміння.*

Отримана з зовнішніх джерел інформація, перш ніж потрапити до користувача, повинна пройти різні операції по її обробці. Мета обробки зовнішньої інформації полягає в тому, щоб гарантувати користувачу бездоганну продукцію: він повинен одержати всю інформацію, яка йому необхідна, і все, що він одержить, повинно бути негайно використано.

Відповідальною операцією є *аналіз інформації*, що служить додатковим фільтром, який відкидає непотрібну інформацію. Ця операція полягає у визначенні важливості, вірогідності і значимості інформації, а також перевірці інформації на помилковість.

*Важливість (корисність)* інформації залежить від того, наскільки вона пов'язана зі сферою діяльності організації і створює вигідні умови для ухвалення оперативного рішення. Корисність інформації значною мірою залежить від своєчасності її надходження і вірогідності.

*Вірогідність (надійність)* інформації – об'єктивність і правдивість представлених відомостей. Вірогідність інформації можна оцінити за ступенем відповідності її реальному, фактичному стану справ. Зробити це не завжди легко. Необхідне зазначення джерела, методів збору, обліку й обробки, каналів передачі. Особливо важко визначити, чи є отримана інформація помилковою або достовірною, якщо вона містить відомості про події, що ще не відбулися. Вірогідність інформації прямо пов'язана з корисністю (чи шкідливістю, неповноцінністю її). Звичайно використовують два критерії визначення вірогідності інформації: оцінка надійності джерела інформації й оцінка надійності самої інформації.

Фахівці рекомендують дуже ретельно підходити до оцінки *надійності джерела інформації* і пропонують оцінювати його за такими градаціями: “цілком надійне” – “досить надійне” – “не завжди надійне” – “ненадійне” – “надійність неможливо визначити”.

Оцінка *надійності самої інформації* також повинна бути скрупульозною. Звичайно надійність інформації класифікують так: “підтверджено іншими джерелами” – “імовірно, відповідає дійсності” – “можливо, відповідає дійсності” – “сумнівна” – “неймовірна” – “вірогідність не підлягає визначенню”.

*Причинами виникнення недостовірної інформації* найчастіше є: неправильне сприйняття її одержувачем (помилкове сприйняття, нестача досвіду або знань) чи навмисне, з визначеною метою, перекручування відомостей джерелом (відправником) інформації.

Головним критерієм правдоподібності інформації є підтвердження її з інших джерел інформації, якщо можливо, незалежних.

### *Порівняння – ключ до правильної відповіді.*

Інформацію можна вважати достовірною, якщо вона надійшла від стороннього (незацікавленого) спостерігача.

Коли йдеться про дуже свіжу інформацію, як правило, володіють тільки одним джерелом інформації. Рішення тут полягає у пошуку пов'язаних подій у різних повідомленнях. Якщо зв'язків не виявлено, варто покладатися на досвід експертів, власний досвід і скористатися наведеними вище оцінками. При цьому варто поставити собі запитання:

- чи дозволяє службове становище особи, яка передала інформацію, мати доступ до фактів, що повідомляються?
- які мотиви рухають особою, яка представляє інформацію?
- які умови передачі інформації?

При відсутності підтвердження надійності як джерела, так і самої інформації її не слід відкидати, особливо якщо вона справляє враження важливої. Варто чекати надходження нових даних, що дозволять оцінити наявну інформацію.

*Значимість* інформації. Інформація може бути важливою і точною і в той же час некорисною, оскільки вона неповна і недостатня для розуміння й адекватних дій. Її не слід відкидати, а спробувати співвіднести з іншою інформацією, щоб визначити її значимість.

*Неправдива* інформація (*дезінформація*) – це неточні, неповні, перекручені знання, відомості, повідомлення, що формують у свідомості людини неправильні представлення про дійсність. *Помилкова інформація може виникнути стихійно, а може створюватися навмисно.* Все мистецтво брехні полягає у створенні інформації, яка повинна бути близькою до реального стану справ (правдоподібна) і в той же час повинна містити щось віддалене, що не відповідає дійсності, щоб ввести адресата в оману.

За ступенем відповідності повідомлень дійсності помилкова інформація може існувати у вигляді:

- *неправди* – виражень, висловлень, в основі яких лежить помилка чи неповне знання того, що не відповідає дійсності;
- *брехні* – свідомого перекручування істини, яку насправді знають;
- *обману* – напівправди, що може провокувати сприймаючу її людину на помилкові висновки, які базуються на достовірних фактах.

Найчастіше помилкова інформація передається такими способами:

- сюжетом, який користується визначеним інтересом і увагою;
  - сюжетом помилковим, котрий є відповіддю, близькою до реальної.
- Фахівці рекомендують такі *способи запобігання від помилкової інформації*:
- зберігати спокій і розсудливість стосовно нової інформації;
  - уважно обробляти й аналізувати нову інформацію;
  - контролювати дотримання власних цілей і інтересів;
  - з'ясувати думку зовсім різних (наскільки це можливо) людей.

## 7.3.4. ВИМОГИ ДО ПОШИРЕННЯ І ЗАХИСТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

*Ніщо ніде не повинно ваятися!*

**Е**фективне функціонування системи управління можливе тільки за умови своєчасного надходження в неї необхідної інформації. Навіть отримана вчасно часткова інформація набагато корисніше повної і правильно оформленої, але отриманої з запізненням.

Інформація, яка пройшла обробку з точки зору її важливості, точності і надійності, повинна бути вчасно поширена серед споживачів (відповідних осіб і відділів). До *споживачів управлінської інформації* відносяться:

- усі менеджери, які приймають рішення;
- усі менеджери, які інформують і інструктують підлеглих;
- усі працівники апарату управління;
- зовнішні органи, що мають право на одержання інформації;
- засновники і власники акцій організації.

*Внутрішня інформація* представляється, як правило, у формі регулярних звітів.

У залежності від звітного періоду це можуть бути:

- щоденні аналізи збитків і доходів, статистика ефективності праці, аналіз використання робочого часу, отримані замовлення;

- щотижневі звіти (аналіз виконаних робіт, контроль і аналіз планів і проектів);
- щомісячні звіти про діяльність підрозділів, про запаси сировини, збут, інвестиційні проекти, рахунки доходів і витрат, балансові звіти;
- щоквартальні, піврічні і річні звіти (рахунок доходів і витрат, балансовий звіт, джерела і використання фондів, результати роботи структурних підрозділів).

Ступінь деталізації і форма представлення інформації залежать від адресата (споживача). Вимоги до обсягу інформації розробляються відповідно до змісту виконуваної роботи і рівня управління: чим вище посада, тим більш узагальненою повинна бути інформація, що надходить.

Варто дотримуватися принципу *знати тільки необхідне*: незалежно від становища співробітника в організації, він повинен одержувати тільки ту інформацію, яка йому необхідна для виконання своїх обов'язків.

Правила поширення інформації повинні забезпечувати, з одного боку, надання тільки необхідної для виконання відповідних функцій інформації, з іншого боку – не відмовляти в необхідній інформації тим, кому вона потрібна.

Основними *перешкодами при обміні управлінською інформацією* найчастіше бувають:

- різний статус, становище відправника й одержувача, їхнє упереджене ставлення один до одного чи до змісту повідомлення;
- відсутність у одержувача інтересу до інформації, незрозуміння її важливості;
- розходження в розумінні символів і термінів, за допомогою яких відбувається інформаційний обмін;
- фізичні і психологічні фактори (погана пам'ять, стомлення, імпульсивність, неуважність, зайва емоційність, нетерплячість, забігання вперед, недослуховування до кінця, постійне коментування почутого).

Процес обміну інформацією значно полегшує стислість, ясність, недвозначність повідомлень, у якій би формі вони не передавалися.

*Надійності інформаційного обміну* сприяє постійний контроль за її змістом, способами передачі і прийому, використання паралельних інформаційних каналів, а також дублювання усної інформації письмовою.

Створена в будь-якій організації система інформації неминуче призведе до нагромадження *інформації про конкурентів*. Важливий момент: якщо організація працює відповідно до етичних норм бізнесу, це зовсім не значить, що і всі конкуренти дотримуються таких же принципів. Конкуренти можуть здійснювати реальні і рішучі дії з метою одержання конфіденційної інформації. Значить, *інформацію необхідно охороняти*. Підхід до розробки заходів безпеки повинен будуватися на припущенні самого гіршого з боку конкурентів.

***Зберігати свій секрет мудро, але чекати, що його будуть зберігати інші, – нерозумно.***

С.Джонсон

При розробці інформаційних структур організації варто передбачити ефективний доступ до інформації й одночасно її надійний захист.

Перш ніж розробляти систему заходів для захисту інформації, варто одержати відповіді на такі питання:

- які відомості не можна ховати, захищати від доступу до них (від кого?);
- які відомості не вигідно ховати (чому?);
- які відомості підлягають охороні (ким і від кого?).

***Відомості, які не можна захищати від доступу до них.*** Відповідь на це питання дає постанова Кабінету Міністрів України про перелік відомостей, що не можуть складати комерційну таємницю. Претендувати на ознайомлення з цими відомостями можуть у межах своєї компетенції: прокурор, у випадках, передбачених законом; правоохоронні органи при порушенні кримінальної справи; податкові служби; аудиторські організації (на прохання власників фірм); профспілки; державні установи; екологічні організації; підприємства і приватні особи, що вступають в угоду.

***Відомості, які не вигідно приховувати самій організації.*** Насамперед, це рекламна інформація. Однак її поширення має не тільки позитивний, але і негативний бік, оскільки вона допомагає злочинцям вийти на об'єкт майбутнього зазіхання, вивчити його слабкі сторони (недоліки в системі охорони продукції, нових технологій, розробок, уразливі з точки зору закону види діяльності) і прийняти рішення, яким шляхом отримати свою вигоду. Реклама також істотно полегшує роботу конкурентів по вивченню супротивника.



***Поважайте конкурентів, можливо, тільки їх одних хвилює те, що ви робите.***

А.Блох. Закон Мерфі

***Охороні підлягають відомості,*** що являють собою господарську, комерційну цінність, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства, і на них не поширюється законний доступ третіх осіб. Захисту підлягає не вся інформація, а тільки та, котра являє цінність для підприємства. При визначенні цінності інформації критерієм служить такий показник, як корисність даних і відомостей.

Основними заходами, що сприяють захисту інформації, є режимні заходи, тобто спеціальні заходи, спрямовані на запобігання витоку важливих відомостей.

### 7.3.5. ЯК ОХОРОНЯТИ КОМЕРЦІЙНУ ТАЄМНИЦЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Втрата 20% інформації, що складає комерційну таємницю, у шести випадках з десяти призводить до комерційного краху фірми.*  
Б.Хант

**П**роблему комерційної безпеки організації доцільно розкласти на такі складові:

- визначення переліку відомостей, що складають комерційну таємницю;
- виявлення каналів можливого витоку важливої і цінної інформації;
- вивчення можливих шляхів і способів видобутку важливих відомостей конкурентами;
- розробка організаційних заходів щодо запобігання витоку важливої і цінної інформації.

**Відомості, що становлять комерційну таємницю.** Відповідно до закону, до комерційної таємниці відносять відомості, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства. Вище згадувалося, що такого роду відомості складають приблизно 5% інформації, що циркулює в організації. Це найбільш важлива і цінна інформація. Оскільки розробка і постійне дотримання заходів захисту інформації вимагають значних витрат, то, насамперед, необхідно визначити перелік відомостей, що можуть складати комерційну таємницю.

Звичайно до комерційної таємниці належать такі дані і відомості:

- кількісні показники випуску товарів (послуг);
- форми і методи збуту товарів і послуг;
- продуктивність праці і витрати виробництва;
- технологія виробництва і її модифікація;
- цінова і збутова політика;
- порівняльні характеристики власного асортименту і товарів конкурентів;
- виробничі, комерційні і фінансово-кредитні відносини з партнерами;
- плани організації по розширенню, зміні, диверсифікації чи згортанню виробництва;
- факти ведення комерційних переговорів;
- результати і плани науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- перспективні методи управління;
- відомості, які можуть бути використані, щоб зашкодити репутації організації;
- відомості про плінність кадрів, про провідних спеціалістів, про співробітників, що працюють за сумісництвом в інших організаціях;
- відомості про наявність сил, можливостей і умов для захисту комерційної таємниці.

**Основні канали витоку інформації.** Втрата важливої і цінної інформації найчастіше відбувається по таких каналах:

- участь у переговорах, спільна діяльність з іншими фірмами;
- офіційні документи, рекламні матеріали, публікації в пресі, виступи представників організації на нарадах, конференціях, на телебаченні і радіо;
- сторонні спостерігачі (консультанти, експерти, візитери, стажисти, екскурсії);
- місця нагромадження інформації (комп'ютери, архіви, сміття);
- бесіди на виробничі теми за межами організації;
- скривджені співробітники організації;
- забуті пенсіонери організації;
- центри розподілу інформації (секретарі, технічний персонал, телефонні комутатори).

*Коли люди знаходяться в розгубленості і відчують страх перед банкрутством і втратою роботи, то можливість витоку фірмових секретів потроєється.*

Л.Якокка

**Шляхи і способи видобутку важливих відомостей конкурентами.** Численні спостереження і розслідування випадків витоку комерційної інформації, важливих і цінних відомостей дозволили виділити п'ять основних шляхів отримання інформації про конкурентів:

- підкуп, шантаж, переманювання співробітників організації, якою цікавляться, впровадження в неї своїх агентів;
- вивідування даних у співробітників організації, якою цікавляться, в ході різних бесід, дискусій, опитувань;
- проникнення в комп'ютерні мережі і бази даних;
- викрадення важливих і цінних документів;
- підслуховування телефонних переговорів.

Співвідношення кількості даних про конкурентів, отримуваних тим чи іншим шляхом, показано на рис. 7.2.



**Рис. 7.2. Співвідношення кількості даних про конкурентів, отриманих за допомогою найбільш часто застосованих шляхів**

Таким чином, перелік найбільш ефективних і розповсюджених *методів і способів збору інформації про конкурентів* виглядає так:

- збір відкритих інформаційних матеріалів;
- ознайомлення з матеріалами, документами, зразками продукції;
- візуальне і технічне спостереження;
- бесіди зі співробітниками досліджуваної організації при особистих зустрічах;
- нав'язування дискусій з проблем, що цікавлять, у ході нарад, конференцій, переговорів;
- розсилання на адресу організацій і їхніх провідних співробітників різного роду опитувальників і анкет;
- фальшиві пропозиції роботи на привабливих умовах фахівцям фірми, якою цікавляться;
- зманювання робітників та службовців конкурента для одержання інформації;
- підкуп співробітників, що володіють потрібною інформацією;
- приватне переписування вчених, наукових і дослідницьких центрів із провідними спеціалістами організації;
- прослуховування телефонних розмов;
- викрадення документів і інших джерел інформації;
- вивчення безлічі різних джерел інформації, що містять фрагменти необхідних відомостей.

**Заходи щодо запобігання витоку важливої і цінної інформації.** З наведених вище даних видно, що найважливішою ланкою в забезпеченні схоронності комерційної таємниці є співробітники організації. Встановлено, що збереження комерційної таємниці організації на 80% залежить від правильного добору, розміщення і виховання кадрів, а основним напрямком діяльності по збереженню комерційної таємниці є *стабільність персоналу організації*.

***Репутація людини, якій можна довірити таємницю, значить набагато більше, ніж популярність, що добувається передачею пліток.***

М.Корд

Оберігати інформацію від витоку повинні всі співробітники організації, починаючи з самого вищого керівництва і закінчуючи рядовими співробітниками.

Японські фірми, наприклад, розробляють кодекси (правила службової поведінки), де містяться статті, що *забороняють їх співробітникам*:

- передавати стороннім особам відомості, які містять комерційну таємницю;
- укладати угоди, що можуть підірвати довіру до фірми з боку клієнтів;
- давати і брати хабара;
- навмисно завдавати економічної шкоди;
- влаштовуватися без санкції керівництва на роботу за сумісництвом.

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**Як надійно захистити інформацію від витоку:**

- створювати матеріальні і моральні стимули, що спонукають персонал до сумлінної, чесної і творчої роботи;
- забезпечувати довгострокову роботу співробітників в організації, боротися з плінністю кадрів;
- залучати співробітників до вироблення управлінських рішень;
- створювати умови для службового зростання і просувати на керівні посади найбільш достойних працівників;

- розставляти людей відповідно до їх здібностей;
- спостерігати за новими працівниками;
- організувати надійну, ефективну і жорстку систему контролю за дотриманням норм і правил захисту інформації;
- конструктивно вирішувати конфліктні ситуації;
- створити гнучку систему звільнення кадрів, яка не травмує людей;
- обмежити місця прийому відвідувачів і постійно їх супроводжувати;
- обмежити кількість стажистів і тимчасових співробітників;
- знищувати всі документи, як тільки вони стали непотрібними;
- кодувати чи захищати паролем дані в комп'ютерах;
- контролювати доступ до комп'ютерів;
- періодично копіювати цінну інформацію і зберігати її в надійному місці;
- обмежити обсяг вихідної інформації до необхідного мінімуму;
- поруч із справжньою інформацією розміщати неправдиву;
- розріджувати справжню інформацію, давати її частинами або в загальному вигляді;
- збільшувати обсяг інформації за рахунок надмірних, непотрібних або помилкових даних;
- телефон, електронну пошту використовувати з застосуванням відповідних організаційних і технічних заходів захисту;
- замикаати на ключ усі важливі документи наприкінці робочого дня.

Заходи, що рекомендуються, особливо якщо вони застосовуються комплексно, досить ефективні, однак варто пам'ятати, *що велика частина важливої інформації потрапляє до конкурентів через ненавченість чи недбалість персоналу*. Необхідно регулярно і наполегливо повторювати всім працівникам організації ці елементарні вимоги і заходи інформаційної безпеки доти, поки вони не стануть природними діями, які працівник виконує автоматично, не задумуючись.

Домогтися цього непросто, потрібні значні зусилля, особливо на початковому етапі.

## 7.4. РОБОТА КЕРІВНИКА З ДОКУМЕНТАМИ

*Хто нічого не знає,  
той змушений усьому вірити.*

**В**становлено, що менеджер витрачає на роботу з документами від 15 до 40% свого робочого часу, у тому числі 5-10% – на складання й оформлення документів різного призначення. Багатьом керівникам доводиться розглядати до 150-200 документів за день.

Рациональна робота з документами дозволяє звільнити менеджера від виконання рутинних операцій, скоротити витрати часу на обробку документів, підвищити відповідальність працівників апарату управління, поліпшити інформаційне забезпечення, якість управлінських рішень і їх оперативність. Перевірте, наскільки грамотно і рационально Ви працюєте зі службовою документацією.

### ТЕСТ № 11

#### ЧИ ВМІСТЕ ВИ ПРАЦЮВАТИ З ДОКУМЕНТАЦІЄЮ?

*Виберіть один з чотирьох варіантів відповіді на питання тесту: "зовсім справедливо" (75-100% випадків), "мабуть, справедливо" (50-75% випадків), "не зовсім так" (25-50% випадків), "зовсім не так" (0-25% випадків), що найбільше відповідає Вашій манері працювати з документацією.*

- 1.1. Коли я завантажений невідкладною роботою, я часто відкладаю нові папери вбік.
- 1.2. Коли я не дуже зайнятий справами, велику частину паперів я обробляю сам.
- 1.3. Я сам розбираю кореспонденцію тому, що, крім мене, з нею ніхто не справиться, а купа непрочитаних паперів мене дратує.
- 2.1. Мені доводиться переборювати внутрішній опір, коли я доручаю підлеглим підготувати для мене важливий документ.
- 2.2. Велику частину документів з менш важливих питань готують мої підлеглі.
- 2.3. Я звертаюся за допомогою підготувати документ до інших тільки тоді, коли мені загрожують службові неприємності.
- 3.1. Мене дратує, що доводиться витрачати час на паперову роботу, і коли я зайнятий, папери відсуваю вбік.
- 3.2. Я не вважаю себе зобов'язаним відповідати на кожен папірець, адресований мені.
- 3.3. Я не вважаю, що обсяг і характер службового листування відображають успішність моєї роботи і мій статус в організації.
- 4.1. Коли я зіштовхуюся з кризовою ситуацією, мені бракує часу, щоб зафіксувати її в документах.
- 4.2. Лише думка про можливі неприємності може змусити мене дописати службовий документ.
- 4.3. Поки є в мене більш важливі справи, я відкладаю поточну документацію вбік.

**Ключ до тесту** на стор. 334.



Робота менеджера з документами ведеться за такими напрямками:

- складання й оформлення організаційно-розпорядничих документів;
- розгляд вхідних документів;
- розгляд внутрішніх і вихідних документів;
- робота з документами по кадрах.

### 7.4.1. ПОРЯДОК СКЛАДАННЯ Й ОФОРМЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДНИЦЬКИХ ДОКУМЕНТІВ

*З наказом знайомлять усіх зазначених у ньому осіб, які розписуються на одному екземплярі.*

Організаційно-розпорядничі документи становлять основу документального забезпечення діяльності менеджера. До них належать постанови, розпорядження, накази, вказівки, рішення, акти, протоколи, доповіді, довідки, службові і пояснювальні записки, положення, статuti, інструкції, відомості, огляди, листи, договори, плани, звіти, списки.

З точки зору застосування в управлінні розрізняють: офіційні документи, власні, оригінали, оригінали офіційних документів, дублікати і копії, виписки з офіційних документів.

Для оформлення організаційно-розпорядничих документів використовують офіційні бланки – стандартні аркуші паперу з наявною на них постійною інформацією і місцем для перемінної інформації.

Наводимо перелік найбільш часто використовуваних організаційно-розпорядничих документів, їхнє призначення, зміст і порядок складання.

**АКТ** – офіційний документ, складений групою службових осіб для підтвердження виявлених фактів.

**АНКЕТА** – форма представлення уніфікованого тексту, де характеризується один об'єкт за визначеними ознаками. Постійна інформація представлена у вигляді назви показників, а перемінна – у формі однозначних відповідей.

**ВИПИСКА З ОФІЦІЙНОГО ДОКУМЕНТА** – копія офіційного документа, що відтворює його частини і завірена за встановленим порядком.

**ВКАЗІВКА** – правовий акт, виданий органом державного управління, адміністрацією підприємства, найчастіше з питань методичного характеру, а також пов'язаний з організацією виконання наказів, інструкцій та інших актів цього органу управління.

**ВЛАСНИЙ ДОКУМЕНТ** – офіційний документ, який засвідчує особу і її права, обов'язки, службове чи цивільне становище. Він може містити відомості біографічного характеру (диплом, паспорт, свідоцтво, посвідчення, характеристика, анкета).

**ДОВІДКИ** бувають службового й особистого характеру. Службова довідка оформляється за вказівкою чи запитом вищого органу чи керівника. Особиста довідка оформляється на бланку.

**ДОКУМЕНТ** власного походження створює особа поза сферою службової діяльності чи виконання цивільних обов'язків (заява, скарга, звернення до керівника чи депутата).

**ДОПОВІДНА ЗАПИСКА** інформує менеджера про явища чи факти, що мали місце, про виконану роботу, ситуацію. Подається як з ініціативи автора, так і за вказівкою менеджера.

*Ініціативна доповідна записка складається з метою змусити адресата прийняти визначене рішення.*

*Інформаційна доповідна записка інформує менеджера про хід чи розвиток визначеного процесу, загальний характер якого менеджеру відомий.*

*Звітна доповідна записка інформує менеджера про завершення робіт чи хід виконання вказівок, рекомендацій, планів.*

**ДУБЛІКАТ ДОКУМЕНТА** – вторинний екземпляр офіційного документа, що має юридичну силу оригіналу.

**КОПІЯ ДОКУМЕНТА** відтворює інформацію іншого документа і всі його зовнішні ознаки або їх частини. *Зовнішні ознаки* – ознаки, що характеризують спосіб фіксування інформації, носій, фізичний стан і розміри документа, елементи його правового, діловодного і художнього оформлення.

**ЛИСТ** – один з основних способів зв'язку між громадянами, організаціями, фірмами. У тексті розглядається одне питання, і складатися він повинен із двох логічно пов'язаних частин. У першій частині викладаються факти, дії, причини, що послужили підставою для написання листа, а також посилання на документи, де ці факти і причини викладені. В другій частині викладаються висновки, пропозиції, прохання, рішення.

**НАКАЗ** – основний вид розпорядничого впливу. Він видається керівником організації, який діє на основі єдиноначальності. Накази видаються з питань створення організацій, їх ліквідації, перейменування, зміни масштабів діяльності організації чи структурного підрозділу, утвердження чи зміни положень, інструкцій, правил, планів, структури, призначення, переміщення, звільнення чи прийому працівників.

*Накази з загальних питань* видаються з метою виконання директивних вказівок вищих органів з ініціативи керівника.

*Наказами по кадрах* оформляють призначення, переміщення, звільнення, заохочення і стягнення.

*Наказ набирає чинності з моменту його підписання (деякі пункти можуть мати інші терміни).*

*З наказом знайомлять усіх зазначених у ньому осіб, що розписуються на одному екземплярі.*

**ОРИГІНАЛ** – документ, що містить відповідні дійсності відомості про час і місце його створення і/чи автора.

**ОРИГІНАЛ ОФІЦІЙНОГО ДОКУМЕНТА** – перший чи єдиний екземпляр документа.

**ОФІЦІЙНИЙ ДОКУМЕНТ** – документ, створений організацією чи посадовою особою й оформлений у встановленому порядку.

**ПЛАН** фіксує дії чи заходи щодо виконання, послідовність, обсяг, термін виконання, виконавців і відомості про виконання. По кожному пункту вказується виконавець і терміни виконання. Підписують плани особи, що їх складають, чи відповідальні за виконання. Затверджуються плани керівником організації, іноді плани узгоджуються з іншими організаціями.

Реквізити плану: назва організації (підрозділу), вид документа, заголовок до тексту, текст, підписи, дата узгодження, візи, грифи узгодження і затвердження.

**ПОЛОЖЕННЯ** бувають двох видів:

- про організації, структурні підрозділи, окремих посадових осіб;
- про проведення різних заходів (огляди, конкурси).

Перші регламентують діяльність організацій і посадових осіб, визначають підпорядкованість, функції, задачі, обов'язки, права, відповідальність, організацію роботи. Положення про структурний підрозділ підписує його керівник, а затверджує керівник організації. (Докладніше див. гл. 6.2.2 та додаток 3).

**ПОСТАНОВИ** видають Кабінет Міністрів, державні комітети і державні комісії, а також комісії, утворені місцевими радами.

Постановою є також заключна частина протоколу засідання колегіального органу.

Текст постанови складається з частини, що констатує, і розпорядничої частини. В частині, що констатує, викладають мотиви дій, посилаються на відповідні документи. Розпорядницька частина викладається в наказовій формі. У кожному пункті перелічуються дії, які варто виконати, виконавці і терміни.

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА** використовується для пояснення ситуації, що склалася, фактів, дій чи провини працівника. Пишеться за вимогою менеджера або з ініціативи підлеглого. Часто це доповнення чи частина іншого документа (плану, звіту, проекту).

**ПРОТОКОЛ** – документ, що фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на нарадах, конференціях, засіданнях колегіальних органів чи складений офіційною особою для фіксування якого-небудь факту. *Реквізити* протоколу: назва організації, вид документа, дата, індекс, грифи утвердження, заголовок, текст, підписи голови і секретаря.

**РІШЕННЯ** приймають місцеві органи влади і управління.

**РОЗПОРЯДЖЕННЯ** видають Кабінет Міністрів, районні ради, адміністрації представників Президента і підприємств. Розпорядження – це другий після наказу основний вид розпорядничого впливу. Звичайно містить усі перераховані частини наказу і є обов'язковим для виконання всіма названими в ньому працівниками. Текст містить констатуючу і розпорядничу частини.

**ТЕЛЕФОНОГРАМИ** використовують у зоні дії міської телефонної мережі. Основні правила передачі телефонограм: передавати коротку і термінову інформацію, перевіряти правильність повторним читанням, не передавати логічно складні тексти, не використовувати рідко вживані і важко вимовні слова.

Реквізити телефонограм: адресат, назва документа, індекс, дата, заголовок, текст, підпис і посада особи, яка прийняла і передала, час (години, хвилини) прийому і передачі.

## 7.4.2. РОБОТА З ВХІДНИМИ ДОКУМЕНТАМИ

*Менеджер першим розглядає тільки ті документи, які неможливо виконати без його рішення.*

Деякі менеджери намагаються особисто вивчити всю вхідну інформацію, що призводить до значних непродуктивних втрат робочого часу. Менеджеру для розгляду й ухвалення рішення варто передавати тільки ті документи, які неможливо виконати без його вказівки. Практика показує, що такі документи складають 10-20% від загальної кількості вхідних. Звичайно при первинному розгляді тільки по двох відсотках документів менеджер приймає рішення, тому резолюції на інших документах не дають виконавцям додаткової інформації, крім тієї, що міститься в самому документі. При інтенсивному документообігу (30-250 тис. у рік) менеджер витрачає на розгляд документів 15-20% свого робочого часу, виходячи з того, що людина здатна протягом робочого дня сприймати документальну інформацію обсягом 25-30 сторінок зв'язного машинописного тексту.

Якщо менеджер усю вхідну кореспонденцію переглядає спочатку сам, він тим самим знижує пропускну здатність апарату управління. Нерідко другорядні документи, що безпосередньо передані виконавцю, обробляються в 2-3 рази швидше, ніж важливі і термінові, котрі пройшли кілька необов'язкових ступенів (директор – заступник – головний бухгалтер – юрист і т.д.). Таким чином, *першочерговий розгляд усіх документів менеджером знижує оперативність їх виконання, а значить, і всього управлінського процесу.*

Для того, щоб уникнути невинуватених втрат часу і розподілити документи між виконавцями і підрозділами, впроваджується *попереднє виконання документів*, у ході якого:

- розподіляють документи між керівниками підрозділів і виконавцями з урахуванням оцінки їх змісту і забезпеченості апарату управління необхідною і достатньою інформацією;
- визначають конкретних виконавців документів, керуючись розподілом обов'язків, посадовими інструкціями, практикою, що склалася;
- перешкоджають надходженню в апарат управління документів, виконання яких не є їх прерогативою.

Сучасна організація управлінського процесу передбачає, що основна маса (80-95%) документації повинна надходити безпосередньо в структурні підрозділи чи виконавцям. Працівник, який оцінює і розподіляє документи, повинен досконально знати функції організації, її підрозділів, права й обов'язки провідних працівників, систему взаємин, що склалася між ними. Він повинен мати високий професійний рівень, необхідні навички і знання, користуватися довірою менеджера, мати визначену інтуїцію.

Попередній розгляд документів можливий тільки за умови ретельного розподілу функцій, прав і обов'язків, зафіксованих у положеннях і посадових інструкціях.

Попередній розгляд документів сприяє децентралізації повноважень – одному з найважливіших принципів сучасного управління, тому що дає реальну можливість делегувати повноваження.

У процесі попереднього розгляду може бути встановлено, що для оперативного розгляду документа менеджера необхідна додаткова інформація. У цьому випадку підбирають необхідні документи і подають їх менеджеру одночасно з цим документом.

Вхідні документи необхідно розглядати в день надходження й у той же день направляти виконавцю чи повертати секретарю.

*Керівник повинен розглядати тільки зареєстровані документи.* Усі вхідні документи передає керівнику тільки секретар у визначений розпорядком дня час. Усі документи після розгляду менеджер щодня (у встановлений час) повертає секретарю. Час повернення документів секретарю встановлюється таким чином, щоб у той же день вони з відповідною резолюцією були передані виконавцю.

*Ні за яких умов менеджер не повинен залишати документи в себе.* При необхідності постійно мати ту чи іншу інформацію, що міститься у вхідному документі, робити з нього виписку або копію.

Практика показує, що менеджери найчастіше при розгляді вхідних документів планують свою роботу, як і всі інші люди, у такий спосіб: спочатку вивчають те, що цікаво, де можна виявити свої знання і здібності, потім займаються питаннями, яким особливу увагу приділяє їхній безпосередній начальник. Інші документи відкладаються на потім. До них черга доходить тоді, коли немає нічого більш цікавого або коли розгляд цих документів стане невідкладною необхідністю.

В результаті у менеджера накопичується велика кількість документів з особливо складними, нецікавими і конфліктними питаннями. Причому їх реальна важливість і терміновість може бути різною. Як правило, таких документів виявляється більше, ніж цікавих. Такий стиль роботи з вхідними документами призводить до того, що обсяг документів, не розглянутих менеджером, постійно росте. Уникнути подібної ситуації можна, якщо неухильно дотримуватися наступних правил:

- сортувати всю кореспонденцію, що надходить;
- стандартні документи негайно передавати для виконання підлеглим;
- у першу чергу займатися складними, неприємними, конфліктними і нецікавими справами;
- найбільш цікаві і приємні документи залишати на кінець робочого дня;
- непотрібні папери безжалісно знищувати.

Доцільно також скористатися “правилом Ейзенхауера” (гл. 12.4.2).

### 7.4.3. РОБОТА З ВНУТРІШНІМИ І ВИХІДНИМИ ДОКУМЕНТАМИ

*Необхідно забезпечити рівний доступ усіх виконавців до інформації, що стосується виконання покладених на них робіт.*

**В**нутрішній документ – це документ, призначений для використання співробітниками організації, у якому визначаються й описуються організаційні принципи і правила, що стосуються конкретних питань її діяльності.

Вихідний документ – це документ, призначений для передачі іншій організації (державній, суспільній, приватній, іноземній) чи фізичній особі, що не є працівником даної організації.

Внутрішні і вихідні документи менеджер розглядає з метою підписання (накази, вказівки) і затвердження їх (акти, договори, інструкції, звіти), а також прийняття рішень по них (доповідні, пояснювальні записки, листи, довідки).

На підпис керівнику передають тільки ті вихідні документи, зміст і значення яких виходять за межі компетенції керівників підрозділів, де ці документи готувалися. Деякі документи інформаційного, довідкового характеру можуть підписувати виконавці, якщо порушені в них питання входять у їх компетенцію, відповідно до посадових інструкцій.



*Чимало паперів з'являється тільки тому, що керівники і підлеглі прагнуть справити один на одного враження.*

А.Блох. Закон Мерфі

Документи передаються менеджеру повністю підготовленими для підписання чи затвердження. *Виконавець документа зобов'язаний* перевірити зміст, оформлення документа, наявність необхідних віз і додатків, а також необхідні матеріали, що стосуються розглянутих питань.

Перш ніж внутрішній чи вихідний документ буде виданий і підписаний керівником, усім відповідним менеджерам і фахівцям варто запропонувати ознайомитися з проектом і внести свої пропозиції і виправлення. Це дозволить запобігти можливих додаткових заперечень виконавців і виправити потенційні помилки і неточності в змісті документа, що тільки підніме значимість документа і довіру до нього. Крім того, залучені до розробки документа співробітники відчують, що їхню думку враховують і цінують.

*На підпис представляється* 1-й екземпляр внутрішнього документа (наказ, інструкція, вказівка) і 1-й і 2-й екземпляри вихідних документів. Менеджер під час підписання документа повинен мати той екземпляр, на якому є візи, грифи узгодження.

Всі документи у встановлений час передають на підпис менеджеру через секретаря, що перевіряє правильність їх оформлення. У визначений час менеджер повертає секретарю розглянуті і підписані їм документи. *Час передачі документів на підпис і їх повернення повинні знати всі працівники апарату управління.*

Працівнику, відповідальному за контроль виконання підписаного керівником внутрішнього документа, необхідно забезпечити рівний доступ усіх виконавців до інформації, що стосується робіт, виконання яких покладено на них цим документом, і, звичайно ж, ознайомитися зі змістом цього документа.

Менеджери деяких підприємств підписують тільки 5-15% загального обсягу вихідних документів, а інші підписують їхні заступники і керівники підрозділів. При цьому визначають документи, операції, ситуації і процедури, реалізація яких є компетенцією того чи іншого менеджера або структурного підрозділу.

Такий порядок дозволяє звільнити менеджера від необхідності вникати в рішення проблем і завдань, які поставлені перед конкретними працівниками чи підрозділами. Це підвищує їхню відповідальність, створює об'єктивні умови для оцінки здібностей працівників і більш об'єктивного контролю їхньої діяльності, відповідає принципу делегування повноважень.

Внутрішні документи мають властивість із часом застарівати, тому їх необхідно вчасно обновляти.

#### 7.4.4. РОБОТА З ДОКУМЕНТАМИ ПО КАДРАХ

*Підпис працівника на наказі свідчить про його згоду з усіма положеннями цього документа.*

Документи по кадрах є однією з груп організаційно-розпорядничих документів, у них фіксуються відомості, необхідні для реалізації громадянами права на працю, освіту, пенсійне забезпечення.

Основні документи по роботі з кадрами: накази по особовому складу, особисті картки, атестації, довідки, анкети, заяви, особисті документи (дипломи, атестати, посвідчення). На кожного працівника заводиться особиста справа, куди підшиваються всі перераховані документи.

Наказом *по особовому складу* оформляються призначення, переміщення, звільнення, заохочення, стягнення. Підстави: заяви, доповідні записки, особисті рішення менеджера.

Накази по особовому складу візують, як правило, працівники кадрових служб і юрисконсульты. При цьому необхідно дотримуватися вимог і правил, що забезпечують юридичну чинність наказів. Обов'язковим є наявність наступних реквізитів: автор документа, назва виду, дата, індекс, місце видання, заголовок, текст, підпис керівника організації.

Наказ *про прийом на роботу* підписує керівник організації чи заступник, який має на це право, потім ставиться дата і номер. Наказ видається і доводиться до працівника до того, як працівник приступив до роботи. Підпис працівника на наказі свідчить про його згоду з усіма положеннями цього документа.

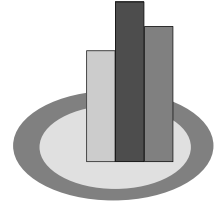
Наказ набирає чинності з моменту його підпису. Окремі пункти наказу можуть мати інші терміни вступу їх у силу.

На підставі наказу (розпорядження) про прийом на роботу:

- заповнюють особисту картку працівника;
- роблять запис у його трудовій книжці;
- відкривають особовий рахунок працівника в бухгалтерії.

*Особиста картка* заводиться на кожного працівника при прийнятті його на роботу на підставі представлених працівником документів. У ній систематично відбивають подальші зміни даних про працівника (освіта, кваліфікація, посада, місце проживання).

*Атестація* – спеціальний документ (а також процес із однойменною назвою; див. гл. 4.2.4), у якому фіксуються результати щорічної оцінки ділової кваліфікації працівника, характеристика його здібностей, досягнень і поведінки. Атестація підшивається в особисту справу працівника і зберігається доти, поки він не піде з організації.



## ГЛАВА 8

# ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ СЛУЖБОВИХ НАРАД

*Наради – самий витратний спосіб управлінської діяльності стосовно часу і грошей.*

### 8.1. ВИДИ І ФОРМИ СЛУЖБОВИХ НАРАД

#### 8.1.1. НАРАДА ЯК ФОРМА УХВАЛЕННЯ КОЛЕКТИВНОГО РІШЕННЯ

☺ | *Ефективність нарад обернено пропорційна числу учасників і витраченому часу.*

А.Блох. Закон Мерфі

У процесі управління часто доводиться зіштовхуватися з такими задачами, рішення яких неможливе без залучення багатьох фахівців, обміну думками й інформацією з виникаючої проблеми.

Наради і засідання являють собою різні форми участі персоналу організації в розгляді, обговоренні, рішенні яких-небудь питань. Під **нарадою** розуміється такий вид управлінської діяльності, коли визначена кількість учасників збирається в заздалегідь обговореному місці в обумовлений час для обговорення й ухвалення рішення із заздалегідь поставлених питань. Практика показує, що 90% плідотворних ідей виникає при обміні думками, тому така форма колективної роботи, як нарада, одержала широке поширення. **Ділова нарада** – це колективний розум, нова якість за рахунок кількості, делегування повноважень і відповідальності підлеглим.

Менеджери різних рівнів використовують від 10 до 50 відсотків свого робочого часу на проведення нарад і засідань. Багато часу віднімає і підготовка до нарад.

Нарада – одна з діючих форм залучення персоналу до рішення поставлених перед ним задач; вона дозволяє менеджеру впливати через його учасників на весь персонал; це найбільш розповсюджений метод керівництва, спосіб підготовки і прийняття рішень, вивчення і формування думки персоналу, оцінки здібностей присутніх. Грамотно організована і проведена нарада вирішує навчально-виховну задачу: учить співробітників працювати в колективі, комплексно підходити до рішення загальних складних задач. Крім того, для деяких співробітників присутність на нараді – єдина можливість побачити і почути керівників вищих рівнів і продемонструвати їм свої ділові якості і здібності.

Колективне обговорення проблем, задач і питань проводиться на конференціях, пленумах, зборах, засіданнях колегіальних органів, нарадах і т.п.

З іншого боку, *ефективність деяких нарад не перевищує 10%*, оскільки більшість керівників не вміє їх готувати, виступати з доповідями чи бути продуктивним учасником. Дослідження показують, що вдосконалення способів прийняття колективних рішень – недооцінюваний, а тому маловикористовуваний потенціал більшості організацій. Перевірте, наскільки грамотно Ви організуєте, готуєте і проводите наради.

## ТЕСТ № 12

## ЯК ВИ ПРОВОДИТЕ НАРАДИ?

Виберіть один з чотирьох варіантів відповідей: "майже завжди" (75-100% випадків), "часто" (50-75%), "іноді" (25-50%), "майже ніколи" (0-25%), що більш за все відповідає Вашому стилю роботи.

1. Корисно попередньо перевіряти доцільність кожної наради, навіть коли вона була запланована заздалегідь. Якщо буде встановлено, що в проведенні наради немає необхідності, нарада повинна бути відмінена.
2. Якщо на самому початку наради з'ясується, що учасники не готові до неї через не надані вчасно матеріали чи з будь-якої іншої причини, її потрібно перенести.
3. Вважається за краще проводити наради частіше, але з коротким порядком денним, ніж рідко, але з великою кількістю питань.
4. Першим пунктом до порядку денного краще включити питання, рішення якого досягається простіше всього.
5. Доцільно разом з письмовим запрошенням на нараду, що містить порядок денний, дати список її учасників.
6. У запрошенні, крім часу початку наради, треба вказати і точну годину її закінчення.
7. Краще проводити наради в середині чи в другій половині робочого дня.
8. Заздалегідь визначені місця для учасників наради створюють на ній ділову атмосферу.
9. У випадку, якщо два заступники директора без попередження не з'явилися на нараду, вона після закінчення п'яти хвилин повинна бути перенесена на інший день.
10. Голова наради у вступному слові нагадує порядок денний і регламент, навіть якщо вони відомі всім.
11. Коли в нараді беруть участь керівники різних рангів, під час обговорення спірних питань слово спочатку повинно надаватися підлеглим, а потім – їхнім безпосереднім начальникам.

Ключ до тесту на стор. 335.

Фахівці визначають нараду як вид організації, створеної на короткий термін з визначеною цілеспрямованістю. Найчастіше *метою проведення наради є:*

- розробка погодженого рішення по комплексному питанню;
- отримання підтримки більшості по важливому питанню;
- підвищення згуртованості трудового колективу;
- доведення важливої інформації, що може породити багато питань;
- обмін інформацією, необхідною в роботі, досвідом, думками й ідеями;
- контроль виконання раніше прийнятих рішень;
- аналіз складної ситуації за допомогою фахівців;
- виявлення думки персоналу про минулі чи заплановані події;
- підвищення рівня мотивації за рахунок залучення персоналу до прийняття рішень;
- інструктаж робочої групи перед виконанням складного завдання, координація дій.

Як форма ухвалення колективного рішення *нарада має такі достоїнства:*

- колективне рішення враховує різні точки зору і позиції, які панують у середовищі співробітників;
- процес колективного ухвалення рішення додає учасникам впевненості в тому, що обрано правильне й оптимальне рішення;
- значно знижується ризик ухвалення помилкового рішення, оскільки колективне рішення, як правило, раціональне й аргументоване;
- колективне рішення – це рішення публічне, тобто орієнтоване на прийняті юридичні норми й існуючі інструкції.

Масовий характер нарад, крім очевидних достоїнств, володіє і визначеними *недоліками*, основними з яких є:

- вироблення рішення вимагає більше часу, ніж одноосібно прийняте рішення;
- якщо на нараді присутні багато людей, рішення взагалі може бути не прийнято;
- при колективному рішенні відсутнє авторство, а отже, і відповідальність за можливі наслідки;
- колективне рішення нерідко буває надмірно компромісним;
- колективне рішення, як правило, орієнтоване на збереження чи підтримку існуючого стану справ і рідко буває спрямованим на принципові зміни;
- нарада – самий дорогий вид управлінської діяльності.

## 8.1.2. КЛАСИФІКАЦІЯ НАРАД

*Схильність менеджера до проведення нарад авторитарного типу характеризує його як некомпетентного і несумлінного керівника.*

**С**лужбові (ділові) наради – особлива форма організації праці, яка має визначену спрямованість і невелику тривалість. Найбільш поширені такі форми, як засідання, збори і власне нарада.

**Нарада** – форма організації спільної діяльності працівників одного чи декількох підрозділів, яких запрошує менеджер для обговорення того чи іншого питання, вироблення або ухвалення рішення.

**Засідання** – форма роботи постійно діючого органу (комітет, колегія, рада, комісія) чи групи.

**Збори** – спільна присутність десь, чимось об'єднаних людей, зумовлена визначеною метою.

Збори і наради мають не тільки подібні ознаки, але й принципові відмінності, що наведені в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

## Відмітні ознаки нарад і зборів

№	Характеристика	Нарада	Збори
1	Мета проведення	Коригування й удосконалення поточної діяльності	Підведення підсумків роботи за період і планування чергового періоду
2	Склад учасників	Фахівці, зацікавлені особи, відповідальні працівники	Весь персонал або члени організації
3	Характер питань, що обговорюються	Конкретні, поточні питання і проблеми	Звіт і загальні питання, що нагромадилися за звітний період
4	Спосіб ухвалення рішення	Одноосібно, з урахуванням (без урахування) пропозицій і думок учасників	Більшістю голосів учасників

Класифікують наради за різними ознаками. Наведемо найбільш відомі.

З точки зору *розв'язуваних* ними *задач* розрізняють наради:

- які виробляють і приймають рішення (ділові наради) – оцінка стану справ, обмін інформацією, обговорення можливих варіантів дій, прийняття рішень, розподіл обов'язків і узгодження майбутніх дій;
- підсумкові – оцінка раніше прийнятих рішень, ступені і якості їхньої реалізації, постановка задач на новий період, утвердження планів робіт;
- інформаційні – передача інформації на нижні рівні, узагальнення даних з конкретної проблеми і з'ясування поглядів учасників на неї;
- оперативні, виробничі (диспетчерські) – одержання поточних зведень про стан справ і визначення вузьких місць, прийняття оперативних рішень і контроль їх виконання;
- роз'яснювальні (інструктивні, ознайомлювальні, уточнюючі), на яких менеджер намагається переконати учасників у необхідності, правильності і своєчасності його дій і рішень, доводить до них необхідну інформацію, пояснює способи дій, підвищуючи кваліфікацію виконавців, видає завдання;
- координаційні (консультаційні) – забезпечення взаємодії підрозділів, виявлення потреб і очікувань зацікавлених сторін;
- наради комісій, комітетів, робочих груп – детальне планування роботи представників різних підрозділів і різних рівнів управління;
- навчальні (ознайомлювальні) – дають учасникам визначені знання з метою підвищення їхньої інформованості чи кваліфікації;
- проблемні – проводяться з метою колективного вироблення шляхів і методів рішення виниклих проблем; вони спрямовані на пошук оптимальних рішень, винесення на обговорення господарських проблем, розгляд перспективних питань розвитку, обговорення інноваційних проєктів.

За *частотою проведення* розрізняють разові, регулярні і періодичні наради.

За *кількістю учасників* розрізняють наради у вузькому складі (3-5 осіб), розширені (15-20 осіб), представницькі (більш 20 осіб).

За *складом учасників* наради бувають:

- з фіксованим складом учасників;
- з учасниками, які запрошені за заздалегідь складеним списком;
- комбіновані (найбільш розповсюджені).

*Розв'язувані питання* на нараді можуть бути випадковими чи регулярно повторюваними, а їх кількість – фіксованою або необмеженою.

За *формою підбиття підсумків* наради можуть бути пов'язаними чи не пов'язаними з прийняттям підсумкового документа.

За *приналежністю* розрізняють адміністративні, науково-технічні, наради громадських організацій і об'єднані наради.

За *місцем проведення* наради бувають місцеві і виїзні.

За *стилем проведення* розрізняють формальні і неформальні наради.

*Формальна* нарада характеризується дотриманням визначених процедур і правил (заздалегідь розроблений порядок денний, визначені голова, секретар, письмово оформлені протокол і рішення). Достоїнства – чітко визначені правила, зрозумілі і прийняті всіма учасниками, можливість кожному учаснику висловитися, фіксація прийнятих рішень і контроль їх виконання.

*Неформальні* наради проводяться без дотримання перерахованих вище правил, тому роль емоційного фактора вища, більш впливові і самовпевнені учасники мають перевагу. Такого роду наради без зайвих формальностей найчастіше проводять менеджери нижчої ланки (бригадири, майстри).

Наради можуть бути плановими і позаплановими.

*Планові* наради проводяться керівником із встановленою періодичністю, у той самий час, з визначеним складом учасників, часто з практично постійною повісткою (підсумки періоду, визначення задач на майбутній період, розподіл ресурсів і завдань, узгодження взаємодії). Плануються також наради з найважливіших проблем діяльності, що вимагають підготовки, присутності представників інших організацій. Психологами було помічено, що *наради, проведені строго за графіком* із заздалегідь зазначеними датою і часом, є більш продуктивними. Вони також рекомендують планувати наради на першу половину робочого дня.

*Позапланові* наради проводяться у випадку виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (зміни норм, обсягів постачань, умов роботи, зриви графіків, аварії). Проводити їх рекомендується як можна рідше. Вони *відривають співробітників від основної роботи, вибивають їх з ритму, різко знижують культуру службових відносин*, часто ведуть до порушення планових термінів, не дозволяють співробітникам планувати особисту роботу.

За *способом (стилем) проведення* наради можуть бути диктаторськими, авторитарними, сегрегативними, авторитарно-поблажливими, дискусійними і вільними.

*Диктаторську* нараду веде і користується на ній *правом голосу тільки менеджер*. Він знайомить присутніх зі своїми розпорядженнями, своєю точкою зору, постановами чи вказівками вищих організацій, формулює свої думки категорично, не допускаючи заперечень. Інформація приймається до відома. Іноді дозволяють ставити запитання. Боротьби думок немає. Кількість учасників не регламентована.

*Авторитарна* нарада передбачає *запитання менеджера і відповіді на них учасників* наради. За вимогою або з дозволу менеджера можуть бути виступи. Проводиться за необхідності в короткий термін прийняти визначене рішення. Керівник діє динамічно, висловлює пропозиції, не добиваючись згоди учасників. Йому важливо особисто переконатися в тому, що його думки правильні, що краще пропозицій немає. Психологічний клімат у колективі його не цікавить. Кількість учасників обмежена. У такій формі може проводитися звіт учасників перед менеджером. У випадку незгоди з думкою керівника співробітник мимоволі виявляється з ним один на один, що часто викликає ворожість до керівника.

*Сегрегативна (відособлена)* нарада характерна тим, що *менеджер сам визначає тих, хто повинен виступити*, тобто тих, кого він бажає вислухати. Нарада носить псевдодискусійний характер і неминуче спричиняє негативні наслідки (розкол колективу, почуття антипатії до керівника і тих, хто визнаний гідним честі бути вислуханим).

***Хорошому керівнику доводиться слухати не рідше, ніж говорити.  
Дуже багато людей просто не розуміють,  
що справжнє спілкування – це двосторонній процес.***

Л.Якокка

*Авторитарно-поблажливий стиль* проведення нарад характеризується твердістю менеджера в принципових питаннях і поступливістю у несуттєвих, з його точки зору, моментах. Стиль застосовується, коли він не має необмежених повноважень і створює тільки видимість демократичності і погодженості прийнятих рішень. Стиль *прийнятний* у випадках, коли ситуація вимагає оперативного ухвалення рішення, а думки співробітників різні. *Негативні наслідки* застосування цього стилю полягають у тому, що виникає приховане невдоволення співробітників, думки яких не були враховані.

Схильність менеджера до перерахованих способів проведення нарад характеризує його як не дуже компетентного і сумлінного керівника. Прийняті рішення нерідко реалізуються в перекрученій формі, а спроби усунути відхилення виконаного від задуманого призводять до великих і зайвих витрат часу, сил і засобів. Безумовно, при таких способах ведення наради керівник впевнено тримає кермо у власних руках, подає безліч реальних пропозицій, повідомляє нову інформацію.

***Керівник просто не може дозволити собі тягти за собою  
людей, які не бажають підтримувати основну задачу.***

Р.Уотермен

*Авторитарне ведення нарад припустиме* в тому випадку, якщо необхідно якнайшвидше прийняти рішення. Однак авторитарне ведення наради варто віднести до небажаних виключень, особливо якщо з його учасниками доведеться працювати і далі. Конфлікти, авторитарне втручання, обмеження полеміки негативно впливають на хід наради й ухвалення оптимального рішення.

Конструктивною варто визнати поведінку керівника, коли він виявляє максимум доброзичливості до всіх учасників наради, терпляче вислуховує їх, утримується від негативних реплік, не обриває на півслові і всіляко заохочує активність молодих фахівців і рядових працівників.



*Дискусійна нарада* – найбільш демократичний спосіб рішення проблем організації при необхідності координації дій співробітників чи підрозділів. Проводить нараду керівник або обраний учасниками голова. Кількість учасників звичайно не перевищує 15 осіб (ідеальний варіант – 5-8 учасників). Це дає можливість кожному учаснику повною мірою викласти свою думку і погляди, а також уважно вислухати інших учасників дискусії. Дискусія дозволяє людям висловити свою думку з обговорюваних питань на підставі своїх знань і досвіду, розширити, поглибити, а в деяких випадках змінити свою думку. Кожен вільно висловлює свої думки, що підвищує відповідальність за виконання прийнятих рішень. Такий спосіб проведення нарад дозволяє відкрито обговорювати будь-які погляди, у тому числі і точку зору менеджера, сприяє згуртованості колективу.

*Вільна нарада (круглий стіл)* має місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких пов'язані. Вони проходять без порядку денного, головуємого, рішення не приймається.

Дискусійні і вільні наради доцільно проводити у випадках, коли:

- досить часу, щоб обговорити всі пропозиції і точки зору;
- прийняте рішення буде успішно виконаним лише тоді, коли його визнають всі учасники наради;
- учасники наради добре розуміють проблему і знають можливі варіанти її рішення;
- існують широкі розбіжності, і необхідно дійти погодженого рішення.

*Перевагами* такого роду демократичних форм проведення нарад є те, що вони гармонійно поєднують у собі:

- керівництво дискусією ведучим і самоврядування учасників;
- строгість форми проведення і можливість для самовираження;
- вимогливість до підлеглих і повага їхньої думки;
- відповідальність керівника і розподіл відповідальності серед учасників наради;
- дотримання субординації і врахування побажань і критики рядових працівників.

При колективному прийнятті рішень варто враховувати кількість учасників, їхній статус, відносини підпорядкованості між ними і їх оточенням.

На практиці найбільш часто застосовуються наради змішаного типу. Оперативно і по-діловому проходять ті виробничі наради, учасники яких знають, що *за виконання прийнятих рішень вони відповідають персонально*.

Доцільно детальніше розглянути такі дві групи нарад, як спеціальні і проблемні, оскільки вони мають свої специфічні особливості.

### 8.1.3. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ВИДІВ НАРАД



“П'ятихвилика” – це оперативна нарада, що, як правило, триває 20-30 хвилин, іноді – годину-півтори.

Енциклопедія радянського менеджменту

До спеціальних видів нарад звичайно відносять роз'яснювальну (інструктивну, ознайомлювальну) та оперативну наради, а також телеконференцію.

**Роз'яснювальна (ознайомлювальна) нарада.** Такого роду наради проводить, як правило, особисто менеджер з метою *передачі учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізації задач* підрозділів і окремих працівників стосовно конкретних умов роботи, встановлення термінів і методів виконання завдань.

Роз'яснювальну нараду доцільно проводити у випадках, коли пропонується присутнім інформація багатобликова, передбачає неоднозначні способи дій, відрізняється неординарністю, а також у випадках, коли інформацію неможливо довести в письмовому вигляді. *Інструктивна нарада* служить для передачі службової інформації. Такі наради доцільно використовувати у випадку відсутності часу для письмових розпоряджень чи при бажанні керівника емоційно впливати на підлеглих. Якщо дозволяє час, інформацію краще надати в письмовому вигляді, тому що на її освоєння затрачається менше часу. Крім того, прочитана інформація засвоюється краще, ніж сприйнята на слух.

Специфічною формою ознайомлювальної наради є планомірна **передача керівництва підрозділом** колишнім начальником новому начальнику. Відсутність інформації про причини, цілі і наслідки переміщення керівників створює в підрозділі нервову обстановку, породжує чутки, порушує робочий ритм. Ознайомлювальна нарада за участю всіх зацікавлених осіб (старий і новий керівники, весь персонал підрозділу, вищий керівник) дозволяє звести до мінімуму невизначеність ситуації, усвідомити, як зміна керівництва позначиться на стані справ. При підготовці ознайомлювальної наради, пов'язаної з передачею керівництва, збирається інформація шляхом опитування всіх співробітників, старого керівника і нового. Бажано *одержати відповіді працівників* (можливо, шляхом анонімного анкетування) на такі питання:

- як ви ставилися до колишнього керівника?
- які особливості його стилю керівництва допомагали вам працювати, а які заважали?
- які основні задачі вашій бригаді (відділу, групі) необхідно вирішити найближчим часом?
- що зв'язувало вас з колишнім керівником?

Від колишнього керівника важливо одержати відповіді на такі запитання:

- які основні справи і задачі залишаються незавершеними?
- у якому ступені персонал готовий до виконання задач, що стоять перед підрозділом?
- на яких працівників і в яких питаннях може, насамперед, спиратися у своїй роботі новий керівник?

Новому керівнику доцільно поставити такі запитання:

- які першочергові задачі він ставить перед собою, приступаючи до роботи на новій посаді?
- на яку допомогу від нього можуть у першу чергу розраховувати працівники?

**Оперативна нарада.** До цієї категорії відносяться “п’ятихвилинка”, планерка, диспетчерська нарада, які проводяться з метою одержання інформації знизу про стан справ. Оперативні наради – це практична реалізація принципів оперативного управління шляхом оперативного регулювання господарських процесів. Розрізняють такі цілі оперативної наради:

- інформаційно-пізнавальна – взаємне інформування менеджерів структурних підрозділів і співробітників апарату управління;
- контрольно-регулююча – виявлення відхилень і збоїв у роботі (поточний контроль) і їх усунення;
- нормативно-оцінююча – підведення підсумків роботи за минулу добу й оцінка діяльності персоналу;
- творчо-пошукова мета – вироблення колективних рішень зі складних чи міжвідомчих проблем.

**Відмінна риса таких нарад:** стабільний склад учасників, постійне місце і час проведення, відсутність завчасно підготовленого порядку денного, невелика тривалість (15-30 хв.). Оперативну нараду часто проводять без збору учасників (селекторний зв’язок, спеціальна апаратура, міні-АТС).

Оптимальна кількість учасників – 5-10 співробітників. При меншій кількості учасників їм часто не вистає інформації, нарада не носить ділового характеру, а при більшій кількості – ускладнюється процес оперативного обговорення питань, учасники відволікаються на паралельні обговорення й у підсумку тривалість наради значно збільшується.

Починається нарада з короткої інформації про стан справ, підсумки минулого періоду (зміни, дня, тижня), виконання рішень попередньої наради, труднощі, що виникли при реалізації рішень. Найчастіше обговорюють питання ресурсів, ліквідації перебоїв, узгодження дій, вибору пріоритетів.

В міру надходження й обговорення інформації менеджер приймає рішення оперативно, на нараді. Рішення коротко протоколюються в спеціальному журналі. Фіксуються тільки прийняті менеджером рішення з метою контролю їх і однозначного тлумачення.

Загальні правила проведення оперативних нарад:

- стислі до 1-2 хвилин виступи;
- чіткі питання і вичерпні відповіді;
- узгодження виникаючих питань безпосередньо на нарадах;
- сувора персоніфікація відповідей;
- чітке визначення параметрів передбачених результатів і термінів;
- неприпустимість підміни результатів звітом про пророблену роботу (провели нараду, написали листа, повідомили, відрядили).

**Телеконференція (селекторна нарада)** – це тип наради з використанням засобів комунікації, що поєднує можливості телефону, телебачення і комп’ютерної техніки, дозволяє учасникам не збиратися в одному приміщенні і спілкуватися, не відриваючись від своїх робочих місць. Учасники бачать один одного, чуять, обговорюють питання порядку денного, дискутують.

Основні переваги телеконференції в порівнянні з традиційними видами нарад:

- економія коштів (фахівець не залишає робочого місця, немає транспортних і відряджувальних витрат);
- висока оперативність організації: немає необхідності погоджувати час і місце, враховувати обмеження, пов’язані з транспортом, проживанням, харчуванням;
- обговорення проблем може починатися негайно, відразу після їхнього виникнення;
- брати участь може більша кількість працівників, ніж звичайно;
- кожен учасник може використовувати будь-які матеріали, які можна також демонструвати всім учасникам;
- наявність баз даних дозволяє учасникам оперативно використовувати будь-яку довідкову інформацію.

## 8.1.4. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОБЛЕМНИХ НАРАД

*Оцінити проблему із самих різних точок зору, коли думки, оцінки і пропозиції одних учасників здаються абсурдними і неприйнятними для інших.*

**П**роблемні наради проводяться з метою колективного вироблення шляхів і методів рішення проблем, що виникли. Виходячи з наведеної вище класифікації, проблемні наради варто віднести до групи дискусійних і вільних нарад. Важливість і необхідність такого підходу до рішення складних проблем підкреслював ще в

Х столітті відомий філософ, вчений-енциклопедист Аль-Фарабі: “Група людей, яка слідує одній думці і посиляється на авторитет тих, хто веде їх за собою, з думкою яких усі згодні, може розглядатися як один розум, а один розум може помилятися. Коли ж різні розуми зійдуться після міркувань, самоперевірки, суперечок, дебатов, розгляду з протилежних сторін, то тоді не буде нічого вірніше того твердження, до якого вони прийдуть”.

Практичний інтерес представляють такі види проблемних нарад, як “Мозковий штурм”, “Метод Дельфи”, кільцева система прийняття рішень “Кінгесьо” і груповий метод прийняття творчих рішень “Синектика”.

**“Мозковий штурм”.** Ця форма наради використовується для ухвалення рішення при виникненні складних і нових проблем. Метод вперше був застосований у 1938 році А.Ф.Осборном, який стверджував, що оригінальні рішення гальмуються критичністю людей, їхнім страхом пропонувати сміливі, оригінальні ідеї. Саме тому головною умовою проведення “мозкового штурму” є вимога ні в якому разі не критикувати будь-яку, саму, на перший погляд, божевільну ідею. Особливість цієї форми наради в тому, що вона дозволяє мобілізувати учасників, зосередити їхню увагу на рішенні одного питання, виробити рішення, яке задовольняє всіх учасників і усвідомлено прийняте ними.

Техніка проведення наради включає такі *обов’язкові правила й умови*:

- нарада присвячується тільки одній, досить серйозній, проблемі;
- у нараді беруть участь не більше 10-12 чоловік;
- запрошуються особи, зацікавлені в рішенні проблеми, які відрізняються високим інтелектом, самостійністю і незалежністю суджень, знанням предмета дискусії;
- учасники уточнюють формулювання проблеми і фіксують її на дошці чи плакаті;
- встановлюється ліміт часу;
- при уточненні проблеми головуючий дає необхідні пояснення і довідки, відповідає на запитання;
- надалі кожен учасник висловлюється тільки по сформульованій проблемі;
- за відносно короткий проміжок часу варто знайти максимум варіантів вирішення проблеми, запропонованих учасниками без попередньої підготовки (для групи в 5-6 чоловік – 25-30 ідей);
- допускається взаємне поліпшення, комбінування, перебудовування і доповнення задумів інших учасників;
- у ході одного виступу викладається один задум, щоб не було плутанини;
- з проблеми висловлюється кожен присутній;
- учасник, який не має пропозицій, повідомляє про це і слова не бере;
- якщо одночасно хочуть висловитися декілька учасників, то перевага віддається тим, чиї пропозиції виникли по асоціації з попередніми пропозиціями;
- допускаються будь-які пропозиції, навіть парадоксальні і жартівливі;
- критика внесених пропозицій заборонена;
- при формулюванні пропозицій автор уникає посилань, пояснень і доказів;
- усі пропозиції нумеруються і протокуються;
- жодна думка не фіксується одночасно з ім’ям того, хто її висловив;
- усі пропозиції систематизують, виходячи з визначених критеріїв: вартість, матеріалоємність, оригінальність та ін.;
- пункти, по яких досягнута загальна згода, фіксують у протоколі;
- фіксуються пункти, по яких не досягнута згода, для їхнього подальшого обговорення і доробки.

Метод доцільно використовувати в ситуаціях, де рішення не може бути прийняте на підставі думки більшості, де необхідні компроміс і узгодження інтересів. Крім того, у процесі декількох обговорень з’являється можливість об’єктивно оцінити спроможності і здібності кожного учасника.

**“Метод Дельфи”.** Суть методу полягає у тому, що *групі експертів, не знайомих один з одним*, ставлять питання, пов’язані з рішенням проблеми. Рішення, що відрізняються від варіанта, запропонованого більшістю експертів, доводяться до них і ретельно розглядаються більшістю. Після детального вивчення альтернативних варіантів більшість або приймає це альтернативне рішення, або аргументовано спростовує його і передає меншості для повторного розгляду й аналізу. Процес повторюється доти, поки всі експерти не дійдуть єдиної думки або не виділяться групи, що не змінюють своєї думки. Метод застосовується для підвищення ефективності прийнятих рішень.

*Кільцева система прийняття рішень “Кінгесьо”* розроблена, вперше застосована і широко використовується в Японії. При виникненні необхідності обговорити з фахівцями визначену проблему *менеджер спочатку формулює проблему в письмовому вигляді*, потім готується пакет необхідних документів і довідкових матеріалів і, в деяких випадках, проект рішення проблеми. Потім складається список залучених до рішення проблеми фахівців. Список цей, як правило, складається самим менеджером *за принципом зростання компетенції фахівців у питанні, що буде розглядатися*. Підготовлені матеріали послідовно, у відповідності зі списком, передаються фахівцям, які повинні взяти участь у вирішенні проблеми. Кожен фахівець зобов’язаний в одноденний термін розглянути проект, пропозиції і варіанти інших фахівців (своїх колег), які вже знайомилися з проектом, і дати власні пропозиції в письмовій формі.

Потім один з фахівців, призначений менеджером, збирає всі пропозиції, знайомиться з різними підходами і думками, розмовляє з кожним учасником, уточнює і погоджує точки зору.

У виняткових випадках менеджер скликає нараду, куди запрошуються тільки ті фахівці, чиї думки і пропозиції йому не зовсім зрозумілі.

Такі наради проходять швидко й ефективно, у спокійній обстановці, тому що всі учасники інформовані про предмет розмови і пропозиції інших співробітників. Цей метод дозволяє скоротити кількість планових нарад на 20-30%.

Груповий метод прийняття творчих рішень “Синектика” полягає в об’єднанні зовні непорівнянних елементів. Суть його в тому, що учасники робочої групи відбираються з різних структурних підрозділів організації. Обов’язкова умова: вони повинні мати різний рівень підготовки (кваліфікації) і різний досвід роботи. Головною умовою успіху при використанні цього методу є наявність в учасників не стільки теоретичних знань, скільки практичного досвіду роботи в галузі, яка цікавить. Неоднорідність складу групи дозволяє оцінити проблему з самих різних точок зору, коли думки, оцінки і пропозиції одних учасників здаються абсурдними і неприйнятними для інших.

Остаточну оцінку ідеям і пропозиціям дає керівник наради. Його досвід, кваліфікація й авторитет дозволяють об’єднати всі конструктивні пропозиції і сформулювати загальне оптимальне рішення.

Робота з проведення різних видів нарад складається з трьох основних етапів: підготовка, проведення й оформлення результатів.

## 8.2. ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ПІДГОТОВКИ НАРАД

*Найбільш продуктивні наради, в яких беруть участь від 5 до 15 чоловік.*

### 8.2.1. ПРОВОДИТИ ЧИ НЕ ПРОВОДИТИ?

*Якщо колективна фізична праця завжди продуктивніша за індивідуальну, то при організації розумової праці це не завжди так.*

Службові наради як спосіб колективного рішення проблем – одна з найважливіших форм управлінської діяльності. Наради не завжди дають очікуваний ефект через неправильну технологію їх проведення, а головне – неправильну їх організацію. Досвід показує, що:

- наради проводять занадто часто, а готують їх незадовільно;
- до участі в нарадах залучають багато осіб, причому перших керівників;
- доповіді і дебати часто бувають необґрунтовано довгими;
- часто спостерігається нечіткий стиль проведення нарад і незадовільне оформлення прийнятих рішень;
- погано організований контроль виконання рішень.

☺ | *Краща нарада – це та, яку взагалі не треба проводити.*

Названі причини зводять ефективність нарад до нуля, що призводить до необхідності повторних нарад з цих же питань.

Підготовка наради починається з визначення доцільності її проведення й аналізу можливих альтернатив. Альтернативою наради можуть бути рішення відповідального керівника, кілька телефонних дзвінків, селекторна нарада чи об’єднання з іншою (плановою) нарадою.

Багато фахівців стверджують, що 30-40% проведених нарад не обумовлені виробничою необхідністю або на них розглядають питання, які не вимагають колегіального рішення. Іноді наради скликають через перестраховку.

☺ | *Наради незамінні, якщо ви вирішили нічого не робити.*  
Дж.Гелбрейт

Використовувати різні дорадчі органи слід лише для рішення питань, які вимагають колективного розуму. Збирати людей на нараду має сенс, коли необхідно:

- зробити важливе повідомлення, яке може породити питання, що вимагають обговорення;
- обмінятися інформацією, виявити думки, отримати пораду;
- всебічно проаналізувати ситуацію чи проблему;
- домогтися погодженого рішення принципового питання;
- заручитися схваленням і підтримкою тих чи інших дій і рішень;
- прийняти рішення з комплексних питань;

- проінструктувати групу працівників, роз'яснивши їм особливості, методи і способи виконання складної, відповідальної чи небезпечної роботи;
- привселюдно викрити чи спростувати помилкову інформацію або чутку.

Керівник може також зібрати персонал, якщо вважає, що у людей є потреба у такій нараді.

*Нараду краще не скликати, якщо:*

- виникло питання особистого характеру, яке доцільніше вирішувати один на один;
- немає часу на якісну підготовку наради;
- здоровий глузд і досвід підказують альтернативу нараді;
- важливість виниклого питання не порівнянна з витратами на проведення наради;
- учасникам знадобиться багато часу, щоб вивчити проблему і знайти прийнятні варіанти способів її вирішення.

Підготовка наради включає такі обов'язкові елементи, як планування наради, підготовка доповіді, рішення, підготовка учасників, документів і приміщення.

## 8.2.2. ПЛАНУВАННЯ НАРАДИ

*Запрошувати на наради треба тільки тих, без кого взагалі не можна обійтися.*

**П**ланові наради проводяться відповідно до графіка, у якому визначено, хто проводить нараду, час і місце проведення, склад учасників.

Перед проведенням чергової наради варто провести аналіз витрат з урахуванням витрат на підготовку, заробітку учасників, індивідуальних додаткових і накладних витрат, втраченого часу.

Рішення про проведення наради приймає менеджер з урахуванням того, що від виконання своїх прямих обов'язків відволікаються працівники, які мають найвищу зарплату.

*Загальні правила організації нарад і контролю реалізації прийнятих рішень передбачають:*

- визначення мети наради (описати необхідний результат, потрібний тип рішення, бажаний підсумок роботи);
- чітке формулювання теми наради (чим точніше вона буде сформульована, тим більше шансів одержати гарний результат);
- визначення типу (виду) наради (виходячи з перших двох пунктів);
- розробку раціональної місячної (річної) структури нарад і визначення кола учасників;
- оперативну оцінку якості виконання прийнятих рішень;
- регулярне інформування зацікавлених осіб про виконані рішення попередніх нарад чи хід їхнього виконання.

При плануванні конкретної наради визначають мету її проведення, порядок денний, склад учасників, дату, час, місце і тривалість, а також спосіб оповіщення учасників наради.

**Мету проведення наради** варто сформулювати чітко й однозначно, що дозволить провести її більш організовано, зосередити увагу на основному, визначити другорядні питання, правильно визначити склад учасників, підвищити ефективність і цілеспрямованість рішення, організувати контроль виконання.

**Порядок денний** повинен містити оптимальну кількість питань, сформульованих чітко і зрозуміло для всіх учасників. Послідовність питань на порядку денному визначають з урахуванням того, що пік працездатності спостерігається через 15-25 хвилин після початку наради. Першими на порядку денному ставляться питання, з яких не передбачається гостра полеміка. Інший підхід полягає в тому, що спочатку обговорюються питання, які стосуються всіх присутніх, а потім у більш вузькому колі обговорюють питання, що залишилися. Порядок денний оформляється у вигляді письмового документа, який розсилається заздалегідь учасникам і який включає в себе таку інформацію:

- мета і тема наради;
- перелік обговорюваних питань;
- час початку і закінчення наради;
- місце проведення наради;
- прізвища доповідачів і співдоповідачів;
- час, відведений на обговорення кожного питання.

**Склад учасників** визначається відповідно до мети і порядку денного наради. Необхідно враховувати, що надто велика кількість учасників негативно позначається на ході наради. Тому їхнє коло варто звужувати настільки, наскільки це можливо, запрошувати тільки тих, без кого взагалі не можна обійтися. Отже, треба запрошувати:

- людей, яких безпосередньо торкаються рішення майбутньої наради;
- людей, які володіють відповідними спеціальними знаннями;
- усіх виконавців майбутнього рішення;
- людей, які мають досвід рішення подібних проблем;

- тих, хто вміє співробітничати і враховувати інтереси інших;
- досвідчених людей і радників, які уміють вирішувати проблеми або приводити наради.



***Чим менше задоволення ви відчуваєте від присутності на нараді, тим більша ймовірність того, що вам доведеться в ній брати участь.***

А.Блох. Закон Мерфі

Основний критерій добору учасників – компетентність у питаннях порядку денного (виключення – роз'яснювальні і навчальні наради). Практика показує, що найбільш продуктивні наради, в яких беруть участь від 5 до 15 чоловік. Якщо на нараду запрошено більше 20-25 учасників, то виникає небезпека масовості і “стихії” колективних інстинктів: бунт, агресія, пасивність багатьох учасників.

**Дата, час, місце і тривалість наради** встановлюються відповідно до плану чи вказівки менеджера і з урахуванням доступності для учасників і можливості підготуватися. У разі потреби ці питання узгоджуються з зацікавленими організаціями. *Доцільно проводити наради в середу чи четвер*, коли крива тижневої працездатності персоналу досягає максимуму, а *призначати їх на другу половину дня* (ранком проводять тільки оперативні наради), оскільки будь-яка нарада порушує звичайний ритм трудової діяльності, до того ж перша половина більш продуктивна для самостійної роботи. У п'ятницю доцільно проводити підсумкові наради.

**Місце проведення наради** визначається також, виходячи з кількості учасників і мінімального часу на їхні переїзди.

**Тривалість наради** не повинна перевищувати 90 хв. Орієнтовно визначити можливу тривалість наради дозволяють такі розрахунки: доповідь – 15-20 хв., відповіді на запитання – 5-7 хв., виступи – 3-5 хв., проект рішення – 3-5 хв., обговорення й ухвалення рішення – 8-10 хв. В цілому обговорення одного питання не повинно перевищувати 45 хв., тому що після 20-30 хв. дебатов з одного питання люди втрачають до нього інтерес.

При плануванні часу на обговорення кожного питання порядку денного варто враховувати досвід, який показує, що реально на обговорення питання звичайно іде часу на 25-50% більше, ніж передбачається (планується).

Практика показує, що *ефективність нарад з часом змінюється* так:

- до 50-60 хв. – помітно знижується увага учасників;
- до 60-70 хв. – починаються розмови, часта зміна пози;
- до 70-80 хв. – розвивається фізичне стомлення;
- до 80-90 хв. – у деяких учасників спостерігаються ознаки депресії;
- до 90-100 хв. – можливі локальні конфлікти серед учасників;
- до 100-110 хв. – деякі учасники готові прийняти будь-яке рішення.

Надзвичайне стомлення призводить до байдужості, різкого зниження інтелектуальних можливостей, конформізму.



***На нарадах заощаджують хвилини і втрачають години.***

А.Блох. Закон Мерфі

Менеджери, які працюють в умовах конкуренції й особливо цінують свій робочий час, вишукують *неординарні методи скорочення часу дебатов* у ході нарад. Наприклад, проводять їх стоячи (іноді вимагають, щоб учасники радилися, стоячи на одній нозі), починають їх за 20-30 хвилин до обідньої перерви чи до закінчення робочого дня, пропонують штрафувати організаторів нарад за перевищення відведеного регламентом часу наради.

**Спосіб повідомлення учасників наради** залежить від умов роботи і розміщення організації, кола учасників, технічних засобів. Використовують графік, який доводиться до всіх учасників, оголошення, запрошення, повідомлення по телефону. Запрошення варто розсилати завчасно, текст їх повинен бути чітким і не викликати запитань в адресатів.

Запрошений на нараду працівник, у випадку неможливості бути присутнім на нараді з поважної причини, інформує про це голову (секретаря).

Важливо *не відміняти і не переносити заплановані наради*, що підвищує дисципліну учасників і значимість самого заходу. Персонал повинен знати, що нарада не відмінюється ні за яких обставин.

### 8.2.3. ПІДГОТОВКА ДОПОВІДІ І ПРОЕКТУ РІШЕННЯ

*Якщо я зможу говорити лише 10 хвилин, то на підготовку мені потрібен тиждень.*

*Якщо в моєму розпорядженні буде година, то мені потрібно два дні.*

*Якщо ж час мого виступу не обмежено, то я можу почати хоч зараз.*

Д.Ейзенхауер

**П**ідготовка доповіді передбачає: вибір доповідача, підготовку доповіді, обговорення її і коригування. У ролі доповідача повинна виступати авторитетна і шанована у колективі людина, яка володіє такими особистісними якостями, як врівноваженість, спокійність, доброзичливість, привабливість, здатність запобігати чи улагоджувати конфлікти.

При виборі доповідача враховують такі фактори:

- значення проблеми (виступ самого менеджера підкреслює це);
- наявність серед співробітників працівника, який знає проблему, здатний викласти матеріал, який користується авторитетом у трудовому колективі;
- необхідність вести полеміку в ході наради з вузькопрофесійних питань;
- прагнення менеджера активізувати підлеглих, підняти ступінь їхньої участі в проведенні тих чи інших заходів.

Менеджер обговорює з доповідачем мету наради, основні ідеї доповіді, її структуру (план), передбачені рішення.

**План доповіді** звичайно складається з таких пунктів: вступ, основна частина, пропозиції (рекомендації) і висновки. У вступі формулюється мета і задачі наради, положення, що визначають її актуальність, передбачувані результати, визначається предмет обговорення і напрямок дискусії. В основному розділі формулюються всі питання, що підлягають розгляду, дають характеристику проблеми чи визначають шляхи її вирішення. Рекомендації варто виділити окремо. У деяких випадках доцільна наявність альтернативних варіантів. Висновок може бути представлений у вигляді підсумків (стислий перелік основних положень доповіді) чи висновків і узагальнень (на основі викладених аргументів). У рекомендаціях і висновках не слід використовувати нові аргументи і дані.

***Виступаючий може прекрасно розбиратися в проблемі, але якщо він у деталях не продумав, що він хоче сказати саме сьогодні і саме для цієї аудиторії, то йому не варто віднімати у людей їх дорожчий час.***

Л.Якокка

Перш ніж почати підготовку до доповіді, доповідач повинен одержати відповіді на запитання:

- кому пропонується доповідь (склад аудиторії);
- коли буде читатися доповідь (до, під час чи після обговорюваної події, назріло питання чи ні);
- де відбудеться доповідь (перед своєю чи чужою аудиторією);
- якого характеру повинна бути доповідь (інформація, огляд, звіт).

У залежності від важливості виступу, складності проблем, рівня підготовки доповідача й аудиторії складають план (розгорнутий чи тези), конспект чи повний текст доповіді.

Текст доповіді може мати будь-яку структуру, але обов'язково він повинен містити конкретні пропозиції, які стануть предметом обговорення. Доповідь повинна бути короткою, чіткою, акцентованою, чому сприяє змістовна точність, логіка викладу, грамотна мова, необхідна емоційність. Текст письмовий і текст, що сприймається на слух, – це два зовсім різних тексти. Письмовий текст може бути складним за стилістикою, перевантаженим цифрами і фактами, містити схеми і таблиці. Текст, призначений слухачам, повинен містити три-чотири ідеї, складатися з простих, коротких пропозицій і мати небагато цифр і фактів, але тільки найважливіших.

Таблиці повинні бути великого розміру і містити не більше 3-4 колонок і 5-8 рядків. Кожна таблиця чи схема повинна мати назву, усі написи повинні бути горизонтальними.

Рекомендується викласти основні думки, факти, аргументи і цифри на окремих листках (картках) невеликого формату (A5, A6). Ними зручніше користуватися в ході виступу, ніж аркушами звичайного (A4) формату, у яких легко заплутатися і втратити увагу аудиторії.

Читати текст від початку до кінця не варто, зачитувати тільки формулювання і головні думки. Інший матеріал краще вільно проговорювати, це демонструє вільне володіння матеріалом, знання проблеми і викликає довіру слухачів. Л.Якокка на це має таку точку зору: “Хоча я можу говорити експромтом дві години поспіль, я завжди користуюся попередньо написаним текстом, тому що імпровізовані виступи дуже стомлюють”.

Не слід виступати з доповіддю, яку підготував помічник чи референт, без її ретельного вивчення, засвоєння, критичного осмислення.

Необхідно також підготувати матеріал для відповідей на запитання. Досвідчені доповідачі не тільки вгадують, які питання їм поставить аудиторія, але і самі намічають їх у ході доповіді, а іноді і провокують. Для цього необхідно врахувати всі спірні положення доповіді, моменти, що зачіпають аудиторію. Це можливо, якщо добре знати склад аудиторії, її настрій і насувні проблеми.

Варто зарезервувати матеріал для заключного слова (нові факти, доводи, аргументи) і матеріал для відбивання реплік. Досвідчений доповідач заздалегідь передбачає, які репліки піднесе йому аудиторія, навіть сам намагається їх викликати. Уміле підхоплювання реплік і їх відбивання роблять доповідь жвавою і цікавою.

Доцільно після завершення роботи над доповіддю перевірити свою готовність до виступу.

## ТЕСТ № 13

### ЧИ ГОТОВІ ВИ ДО ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ?

На кожне з 10 питань варто дати відповідь: “так” чи “ні”.

1. Чи можете Ви однією фразою з 8-10 слів сформулювати головну думку свого виступу?
2. Чи відомий Вам переважний віковий склад аудиторії, перед якою Ви будете виступати?

3. Чи відомий Вам професійний і освітній рівень аудиторії, перед якою Ви будете виступати?
4. Чи знаєте Ви фразу, з якої почнете виступ?
5. Чи визначені Вами місця в тексті виступу, у яких варто змінювати інтонацію чи вимовляти слова підвищеним голосом?
6. Чи заготовлені у Вас жарти, прислів'я, які будуть використані в ході виступу?
7. Чи відрепетирувані Вами перед дзеркалом жести, які Ви маєте намір використовувати в ході виступу?
8. Чи уважно Ви раніше слухали виступи інших ораторів у цій аудиторії?
9. Чи відомо Вам, які проблеми більш за все турбують аудиторію?
10. Чи знаєте Ви фразу, якою закінчите свій виступ?

**Ключ до тесту** на стор. 335.

Доповідач повинен добре уявляти собі, які склад і підготовка аудиторії (соціально-демографічні і професійні особливості учасників наради, рівень освіти). Для людей з високим рівнем освіти важлива глибина аналізу, логічна побудова виступу. Емоційний виступ гарно сприймається будь-якою аудиторією, особливо жіночою. Коли число учасників невелике, то найбільш ефективним буде раціонально побудований виступ, оскільки можна контролювати реакцію учасників і відповідно коригувати виступ. Коли аудиторія численна (20 і більше учасників), доповідачу доцільно робити упор не стільки на аргументи і логіку, скільки на почуття слухачів.

Іноді доцільно *ознайомити учасників з доповіддю завчасно*, текст її можна розіслати разом з порядком денним наради. Якщо доповідач передбачає, що деякі положення доповіді викликають різку незгоду учасників, то краще обговорити з ними ці положення до початку наради.

**Проект рішення** повинен бути конкретним, містити чіткі й однозначні формулювання з визначенням виконавців, термінів, запланованих результатів, форм контролю. Формулювати кожен пункт треба з урахуванням реальних можливостей перевірки виконання.

*При підготовці проекту рішення доцільно:*

- обговорити всі принципові найважливіші положення, що входять у нього;
- чітко визначити, що необхідно зробити;
- визначити, хто, коли і за якими критеріями буде оцінювати результат;
- визначити, хто і як буде контролювати виконання рішення.

*Існує кілька способів підготовки і прийняття проектів рішення:*

- до початку наради менеджер, його помічники чи ініціативна група готують проект рішення, який пропонується учасникам, обговорюється в ході наради і приймається зі змінами і доповненнями, внесеними під час обговорення доповіді; під час обговорення доповіді такий порядок може бути принципово змінений;
- проект рішення готують до наради, але учасників з ним не знайомлять, автори в ході наради вносять у проект зміни, а потім пропонують його для обговорення і прийняття;
- головуючий готує рішення на основі узагальнення думок учасників; такі рішення мають, як правило, компромісний характер і є прийнятними для представників різних поглядів;
- проекти рішень готуються в ході наради на основі внесених пропозицій;
- проект готує менеджер, переконуючи потім учасників у доцільності його прийняття;
- рішення приймається на основі єдиноначальності: менеджер формулює його, ігноруючи пропозиції усіх чи більшості учасників, викладаючи при цьому лише аргументи, що обумовили це рішення.

## 8.2.4. ПІДГОТОВКА УЧАСНИКІВ НАРАДИ, ДОКУМЕНТІВ І ПРИМІЩЕННЯ

*Документи для учасників наради готують і роздають їм завчасно.*

**П**ідготовка учасників наради полягає в завчасному ознайомленні їх з порядком денним і необхідними матеріалами і передбачає:

- визначення кожним учасником своєї ролі в рішенні задач, поставлених перед нарадою;
- з'ясування своєї позиції з питань, що будуть обговорюватися;
- ретельне знайомство з документами;
- чітке формулювання питань до доповідача й інших учасників наради;
- підготовку матеріалів (даних, аргументів, фактів) для полеміки;
- підготовку тексту виступу.

**Підготовка документів** для учасників наради має за мету:

- скоротити час на виклад доповіді;
- ознайомити учасників з положеннями і фактами, які мають бути обговореними;
- сконцентрувати увагу учасників на питаннях, які доповідач вважає основними.



Документи, що роздають до початку наради учасникам, містять основні тези, висновки, пропозиції, описи, витяги з директивних і нормативних документів, статистичні матеріали, схеми. Всі ці документи готують і роздають учасникам завчасно.

За умови належної підготовки аудиторії в деяких випадках можна взагалі обійтися без доповіді.

**Приміщення для проведення наради** – найчастіше це кабінет менеджера чи зал засідань.

Вибирають приміщення з урахуванням чисельності учасників, щоб кожен міг добре бачити і чути доповідача. Воно повинно бути обладнане екраном, дошкою і засобами для демонстрації відеоматеріалів. Для учасників необхідно створити комфортні умови (зручні стільці, письмове приладдя, напої).

Варіанти розміщення учасників можуть бути різними, але не рекомендується саджати їх спиною один до одного. Доцільно використовувати овальний стіл (65-70 см на людину), а крісла розміщати по периметру кабінету.

Приміщення повинно бути світлим, з гарною вентиляцією і звукоізоляцією, що забезпечує вільний огляд і хороше сприйняття матеріалу.

По можливості нараду краще не проводити в кабінеті менеджера, де деякі учасники можуть почувати себе сковано.

## 8.3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ НАРАДИ

*Відсутність пунктуальності – це крадіжка чужого часу.*

А.Файоль

### 8.3.1. ВІДКРИТТЯ НАРАДИ

*Відкривати нараду треба в призначений час, незалежно від того, чи всі запрошені прийшли.*

**Н**аради, як правило, проводяться за такою схемою: організатор (ведучий, головуючий) відкриває нараду, потім доповідач оголошує доповідь, після чого він же відповідає на запитання учасників наради, далі учасники обговорюють доповідь, висувають свої пропозиції, наприкінці приймається рішення.

*Ведучий (головуючий) наради займає своє місце за 3-5 хвилин до відкриття.* Відкривати нараду треба в призначений час, незалежно від того, чи всі запрошені прийшли. Якщо очікувати учасників, які спізнюються, і не відкривати нараду, то будуть покарані ті, хто прийшов вчасно, і заохочені спізнілі. У такому випадку ті, хто сьогодні прийшов вчасно, наступного разу спізняться, а спізнілі придуть ще пізніше. Однак треба дати можливість запрошеним учасникам зайняти місця, розмістити матеріали і почекати, поки в залі стихне шум.

Доцільно *інформувати присутніх про склад і кількість учасників*, хто з запрошених і з якої причини відсутній, назвати учасників, запрошених від інших організацій (як правило, називають прізвище, ім'я, по батькові і посаду).

*Серед учасників наради не повинні бути невідомі особи.*

*Оголошується порядок денний наради*, нагадуються мета і задачі, коротко характеризуються проблеми, підкреслюється їх практичне значення, висловлюється думка про можливі наслідки тих чи інших рішень, прийнятих нарадою.

Якщо на нараді головує керівник, йому варто починати засідання з невеликого вступного слова (3-5 хв.). Воно у вирішальному ступені визначає успіх чи неуспіх наради. У вступному слові менеджер визначає мету наради і порядок денний, порядок ведення дискусії і протоколу, а також він викладає учасникам:

- передісторію обговорюваної проблеми;
- передбачувані результати наради;
- можливі рішення й умови їх прийняття чи відхилення.

*Встановлюється (оголошується) регламент*: час на доповідь (20-30 хв.), на виступи (5-10 хв.) і на повторні виступи (3-5 хв.), перерва (звичайно на 10-15 хв. після 80-90 хв. роботи).

*Порядок виступів* рекомендується організувати так, щоб їхня черговість була обернена авторитету і службовому становищу виступаючих. Пояснюється це тим, що молоді співробітники неохоче висловлюють власну думку, особливо якщо вона розходиться з уже висловленою точкою зору керівника чи авторитетного фахівця, експерта. Це основна причина того, що оригінальні і свіжі рішення, що виходять частіше від молодих співробітників, на нарадах взагалі не розглядаються.

Після оголошення регламенту слово надається доповідачу.

### 8.3.2. ОГОЛОШЕННЯ ДОПОВІДІ І ВІДПОВІДІ НА ЗАПИТАННЯ УЧАСНИКІВ НАРАДИ

*Текст письмовий і текст, який сприймається на слух, – це два зовсім різних тексти.*

**Вступ.** Початок доповіді мобілізує увагу аудиторії, створює настрій, намічає перспективи. Виступ доповідача повинен бути яскравим і наочним, формулювання – чіткими і ясними. Розрізняють кілька типів вступу. Це може бути визначення мети і задач, короткий виклад сутності питання, намічена програма, довідка історичного, поетичного чи анекдотичного характеру, заклик або спогад.

**Оголошення доповіді.** Стрижнем наради є доповідь. Вона повинна бути корисною для слухачів, зацікавити їх, привертати увагу, відповідати інтересам аудиторії. Основні положення доповіді обов'язково постійно і ритмічно повторювати, але в різному формулюванні.

Необхідно враховувати, що майже половина дорослих людей на практиці не в змозі зрозуміти зміст вимовленої вголос фрази, якщо вона містить 13 і більше слів. Далі, якщо одна фраза триває без паузи більше 5-6 секунд або складається з 14-15 слів, то третина слухачів забуває початок фрази. А фраза, яка нараховує більше 30 слів, аудиторією практично не сприймається.

Доповідач повинен виключити зайву розтягнутість чи надмірну поспішність мови, контролюючи її ритм. Швидкість мови повинна складати 2-3 слова в секунду, прийнятним вважається темп не більш як 240 слів за хвилину. Це значить, що за одну хвилину виступу може бути прочитано приблизно 2/3 сторінки машинописного тексту. Ці цифри можна брати як орієнтир при підготовці доповіді чи виступу. Особливу увагу необхідно приділяти паузам. Вони в мові займають 10-20% часу.

Потрібно, щоб суть справи викладалася по пам'яті чи з частковою опорою на текст, а не читалася. Засвоєння при вільному викладі досягає 95%, а при читанні – лише 35%.

Учасники великих нарад, як правило, записів не роблять і запам'ятовують 5-8 цифр, та й то якщо доповідач їх повторює чи виділяє інтонацією, тому рекомендується в доповідь тривалістю 30 хв. включати не більше як 20 цифр.

У ході доповіді рекомендується *дотримуватися наступних правил:*

- періодично розряджати атмосферу (цікавий випадок, яскравий приклад, несподіваний висновок, відгук на репліку);
- стежити за настроєм і поведінкою аудиторії і відповідно до цього змінювати зміст, план доповіді, її загальний тон;
- намагатися виразити себе і свої особисті погляди, оцінки, думки, це привертає увагу;
- починати зі знайомого і зрозумілого аудиторії і поступово переходити до незнайомого і абстрактного;
- уміло використовувати всі органи почуттів слухача, пам'ятати, що наочність дає набагато більше результатів, і широко використовувати діапозитиви, діаграми, карти, плакати, рисунки, макети, зразки виробів чи продукції.

*При використанні наочних посібників чи приладів варто дотримуватися наступних правил:*

- переконатися, що всі присутні добре бачать матеріали, що їм демонструють;
- дати час учасникам на те, щоб розглянути, прочитати й ознайомитися з тим, що їм демонструють;
- одне наочне приладдя повинно виражати одну ідею;
- ілюструвати і коментувати тільки основні характеристики матеріалу, який демонструється;
- не демонструвати того, що може суперечити висловлюваним оцінкам, характеристикам, пропозиціям;
- не читати того, що написано на наочному приладді, а перефразувати його і доповнити.

#### РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Як справлятися з запитаннями, коментарями, запереченнями і репліками з залу:**

- постаратися передбачити їх заздалегідь;
- потренуватися відповідати на незручні запитання в колі колег, друзів чи родичів;
- не боятися їх, не втрачати рівноваги і впевненості, не сперечатися і не відповідати агресивно;
- діяти за схемою: вислухати – зрозуміти – висловити схвалення (подякувати) – відповіді;
- не відповідати на кожну репліку, іноді можна зробити вигляд, що нічого не чув;
- відразу відповісти на репліку, якщо є готова переконлива й аргументована відповідь;
- не відповідати на репліку, але пообіцяти повернутися до неї пізніше, можливо, потім необхідність у цьому відпаде;
- сказати: "Я розумію, це – ваша точка зору. Зараз виступаю я і висловлю свою точку зору";
- попросити того, хто неодноразово відпускає репліки, самому вийти на трибуну, як правило, така людина відмовляється це зробити і потім поводить себе коректно;
- заявити: "Я взагалі можу далі не говорити...". Як правило, у залі знайдуться люди, які захочуть дати доповідачу можливість закінчити виступ.

**Якщо доповідача критикують:**

- не втрачати самовладання, пам'ятаючи, що критикують усіх, але найчастіше тих, хто “зачіпає за живе”, є яскравою і неабиякою особистістю;
- пам'ятати, що критика – це спосіб одержати додаткову інформацію;
- не застосовувати відповідей типу: “Не заважайте”, “Я вас попереджаю”;
- повторити критичне чи негативне зауваження, підносячи його слухачам для оцінки;
- нейтралізувати критика: “Я с Вами згодний, але давайте подивимося на проблему з іншого боку...”;
- попросити повторити зауваження (зробити це швидко і точно завжди важко);
- зажадати точних даних, щоб виграти час;
- обеззброїти критика, виявивши солідарність з ним: “Я щиро прагну до того ж, але обставини (реальні умови, ситуація) змушують...”;
- використовувати метод “так” – “але”, але не вимовляти “так” уголос, а використовувати близькі формулювання (“можливо”, “може бути”);
- мати на увазі, що часто критикують з метою привернути увагу до власної персони, безвідносно до доповідача і теми доповіді;
- не забувати, що серед критиків чимало людей, які просто прагнуть вивести з рівноваги іншого, щоб отримати від цього задоволення;
- після відповіді відразу звернути увагу (перевести погляд) на інших слухачів, щоб не отримати ще одне зауваження.

**Відповіді на запитання учасників.** Після закінчення доповіді (повідомлення, інформації) доповідач відповідає на запитання учасників наради, що надійшли в письмовій чи усній формі.

*Якщо учасники наради завчасно ознайомлені з доповіддю, то доповідач починає з відповідей на запитання.*

**Мета відповідей на запитання** – роз'яснити те, що було викладено в доповіді, поглибити і доповнити матеріал відповідно до прохань учасників, переконати їх у вірогідності викладеної інформації.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Доповідачу, який відповідає на запитання аудиторії:**

- бути психологічно готовим до будь-яких заперечень і зауважень;
- не квапитися з відповіддю; переконатися, що питання зрозуміле правильно;
- мати під рукою довідковий матеріал, щоб при необхідності дати докладне обґрунтування своїх висновків і пропозицій;
- письмові запитання зачитувати повністю;
- якщо отримано кілька письмових запитань – ознайомитися з їхнім змістом і розподілити так, щоб запитання, на які маються найбільш аргументовані відповіді, зачитувалися в останню чергу;
- відповіді повинні бути логічними, вичерпними, зрозумілими за формою і відвертими;
- відповідаючи на запитання, варто пам'ятати і враховувати мету і задачі наради, її основну тему, передбачені результати;
- неетично оцінювати запитання і тим більше особистість людини, яка поставила запитання;
- тональність відповідей повинна бути витриманою, доброзичливою, а обмін думками – шанобливим, на рівних;
- не протиставляти себе аудиторії, запитання і відповіді на них краще розбирати і шукати разом з аудиторією;
- відповідати на запитання ясно і лаконічно;
- спиратися на знання і факти, якими володіють слухачі.

### 8.3.3. ОБГОВОРЕННЯ ДОПОВІДІ

☺ | *Краще скажи мало, але добре.*  
Козьма Прутков. Думки й афоризми

**П**равильна і чітка організація обговорення доповіді має велике значення для досягнення мети наради, тому що в її ході з'ясовуються думки, оцінюються сильні і слабкі сторони запропонованих ідей і з'являються нові, формуються різні погляди, підходи і методи.

Далі наводяться правила грамотної, раціональної і коректної поведінки в ході наради для головуючого на ньому і для інших учасників.

**Ведучий нараду (головуючий).** Якщо веде нараду керівник, він зобов'язаний створити обстановку, щоб виступаючи з критикою були впевнені в тому, що не постраждають за неї. При незгоді з особою, яка критикує, відповіді ведучого (керівника) на критику повинні бути максимально коректними й аргументованими.

При розгляді складних проблем ведучому нараду треба прагнути до забезпечення максимально сприятливих умов для колективної розумової праці всіх учасників. Варто підкреслити, що групова робота вимагає спеціальної підготовки. Якщо колективна фізична праця завжди продуктивніше за індивідуальну, то при організації розумової праці це не завжди так, і домогтися відповідного результату набагато важче.

☺ | *Хто кричить голосніше за всіх, тому і дають слово.*  
А.Блох. Закон Мерфі

Ведучому нараду варто надати можливість виступити всім бажаючим. Кожен повинен мати можливість висловитися. Його думка цінна, інакше він не був би запрошений; якщо не дати учаснику наради висловитися, то в того створиться враження, що його позбавили права голосу. Відмовка про нестачу часу, щоб до кінця вислухати всіх учасників, тут недоречна: зекономлені на їхньому мовчанні 10-15 хвилин пізніше можуть змусити провести ще 2-3 наради з того ж питання через виникнення помилок, недовіри чи незгоди. Однак при відхиленні від порядку денного чи перевищенні часу на виступ треба ввічливо нагадати про це.

Не слід допускати дублювання виступів, також ввічливо про це нагадуючи.

Ведучий нараду повинен пам'ятати, що керівництво дискусією (обговоренням доповіді) є самим важким елементом у проведенні наради, вимагає визначеного мистецтва і дотримання наступних правил:

- всіяко спонукати до виступу соромливих людей;
- при необхідності зупинити учасника, який говорить багато і не по суті, робити це треба твердо і рішуче;
- постійно стежити за настроєм ключових учасників наради і вчасно втягувати їх у дискусію;
- не дозволяти відволікатися присутнім (ставити їм запитання);
- учасників, які виявляють зарозумілість, можна залучити до обговорення доповіді провокуючим запитанням;
- незгодних з ідеями і пропозиціями інших учасників просити обґрунтувати свою незгоду;
- домагатися, щоб кожен учасник поважав чужу думку і щоб об'єктом суперечки були думки, а не особистості;
- при виникненні суперечки варто розібратися, що має на увазі кожен з учасників, уточнити їх точки зору;
- виховувати у виступаючих звичку говорити стримано, неголосно, не кваплячись і не захлинаючись, уміти стримувати емоції;
- не обмежувати виступу тих учасників наради, чия позиція й аргументація не збігаються з думкою доповідача чи керівництва;
- нікому не дозволяти виступати з одного питання більше двох разів;
- не нав'язувати учасникам свою позицію, викладати її легко, використовуючи слова не наказового, а питального характеру ("може, варто подумати?");
- не допускати виступів, у яких намагаються давати оцінки учасникам, які раніше виступили, чи їх виступам, тим більше негативні оцінки;
- сприяти тому, щоб "диктатура" більшості не шкодила вільному викладу поглядів меншості.

*Авторитету ведучого нараду сприяє виконання наступних правил:*

- дякувати кожному ораторові за виступ;
- усі повідомлення робити стоячи, за винятком реплік;
- називати не тільки прізвище виступаючого, а його ім'я, по батькові та посаду.

☺ | *Будь-які пропозиції люди розуміють інакше, ніж той, хто їх вносить.*

А.Блох. Закон Мерфі

**Учасники наради.** Велике значення при проведенні ділової наради відіграє тон розмови. Психологи стверджують, що люди часто орієнтуються не на зміст висловлення, а на тон виступаючого, що емоційне напруження оратора передається і слухачам. П.Вацлавек відзначив, що в процесі рішення будь-якої проблеми міжособистісні відносини відіграють домінуючу роль. Якщо відносини між людьми порушені, то навіть найкращі аргументи не приводять до позитивного результату. Цей феномен прийнято називати "моделлю айсберга". Якщо всі параметри, що впливають на рішення проблеми, – це "весь айсберг" (100%), то "надводна" частина (10-20%) – це предметна сфера (суть проблеми), а "підводна" (80-90%) – сфера взаємин. Рекомендації Освітнього інституту компанії "Фольксваген" щодо врахування цього фактора і зниження його впливу на ефективність ділових нарад зводяться до наступного:

- орієнтація на мету переговорів (наради), а не на проблему;
- орієнтація на пошук, розпізнавання і вироблення загальних інтересів;
- терпіння і щирість всіх учасників наради.

*Вкрай неприємно, коли талановита людина не може донести до тих, хто зібрався, свої думки.*

Л.Якокка

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Учаснику наради, який виступає з обговоренням доповіді:**

- прагнути до того, щоб виступ був максимально коротким, враховувати реакцію аудиторії і відповідним чином коригувати виступ, але при цьому основна його думка не повинна страждати;
- не читати текст, навіть якщо він був підготовлений завчасно, пам'ятаючи, що читання робить виступ менш образним і емоційним, хоча мати текст, тези чи план виступу завжди корисно;
- мова не повинна бути монотонною, живий, безпосередній виступ краще і легше сприймається аудиторією;
- не стояти нерухомо, допомагати собі жестами і мімікою;

- готуючись до виступу в ході наради, фіксувати основні або найважливіші пропозиції інших учасників, що дозволить уникнути повторень, переіменувати акценти, підтримати чи відхилити визначені ідеї;
- коригувати текст (зміст) виступу з урахуванням доповіді і попередніх окремих виступів;
- впливати на аудиторію шляхом правильно обраної тональності, емоційного забарвлення, зацікавленості до обговорюваних питань;
- підсилювати ефект виступу яскравими прикладами, аргументами, аналогіями; виступ повинен бути не тільки корисним і діловим, але й цікавим для слухачів;
- віддавати перевагу коротким пропозиціям і простим словам, але не збіднювати мову;
- викладати думки точно і конкретно, виступати тільки по суті питання;
- критикувати ідеї, пропозиції, але не людей, що їх висловлюють;
- відзначаючи слабкі сторони інших виступів, не вступати в суперечки;
- використовувати більше дієслів і менше прикметників; прикметники роблять мову важкою;
- бути особливо обережним і уважним при відхиленні від головної теми і викладі деталей;
- говорити спокійно, голосно і чітко, але не переходити на лемент, уникати загальних фраз, дотримуватися регламенту.

Треба стримувати хвилювання: коли людина дуже хвилюється, аудиторія це відразу відчуває, й у слухачів з'являється недовіра до оратора. Якщо намагатися надавити на аудиторію емоційно, це викликає опір: "Це він так вважає, а ми ж можемо думати по-іншому". Якою б не була реакція аудиторії, основна ідея виступу повинна бути доведена до слухачів.

Чим більший порядковий номер виступаючого, тим яскравіше, емоційніше і коротше повинен бути його виступ.

Кожен виступ повинен закінчуватися конкретними пропозиціями, а якщо їх немає – виступати не варто.



***Краще тримати рот закритим: нехай вважають тебе дурнем, ніж розкрити його і розвіяти всі сумніви.***

Енциклопедія радянського менеджменту

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**У випадку, якщо виникла необхідність виступити без підготовки, експромтом:**

- відразу ж зізнатися, що до виступу не готувалися, але хочете висловити свою думку;
- якщо навіть ви не готові запропонувати щось важливе, істотне, скористайтеся можливістю продемонструвати свою впевненість, переконаність, силу характеру;
- побудуйте свій експромт відповідно до загального настрою аудиторії;
- створіть психологічний контакт з аудиторією, люди завжди простять того, хто створив сприятливу емоційну атмосферу.

## 8.3.4. ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ І ВИКОНАННЯ РІШЕННЯ НАРАДИ

*Підсумком, кульмінацією наради є ухвалення рішення.*

**П**ри підведенні підсумків обговорення варто узагальнити найважливіші положення, при цьому постійно запитуючи, чи всі учасники все правильно зрозуміли. Навіть якщо не потрібна формальна згода всіх учасників, наприкінці наради ведучому (головуючому) варто звернутися до них з такою фразою: "Ми зараз домовилися... Чи всі згодні з цим?" Після цього потрібно переконатися в правильності реакції присутніх.

Документально нарада оформляється у вигляді протоколу та рішення.

**Протокол наради** – це первинний документ, у якому відбиті порядок денний, склад учасників, короткий зміст доповіді (співдоповідей), виступів учасників, обговорювані проблеми і питання, пропозиції, рішення. *Протокол наради є офіційним документом, на підставі якого керівництво вправі вимагати від співробітників виконання ними доручень і завдань.* Веде протокол секретар наради, який обирається учасниками чи призначається керівником. Після закінчення наради секретар остаточно оформляє протокол. Підписують протокол наради головуючий і секретар.

**Рішення.** Завершальним етапом, підсумком, кульмінацією наради є ухвалення рішення. Ефективність нарад оцінюється кількістю і якістю обраних і прийнятих на них управлінських рішень, в основі яких повинні бути заздалегідь підготовлені довідки, графіки, діаграми, розробки. Якщо ж жодного рішення прийнято не було, це значить тільки одне: нарада виявилася марною, а час на її проведення – безцільно загубленим. *Рішення службової наради не приймається шляхом голосування всіх присутніх.* Голосуванням приймаються рішення зборів.

**Доведення завдань до виконавців і контроль виконання рішення.** Результати наради – це своєчасне і якісне виконання прийнятого на ній рішення.

Секретар (референт) повинен виконати *комплекс операцій з контролю виконання прийнятого рішення*:

- вибрати найбільш раціональний і надійний спосіб доведення рішення наради до виконавців;
- вчасно довести рішення до зацікавлених осіб;
- організувати контроль виконання прийнятого рішення.

*Контроль виконання рішення* полягає не тільки в спостереженні за ходом його виконання, а й у своєчасному виявленні відхилень від заданої програми чи термінів виконання завдання і виявленні причин таких відхилень. Результатом контролю може бути коригування чи навіть відміна прийнятого рішення.

Невиконані задачі і невирішені проблеми повинні стати першим пунктом порядку денного чергової наради з даної тематики.

## 8.4. ЯК БУДУВАТИ СПІЛКУВАННЯ З АУДИТОРІЄЮ

*Заговори, щоб я тебе побачив.*  
Сократ

### 8.4.1. УМІННЯ ГОВОРИТИ

*У вас можуть бути блискучі думки, але якщо ви не вмієте довести їх до оточуючих, то навіть найкращий розум вам не допоможе.*  
Л.Якокка

Статистичні дані про розподіл часу в процесі спілкування з оточуючими людьми на роботі й у родині показані на рис. 8.1. Оскільки говоріння і слухання займають 2/3 усього часу спілкування, то якою б не була мета цього спілкування, необхідне як уміння говорити, так і уміння ефективно слухати, а також мистецтво невимушеного користування цими вміннями.

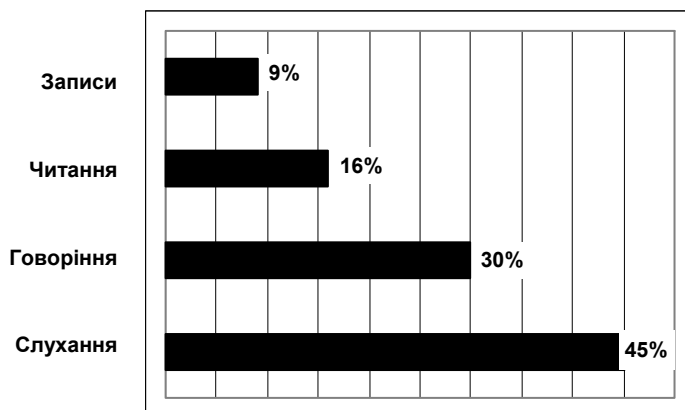


Рис. 8.1. Розподіл часу в процесі спілкування з оточуючими людьми

**Уміння говорити** – це частина загальної культури людини. У розмові особистість виявляється найбільш повно: видно освіченість, компетентність, ерудицію, вихованість людини, а також інші якості. Багато відомих керівників, підприємців, учених люблять повторювати, що *мова людини – це її доля*.

Для більшості людей виступ перед аудиторією – це складна задача. Насамперед, кожного хвилює одна проблема: як викласти свої думки з найкращою якістю, легко і дохідливо? Особливо це важливо для менеджера, тому що мистецтво публічного виступу, уміння переконати людей нерідко є умовою успішної діяльності підприємства, фірми.

**Сила слова – безмежна. Вдало підбраного слова іноді досить, щоб зупинити відступ армії, перетворити поразку в перемогу і врятувати країну.**  
Е.Жерарден

Велике значення для будь-якої людини, а для керівника особливо, має *культура мови*. Успіх виступу доповідача й учасників наради, які виступають у суперечках, багато в чому визначається умінням говорити.

Під умінням *правильно говорити* розуміється правильність і точність мови, стислість, ясність, логічність, багатство, емоційність і доречність.

*Правильність* мови – відповідність її загальноприйнятим мовним нормам, що забезпечує взаєморозуміння. Специфіка правильної мови полягає в тому, що вона покликана впливати, насамперед, на свідомість людини. Відхилення від правил послабляє увагу, відволікає від сприйняття змісту виступу, знижує довіру до оратора. Рекомендується стежити за мовою дикторів радіо і телебачення, використанням слів і виразів у художній і політичній літературі, газетах і журналах, звертатися до словників і довідників.

*Точність* мови виявляється у використанні слів у повній відповідності з їхнім мовним значенням і вирішальним чином залежить від знання предмету розмови. Використовувані слова і терміни повинні відповідати предмету розмови, щоб доповідач і слухачі однозначно розуміли один одного. Додержання цих вимог виробляє звичку називати речі своїми іменами.

***Вкрай неприємно, коли талановита людина не може донести до тих, хто зібрався, свої думки.***

Л.Якокка

*Стислість* мови припускає ретельний добір мовних засобів для вираження головної думки і формує уміння говорити по суті. Багатослівність утрудняє процес комунікації.

*Ясність* мови забезпечує адекватне розуміння сказаного, не вимагає від слухача додаткових зусиль і полегшує досягнення цілей спілкування.

*Логічний виклад* передбачає несуперечність суджень, розкриття реальних зв'язків і відносин.

***Якщо хочеш домогтися успіху, умій сподобатися в слові.***

*Багатство* мови визначається, насамперед, словниковим запасом виступаючого й умінням його використовувати.

*Емоційність* мови підвищує ступінь її сприйняття, підсилює вплив на аудиторію, активізує з нею зв'язок, що особливо важливо під час дискусії.

***Тільки інтонація переконує.***

Е.Жерарден

Оратор володіє трьома засобами впливу на слухачів: *лінгвістичним* (мовним), *паралінгвістичним* (інтонація) і *кінетичним* (жести). Численні дослідження і спостереження показують, що *вплив оратора на аудиторію визначається* на 10% словом, на 35% інтонацією, на 55% мімікою і жестами.

## 8.4.2. УМІННЯ СЛУХАТИ

*Уміння слухати – найважливіше з людських умінь.*

**Н**ормальному інформаційному обміну перешкоджає багато причин самої різної властивості. Однак найчастіше *причинами неефективної комунікації є невміння слухати*. Слухання – найважливіший засіб спілкування. Гарний керівник – це людина, яка володіє мистецтвом слухати. У ділових колах і в організаціях часто допускаються помилки і промахи, причини яких полягають у невмінні слухати рекомендації, пропозиції, вказівки. Нерозуміння намірів і бажань співрозмовника спричиняє втрату дорогоцінного часу, підвищує емоційну напруженість, ускладнює подальший розвиток ділових відносин. Фахівці стверджують, що не вміють слухати приблизно вісім чоловік з десяти. Перевірте своє уміння слухати і почути іншу людину.

### ТЕСТ № 14

#### ЧИ ВМІЄТЕ ВИ СЛУХАТИ?

*Пропонується 20 питань, що описують різні ситуації при спілкуванні.*

*Виберіть з п'яти пропонованих нижче варіантів відповідей: "майже завжди" (в 80-100% випадків), "у більшості випадків" (60-80%), "у половині випадків" (40-60%), "іноді" (20-40%), "майже ніколи" (до 20%) – той, котрий відповідає Вашій лінії поведінки в описуваній ситуації.*

1. Чи даєте Ви співрозмовнику можливість висловитися?
2. Чи намагаєтеся Ви закінчити бесіду, якщо тема чи співрозмовник нецікаві Вам?
3. Чи звертаєте Ви увагу на підтекст висловлення співрозмовника?
4. Чи можуть Вас дратувати манери співрозмовника?
5. Чи намагаєтеся Ви запам'ятати те, що почули в ході бесіди?
6. Чи може невдале слово чи вираз співрозмовника спровокувати Вас на різкість і грубість?

7. Чи звертаєте Ви увагу на саме істотне, головне в повідомленні?
8. Чи уникаєте Ви вступати в бесіду з невідомою чи малознайомою людиною, навіть коли вона прагне до цього?
9. Слухаючи, чи намагаєтеся зберегти в пам'яті основні цифри і факти?
10. Чи маєте Ви звичку перебивати співрозмовника?
11. Чи звертаєте Ви увагу співрозмовника на висновки, які Ви зробили з його повідомлення?
12. Чи робите Ви вигляд, що уважно слухаєте, а самі думаєте зовсім про інше?
13. Чи придушуєте Ви своє бажання поставити співрозмовнику неприємне запитання?
14. Чи міняється Ваш голос, тон, вираз обличчя, лексикон у залежності від того, з ким Ви розмовляєте?
15. Чи стримуєте Ви своє роздратування, коли чуєте протилежну точку зору?
16. Чи змінюєте Ви тему розмови, якщо співрозмовник торкнувся делікатної для Вас теми?
17. Чи намагаєтеся Ви втримувати увагу на словах співрозмовника?
18. Чи поправляєте Ви співрозмовника, якщо в його мові зустрічаються неправильно вимовлені слова, назви, терміни чи вульгаризми?
19. Чи охоче розмовляють з Вами інші люди?
20. Чи можете Ви в спілкуванні застосовувати поблажливий, менторський тон з відтінком іронії чи зневаги?

**Ключ до тесту** на стор. 335.

**Особливості слухання.** Якщо проаналізувати процес слухання, то в ньому можна виділити два послідовних етапи: підтримка і коментування.

На *етані підтримки* той, хто слухає, супроводжує мову того, хто говорить, різними жестами (кивки головою), короткими репліками (повторення окремих слів і фраз), емоційним супроводом (схвальні чи осудливі вигукі), делікатними уточнюючими чи навідними запитаннями. Однак кількість запитань повинна бути незначною, щоб співрозмовник не подумав, що хочуть скоріше закінчити розмову чи перейти до наступного етапу.

*Етап коментування* характерний тим, що той, хто слухає, висловлює розгорнуті репліки, коли той, хто говорить, завершує якийсь фрагмент мови й очікує реакції співрозмовника. Найчастіше коментар відбувається у таких формах:

- критика і вираження невдоволення: “Ви помиляєтесь”, “Тут ти не правий”;
- згода і схвалення: “Правильно!”, “Як я тебе розумію!”;
- аналіз і інтерпретація: “Ви так думаєте, тому що...”;
- поради і повчання: “Я б на твоєму місці...”.

Варто зупинитися на такому понятті, як стиль слухання, що часто визначається тим, хто говорить – чоловік чи жінка. Помічено, що *чоловіки і жінки у процесі спілкування поведуться по-різному*:

- чоловіки більше зосереджені на змісті розмови;
- чоловіки уважно слухають тільки перші 10-20 секунд, потім починають коментувати почуте і викладати власну точку зору;
- жінки основну увагу приділяють самому процесу спілкування;
- жінка в ході бесіди більше 30% часу витрачає на те, щоб зібратися з думками і відновити той напрямок думки, що був у момент, коли її перервали;
- якщо розмовляють двоє чоловіків чи дві жінки, то вони перебивають один одного в ході бесіди однаково часто;
- якщо розмовляють чоловік і жінка, то чоловік перебиває співбесідницю в два рази частіше.

Спостереження показують, що у 80% випадків співрозмовника уважно слухають перші 1-2 хвилини, потім думкою говорять собі: “все зрозуміло” чи “нісенітниця”, і далі вже слухають неухважно.

**Що заважає слухати?** Основні причини, які *перешкоджають ефективному слуханню*, – це, насамперед:

- заклопотаність власними проблемами, відволікання на свої думки;
- нетерпіння, квапливість, імпульсивність і поспішність суджень;
- критичне ставлення до людини, негативність сприйняття і мислення, коли увага концентрується на застереженнях, помилках, недоліках мови і поведінки співрозмовника, а не на тому, що нового, цінного і корисного містить повідомлення;
- негативні установки й упередження проти співрозмовника (“молодий”, “некомпетентний”);
- прагнення самоствердитися (поганий слухач, як правило, зайнятий обмірковуванням своїх реплік, зауважень і порад, а не уважним слуханням співрозмовника);
- невміння зосередитися, яке призводить до того, що половина інформації не сприймається;
- слухання співрозмовника, не дивлячись на нього;
- зайва емоційність і забігання вперед (збуджені коментарі почутого), що не дозволяють співрозмовнику повністю висловитися.

**Правила ефективного слухання.** Існує ряд правил, дотримання яких дозволить стати гарним слухачем.

*Не відволікатися на сторонні думки:* оскільки швидкість мислення приблизно в чотири рази вище швидкості мови, то необхідно дуже жорстко використовувати “вільний час” на критичний аналіз і висновки з почутого. Типова помилка тут – віддалення від предмету розмови. Ця помилка звичайно властива інтелектуальним



слухачам, які використовують перевищення швидкості мислення над швидкістю мови для власних міркувань. У результаті таких міркувань людина повністю втрачає нитку викладу.

*Не можна під час слухання обмірковувати наступне питання, контраргумент.* Це одна з помилок, які найбільш часто зустрічаються і які нерідко дуже дорого обходяться слухаючим.

*Концентруватися на суті предмету обговорення*, але не на другорядних питаннях. Часто це загострення уваги на “голих” фактах, коли необхідно запам’ятати довгий ряд вказівок. Навіть самі треновані люди з високим рівнем розвитку уваги можуть точно запам’ятати не більше п’яти пунктів. Всі інші вказівки перемішуються. Тому рекомендується при будь-якому перерахуванні орієнтуватися тільки на найбільш істотні моменти.

Особливо *уважно слухати виступи невідготовлених ораторів*, які плутаються в термінах і поняттях, безсистемно викладають доводи й аргументи, захоплюються викладом великої кількості другорядних і маловажних фактів.

У ході бесіди *варто не тільки уважно слухати співрозмовника, але і стежити за його очима, мімікою, жестами*, за якими часто ховаються невисловлені думки й емоції. Слухати треба, не перебиваючи, дати можливість співрозмовнику вільно говорити, не звертати уваги на помилки.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

### 10 правил ефективного слухання професора К.Девіса:

1. Припиніть говорити!
2. Допоможіть співрозмовнику розкріпатися.
3. Покажіть співрозмовнику, що ви готові його слухати.
4. Усуньте всі дратівні моменти.
5. Співпереживайте співрозмовнику.
6. Будьте терплячі, уважно слухайте.
7. Стримуйте свій характер.
8. Не дозволяйте собі критикувати чи сперечатися.
9. Вчасно ставте запитання.
10. Припиніть говорити!

## 8.4.3. ПЛАНУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ

*Вдалим буде такий виступ, після якого аудиторія знає, для чого їй потрібна отримана інформація і що з нею робити.*

**П**ідготовка будь-якого публічного виступу повинна починатися зі складання *плану майбутнього виступу*, що допомагає вирішити найважливіші питання: як опанувати увагою слухачів, як домогтися максимального ефекту виступу, як завоювати розум слухачів, як закінчити виступ.

**Опанувати увагою слухачів** допоможе вступ – короткий, точний, що привертає увагу, викликає інтерес до особистості оратора і до того, про що він говорить, бажання аудиторії повірити виступаючому і тому, що він скаже. Тембр голосу повинен виражати твердість і впевненість оратора, а сила голосу повинна бути такою, щоб його добре чули всі. Треба вміло користуватися жестикуляцією.

**Домогтися максимального ефекту виступу** можна тільки тоді, коли чітко визначена мета виступу, доведена актуальність теми, знайдені переконливі аргументи. Ефективність виступу значно підвищується при використанні засобів наочності (зразків, таблиць, графіків, схем). Використовуючи для цього предмет, треба демонструвати ті його елементи, про які йде мова. Не заслоняти собою те, що демонструється. Матеріал аудиторією буде засвоєний краще, якщо говорити на зрозумілій їй мові, наводити порівняння зі знайомими речами, говорити короткими фразами (від п’яти до десяти слів).

**Завоювати розум слухачів** можна чітким формулюванням теми виступу й основних її положень. Доречно використовувати докази, порівняння, аналогії і протиставлення, наводити цифри і факти, посилаючись на джерела й авторів, які знайомі присутнім і є для них авторитетами.

**Закінчувати виступ** треба чітко сформульованим резюме, у якому викласти пропозиції слухачам, як використовувати отриману інформацію. Вдалим буде такий виступ, після якого аудиторія знає, для чого їй потрібна отримана інформація і що з нею робити.

Бажаному ефекту виступу допоможе грамотно вибудована композиція мови (табл. 8.2).

**“Мысль изреченная есть ложь”.**

Ф.Тютчев

Існує цілий ряд причин втрат і перекручування інформації на шляху від задуму до її сприйняття й адекватного розуміння. Фахівці досліджували ці причини шляхом розкладання процесу на етапи і визначення бар’єрів, де відбувається втрата і перекручування інформації.

Таблиця 8.2

## Основні елементи композиції публічного виступу

Основні елементи		Призначення елементу	Що потрібно зробити	Яким чином це зробити
Вступ	Задачі	Підготувати аудиторію до сприйняття виступу	Заволодіти увагою, збудити інтерес, викликати довіру, змусити слухати	Розповісти про щось незвичайне, дивне (випадок, факт, історія), гумористичне зауваження і т.п.
	Зав'язка думки	Сформулювати тему	Показати актуальність теми, виявити протиріччя, заінтригувати новим матеріалом, ідеями, думками	Створити контрастну чи парадоксальну ситуацію, викликати в слухачів почуття співпереживання
	Виклад мети виступу	Довести до аудиторії план виступу	Домогтися розуміння мети спілкування, намітити перспективу, орієнтувати слухачів	Звернутися до насущних проблем і інтересів слухачів, посплатися на соціальну значимість запропонованої ідеї
Головна частина	1 етап	Представити аудиторії предмет обговорення	Розкрити основні поняття, показати структуру, складові елементи і зв'язки між ними	Сформулювати визначення, поняття, потрібне трактування запропонованої ідеї
	2 етап	Довести до розуміння слухачів предмет обговорення	Сформулювати тезу й обґрунтувати важливість нової задачі чи ідеї, дати їй оцінку	Викласти докази, аргументи, авторитетні оцінки і думки, критично проаналізувати ідею
	3 етап	Дати слухачам установку на визначені дії	Зв'язати теоретичні викладення з практикою, повсякденною і перспективною роботою, запропонувати варіанти можливих рішень	Навести дані досліджень і експериментів, офіційні відзиви й оцінки
Висновок	Нагадування	Закріпити у свідомості слухачів основні ідеї і думки	Нагадати основну ідею чи тезу, підсилити зроблене на слухачів враження	Повернення до проблеми, повторення найбільш переконливих аргументів, фактів, афоризмів, крилатих фраз
	Узагальнення	Переконатися, що мета спілкування досягнута	Домогтися прийняття і схвалення слухачами запропонованої ідеї	Твердження, яке підбиває підсумок сказаному, застосування емоційних засобів, яскравий приклад
	Побажання	Позначити необхідні напрямки діяльності	Сформулювати задачі, зорієнтувати і мобілізувати людей, закликати їх до дій	Вималювати перспективи, використовуючи заклик, гасло чи звертання

Експериментально підтверджено, що втрати інформації від “задуманого” до “зрозумілого” нерідко досягають 70-80% (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

## Причини втрат і перекручування інформації на шляху від задуму до її сприйняття й адекватного розуміння

№ етапу	Назва етапу	Бар'єр	% втрат
1	Задум – словесна форма	Уява, інтелект	5-10
2	Словесна форма – висловлено вголос	Мовне мислення	15-20
3	Висловлено вголос – вислухано	Уміння говорити, уміння слухати	15-20
4	Вислухано – зрозуміло	Інтерес, компетентність, інтелект	15-20
5	Зрозуміло – запам'яталося	Пам'ять	5-10

*Думка ніколи не рівнозначна значенню слів.*

Л.С.Виготський

*Правило розуміння інформації*, сформульоване фахівцем в сфері управління П. Міціч: “Якщо прийняти задумане за 100%, то висловлене складе 70% від задуманого, почуте – 80% від висловленого, зрозуміле – 70% від почутого, а запам'ятається лише 60% від зрозумілого”. Таким чином, одержувачем інформації запам'ятовується тільки близько 25% того, що задумав повідомити йому відправник.

### 8.4.4. ЯК ДОМОГТИСЯ ПРИХИЛЬНОСТІ Й УВАГИ АУДИТОРІЇ

*Одна з найважливіших ознак культурної людини – це стриманість і ритмічність її мови.*

Доповідь, виступ чи повідомлення повинні, насамперед, викликати інтерес аудиторії. Доцільно завчасно з'ясувати, перед якою аудиторією має бути виступ. А потім, уже в ході виступу, враховувати склад, вік, освітній рівень слухачів і відповідним чином викладати матеріал (табл. 8.4, 8.5). Варто приділяти увагу мотивації, що сприяє привертанню уваги слухачів, реакції аудиторії і змінювати емоційне забарвлення виступу. Ось що говорить з цього приводу Л.Якокка: “Наприклад, ви добре знаєте предмет, про який збираєтеся говорити, але при цьому повинні мати на увазі, що вашій аудиторії цей предмет, можливо, не знайомий. У цьому випадку ви повинні спочатку розповісти людям, про що збираєтеся з ними говорити, потім розповісти те, що хотіли, а під кінець нагадати їм, про що ви розповідали”.

#### РЕКОМЕНДАЦІЇ

Таблиця 8.4

**Як будувати виступ перед добре підготовленою аудиторією**

Особливості мислення аудиторії	Чим домагатися її прихильності й уваги	Від чого втримуватися
Хоче слухати відомих, авторитетних фахівців	Подбати, щоб виступаючого представила авторитетна людина, якій аудиторія довіряє	Не поспішати виходити на трибуну, якщо немає чим здивувати і вразити слухачів
Незалежність мислення, невідокремлення авторитету і загальної думки	Максимум доказовості: кожне наступне висловлення залежить від реакції аудиторії на попереднє. Апелювати до думок відомих і авторитетних джерел, фахівців	Уникати поспішних висновків і рішень. Не допускати менторського, повчаючого тону
Стойкість і зосередженість уваги	На початку дати перспективу розвитку ідеї і її практичне значення, корисність, актуальність	Не ухилятися від принципових питань, не уникати спірних проблем
Постійний “інформаційний голод”. Головний мотив – що нового	Не турбуватися невизначеністю проблеми, її суперечливістю. Аудиторія допоможе знайти різні підходи до рішення проблеми і перспективні шляхи її вирішення	Не повторювати того, що люди вже чули, не зловживати цитатами

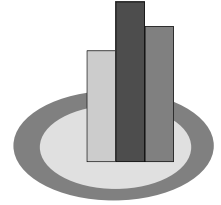
*Уміння спілкуватися з людьми – це товар, і я заплачу за нього більше, ніж за що-небудь інше на світі.*

Дж.Рокфеллер

Таблиця 8.5

**Як будувати виступ перед молодіжною аудиторією**

Особливості мислення аудиторії	Чим домагатися ясності викладу і доступності ідей	Від чого втримуватися
Необтяженість проблемами, безтурботність, неясність перспективи особистого життя, нерозвинена здатність до логічного мислення	Думки виражати популярно. Головний спосіб доведення ідей до свідомості – вплив на почуття і віру, після закріплення впливати на розум	Не нав'язувати своїх думок, не бути настирливим і докучливим. Не підкреслювати переваги, не бути занадто категоричним. Не міркувати абстрактно
Перевага емоційного сприйняття над раціональним	Широко використовувати технічні засоби і наочне приладдя. Мова повинна бути виразною, обов'язкові гумор, жарти, смішні приклади	Не говорити погано про кумирів молоді і її захоплення
Ворожість до наставлянь, критиканство, максималізм у судженнях, хвороблива чутливість до протиріч, неправди, зайва прямота	Не замовчувати правду, а показувати причини і шляхи виправлення помилок. Демонструвати сміливість мислення, принциповість в оцінках. Уміти критикувати і переконувати тих, хто помиляється. Бути солідарним з молоддю в її розумних ідеях і пропозиціях	Не вивертатися і не вигороджувати того, хто себе дискредитував в очах суспільної думки. Не ухилятися від гострих питань. Не дорікати за незнання чи помилкове розуміння
Піддатливість вселянню і маніпулюванню свідомістю	Прагнути до завоювання авторитету, довіри і поваги, бути відвертим	Не підлещуватися до аудиторії, не догоджати їй, не грати на почуттях молодих людей
Потреба в знаннях, тяга до нового, прагнення до перемог, допитливість	Прагнути надати допомогу, підтримати ініціативу, розумні починання. Підкреслювати успіхи в навчанні	Не принижувати почуття власної гідності. Не давати привселюдно негативних оцінок



## ГЛАВА 9

# ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

---

*Уміння вести розмову – це талант.*  
Стендаль

### 9.1. ОСОБЛИВОСТІ І ПРАВИЛА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

*Якщо питання саме по собі безглузде і вимагає непотрібних відповідей, то, крім сорому для запитувача, воно має ще і той недолік, що спонукає необережного слухача до безглузвих відповідей і створює смішне видовище: один доїть цапа, а другий тримає під ним решето.*  
Ім. Кант

#### 9.1.1. ЗНАЧЕННЯ І ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

*Ставте запитання і робіть паузи.  
Твердженням можна заперечувати,  
але на запитання потрібно шукати відповіді.*

Ділове спілкування – це процес взаємозв'язку і взаємодії, у якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що припускає досягнення визначеного результату, рішення конкретної проблеми чи реалізацію визначеної мети.

Здатність вести діалог, наукову дискусію, відкрито і гостро полемізувати, слухати і розуміти опонента, аргументовано, переконливо і відверто відстоювати свої позиції, не принижуючи при цьому інших, уміти переконувати – усі ці якості необхідні сучасному менеджеру. Дослідженнями встановлено, що ділові зв'язки, які здійснюються у формі прямих контактів менеджера, складають близько 50% його робочого часу.

Організація не може існувати без ділового спілкування, що зв'язує воедино всі складові організації і спонукає людей до дій. Безпосередні усні ділові контакти, у тому числі і телефонні, складають 70-80% необхідних виробничих контактів персоналу організації.

Запорукою будь-яких форм ділового спілкування є *правильне розуміння*, що неможливо, якщо співрозмовники не мають навичок ефективного слухання. **Розуміння** – це здатність прогнозувати: якщо, вислухавши співрозмовника, ми зможемо пророчити, які дії підуть за розмовою, значить, ми правильно його зрозуміли. Доведено, що до 80-90% конфліктів і проблем будь-якої організації обумовлені *неправильним спілкуванням*, що виникають вони саме через нерозуміння.

Практика виробила методи і прийоми, уміле використання яких дає можливість зробити ділове спілкування менеджера більш результативним і раціональним.

*Цілі ділового спілкування в організації зводяться, як правило, до наступного:*

- передача наказів і розпоряджень;
- звіт про хід виконання завдань;
- поліпшення якості роботи;
- навчання і підвищення кваліфікації працівників;
- інформування підлеглих про вимоги керівництва;
- інформування акціонерів про стан справ.

Ділове спілкування реалізується в різних *формах*: ділова бесіда, ділові переговори, ділові наради або публічні виступи.

*Ділова бесіда* є найбільш сприятливою, найчастіше єдиною можливістю переконати співрозмовника в обґрунтованості вашої позиції для того, щоб він погодився і підтримав її. Таким чином, одна з головних задач ділової бесіди – переконати партнера прийняти конкретні пропозиції.

Найчастіше *метою ділової бесіди* є:

- взаємне спілкування працівників з однієї ділової сфери;
- спільний пошук, висування й оперативна розробка робочих ідей і задумів;
- контроль і координування вже початих ділових заходів;
- підтримка ділових контактів;
- стимулювання ділової активності.

Ділове спілкування – це комунікація, а *комунікація* – це *слухання*. Найпростіший і легкодоступний стиль поведінки в процесі ділового спілкування – слухати і дати зрозуміти партнерам, що вони почуті. Іншими словами, треба вміти контролювати свою поведінку в процесі спілкування і бути грамотним, хорошим співрозмовником.

У діловому спілкуванні важлива *установка на розуміння позицій і точки зору партнера*. Практика показує, що часто люди досить агресивно сприймають чужу думку, якщо вона не збігається з їх власною. Комуś здається, що людина, що висловила протилежну чи іншу думку, налаштована вороже особисто до нього, інші впевнені, що той, хто висловлює іншу думку, хоче їх придушити й принизити. Нерідко люди в подібних ситуаціях починають дратуватися, втрачають самовладання. Рекомендується сконцентрувати увагу на суті питання, знизити самооцінку, об'єктивно оцінити достоїнства пропозицій і суть заперечень партнера.

#### ***Заперечення – показник недостатності інформації.***

Б.Швальбе

*Особливо уважно треба вислуховувати заперечення*, що висловлюють підлеглі, колеги, клієнти. Навіть якщо не вдасться знайти переконливі аргументи проти заперечень, буде отримана додаткова інформація, яку можна використовувати в переговорах з іншими партнерами. Саме врахування висловлених заперечень допомагає виявити всі слабкі сторони роботи, товару чи послуги і вжити заходів до їх усунення.

Власне заперечення не слід викладати відразу ж після висловлювання партнера. *Спочатку треба поставити запитання*, щоб усунути неясності, невірне тлумачення пропозицій партнера. Треба обов'язково використовувати запитання. Вони управляють мисленням. Навіть якщо партнер не відповідь на запитання, думкою він все одно змушений буде зробити це. Таким чином, можна змінити його поведінку, довести до його свідомості потрібну думку, сприйняття, асоціацію. Розглянемо найбільш типові їхні види: закриті, відкриті, риторичні, переломні й аналітичні.

*Закритими* називають запитання, що вимагають відповіді “так” чи “ні”. Їх використовують, коли необхідно одержати чітку і точну інформацію, ухвалити рішення, встановити суть проблеми або реальні можливості досягнення згоди.

*Відкриті* запитання – “хто?”, “що?”, “як?”, “скільки?”, “чому?” і т.д. Вони служать для виведення людини з замкнутості, спонукають видавати нові ідеї і пропозиції, служать для стимуляції монологу з боку співрозмовника.

*Риторичні* запитання служать для вказівки на невирішену проблему, зосередження уваги на потрібному аспекті (“Чи можу я вважати наведені Вами факти випадковими, чи це закономірне явище”).

*Переломні запитання* використовують для виявлення нових проблем, уразливих пунктів у позиції співрозмовника, а також для утримання ходу бесіди у жорстких рамках уже досягнутих результатів переговорів (“Як Ви вважаєте, чи не знаходимося ми з Вами на помилковому шляху? Може, нам більш ретельно обміркувати варіант використання...?”).

*Аналітичні запитання* ефективні при створенні атмосфери взаєморозуміння і для досягнення проміжного результату (“Чи правильно я зрозумів вашу пропозицію?”).

Переговори (ділове спілкування) нерідко ведуться у формі суперечки. *Суперечка* – це виступ проти чийсь поглядів, положень, виявлення незгоди з ними. Її варто розглядати як важливий засіб розв'язування і подолання розбіжностей, ефективний метод переконання, засіб спільного вироблення оптимальних рішень. Факхівці називають суперечку “вищим пілотажем спілкування”, або змаганням розумів.

#### ***У спорі народжується істина.***

Суперечка буде на користь справі, коли є необхідність з декількох пропозицій вибрати одну, найефективнішу. Терміну “суперечка” нерідко надають негативного значення, припускаючи, що її учасники віддають перевагу не переконливим аргументам і достовірним фактам, а емоційній стороні, красномовству, придушеному опонента та іншим “нечистим” прийомам. Можливо, тому в спеціальній літературі замість “ненаукового” терміна “суперечка” частіше вживаються терміни “полеміка”, “дискусія”. Строго кажучи, у суперечці беруть участь двоє людей (індивідуальна суперечка), а *дискусія* – це публічна суперечка, в силу чого вона має дуже

важливу перевагу. За словами академіка А.І.Берга, “відкрито сперечатися куди ефективніше – і тобі, і всім видно, що твій опонент некомпетентний і судить необ’єктивно, знає недостатньо, а тому неправий”.

*Правила полеміки передбачають*, що міркування, судження повинен аргументувати той, хто їх висловлює. Опонент повинен знайти достатні підстави, щоб довести помилковість аргументів свого візаві.

Особливу увагу треба звертати на сприйняття, емоції, спілкування, манеру поведінки. Насамперед, треба пам’ятати, що *на сприйняття звучання і змісту слова чи питання людині потрібен визначений час*, наприклад:

- сприйняття звучання і змісту слова вимагає близько 1 секунди;
- розуміння змісту малознайомого чи невідомого слова – 3-5 секунд;
- повне розуміння питання – 15-20 секунд.

Підготовлені люди сприймають зміст мови зі швидкістю 60-70 слів за хвилину.

*Причинами помилок у діловому спілкуванні* найчастіше є:

- обмеженість інформації (особливо коли передають негатив);
- великий обсяг інформації;
- передчасна передача інформації;
- запізнile одержання інформації;
- наявність декількох паралельних каналів інформації;
- громіздка, жорстка і централізована система управління;
- складне виробництво, продукція, ринок, широка номенклатура, велика кількість постачальників і споживачів;
- відсутність “ключових” особистостей в організації;
- нехтування офіційними каналами зв’язку;
- незвичні мова, термінологія чи поняття;
- технічні помилки в системі комунікації.

У ході ділового спілкування важливо *постійно контролювати власну поведінку*, дивлячись на себе “з боку” і запитуючи себе:

- чи не впливає характер спілкування на мій настрій?
- чи не виявив я мімікою, жестами, позою невдоволення, зневагу до співрозмовника?
- чи не відволікаюся я, коли партнер очікує від мене розуміння його точки зору?
- чи стримані мої емоції?

## 9.1.2. СТИЛІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

*Стиль – одяг думки.*  
Ф.Честерфілд

**С**пілкування є важливою життєвою потребою людей. Воно необхідне для задоволення потреб у розумінні, престижі, визнанні своїх особистісних чеснот. Без спілкування неможливо досягти таких цілей, як одержання необхідної інформації чи послуги, підготовка умов для укладання договору або продажу товару чи послуги.

Чим більш важливими є цілі спілкування, тим ретельніше повинні бути підготовка, вибір оптимального стилю спілкування, врахування всіх елементів і деталей. *Стиль спілкування визначається в першу чергу метою спілкування*, потребами, можливостями і характером особистості співрозмовника (партнера). Тому важливим елементом підготовки до ділових переговорів є збір інформації про партнера.

Інформацію про партнера й організацію, яку він представляє, можна одержати з різних, у першу чергу відкритих, джерел. Широку інформацію про конкретну людину можна одержати, аналізуючи її зовнішній вигляд: одяг, жести, міміку, мову, інтонації. *Зовнішній вигляд людини може багато сказати про її цілі, потреби і можливості.*

У практиці ділового спілкування вітчизняні фахівці найчастіше виділяють три стилі: спілкування по методу Карнегі, конфліктний і “циганський” стилі спілкування.

**Спілкування по методу Карнегі.** Рекомендації Д.Карнегі зводяться до наступного:

- *виявляйте повагу до думок інших, не кажіть людині, що вона не права*: треба утримуватися від прямих заперечень і категоричних тверджень, навіть коли ви праві, намагайтеся схилияти людей до своєї точки зору м’яко і тактовно;
- *будьте гарним слухачем, заохочуйте інших говорити про себе*: варто частіше ставити такі запитання, на які співрозмовник відповість із задоволенням, запитувати його про родину, відпочинок, здоров’я, захоплення;
- *починайте розмову з того загального, що у вас є зі співрозмовником*: підкресліть, що ви обоє прагнете до того ж самого, розходження тільки в методах, але не в кінцевій меті;
- *починайте розмову з похвали і щирого визнання достоїнств людини*, цим співрозмовник настроюється позитивно стосовно вас;

- *говорить про те, що цікавить вашого співрозмовника*: цим ви дасте зрозуміти, що налаштовані конструктивно, інформовані про його проблеми і знаєте шляхи їх вирішення;
- *з самого початку ставте такі запитання, на які вам будуть відповідати “так”*: цим самим співрозмовник буде налаштований на позитивну реакцію, на підтвердження і згоду;
- *пам’ятайте, що ім’я людини – це самий солодкий і важливий для нього звук*: у ділових контактах дуже важливо згадати ім’я співрозмовника, тому під час знайомства доцільно кілька разів вимовити вголос тільки що почуте ім’я, а після зустрічі зафіксувати його в записній книжці;
- *якщо ви неправі, визнайте це відразу і щиро*: така тактика в будь-яких обставинах більш приваблива, ніж спроби захищати свою позицію до останнього;
- *сперечаючись, ви нічого не виграєте*: єдиний і найкращий спосіб перемогти в суперечці – це уникнути її;
- *посміхайтесь, якщо хочете подобатися людям*: вчинки і жести говорять більше, ніж слова, а щира посмішка, що йде від душі, породжує атмосферу доброзичливості і довіри.

**Конфліктний стиль спілкування.** У ході переговорів можливі самі різні ситуації, у тому числі і такі, котрі підпадають під визначення “конфлікт”. Виникненню конфліктної ситуації сприяє така форма ділового спілкування, як *ділова суперечка*, коли в переговорах беруть участь двоє людей. У випадку, коли в сперечальників відсутнє почуття такту, поваги один до одного, то в ході ділової суперечки виникає взаємна ворожість, що заважає спілкуванню, знижується ймовірність досягнення позитивного результату, погіршується самопочуття.

***Якщо людина тискає кулаки, значить, вона вичерпала свої аргументи.***

Китайське прислів’я

Важливо знати і враховувати складності ведення ділової суперечки. О.Б.Юрганов визначає *ділову суперечку* як “робочий інструмент енергійного спілкування ділових людей”. Виходячи з такого визначення, пропонуємо правила поведінки партнерів у діловій суперечці. *Вступаючи в ділову суперечку, насамперед, необхідно:*

- відмовитися від думки, що партнер повірить на слово;
- чітко й однозначно сформулювати положення, тезу, твердження, що має бути захищене чи спростоване;
- добре уявляти й усвідомлювати мету, заради якої затівається ця суперечка;
- точно визначити основні поняття, щоб не сперечатися про зовсім різні речі.

Учасники ділової суперечки зобов’язані зберігати діловий і доброзичливий тон спілкування, вести чесну й аргументовану розмову, у якій *необхідно довести:*

- істинність своїх думок;
- помилковість думок партнера;
- помилковість і непереконливість доводів партнера;
- нерозуміння чи неправильне розуміння партнером пропонованих йому думок і доводів.

Партнери, що не дотримуються таких правил, відходять від суті справи, захоплюються формою, а не змістом, дратуються, поводяться зарозуміло, починають виявляти зайву впертість.

***Для досягнення серйозних успіхів у комерційних справах необхідно володіти тупою самовдоволеною впевненістю у власній зверхності.***

Т.Драйзер

Варто пам’ятати, що ділова суперечка – це діалог двох партнерів, де періоди красномовства змінюються напруженою увагою до доказів і доводів партнера.

Як бачимо, нерідко ділова суперечка перетворюється в конфлікт. Однак конфлікт сам по собі ще не є проблемою. Оптимальний стиль поведінки в цьому випадку варто вибирати відповідно до підходів, які запропоновані К.У.Томасом і Р.Х.Кілменном. Автори розробили п’ять типових стилів поведінки в конфліктних ситуаціях (див. гл. 4.4).

**“Циганський” стиль спілкування.** Цим розмовним терміном характеризується такий стиль спілкування, коли партнером застосовуються елементи *несумлінності, шахрайства, явного чи прихованого обману*. Особливостями й ознаками такого стилю ділового спілкування є такі неприйнятні в діловому спілкуванні методи і прийоми (некоректні, нечесні і неоднозначні):

- відверта самореклама, спроби переконати партнера у своїй всемогутності, матеріальній забезпеченості, високій порядності і сумлінності;
- обіцянки надати цінну і важливу послугу або добре заплатити за отриманий товар чи зроблену послугу;
- прагнення швидко отримати товар чи послугу, форсування подій і демонстрація нікчемності даного факту;
- харизматичний вплив, посилення тиску в процесі спілкування;
- збільшення вимог у ході переговорів, ультимативність умов, шантаж;
- використання неправдивої чи неповної інформації, аргументів з подвійним тлумаченням;
- відхід, затягування закінчення угоди чи розв’язки ситуації невизначеними виразами і туманними обіцянками.

Використовують такий стиль спілкування і наведені вище сценарії як авантюристи-одинаки, так і представники комерційних структур і державні чиновники.

Партнери, що застосовують цей стиль ділового спілкування, відрізняються високою комунікабельністю, почуттям гумору, добре розбираються в людях, швидко розпізнають їх проблеми і потреби, уміють сподобатися і швидко приваблювати до себе.

Конфліктний і “циганський” стилі спілкування, як правило, пов’язані з великими емоційними переживаннями, високим психологічним навантаженням і наступним зниженням працездатності. Якщо співрозмовник чи діловий партнер нав’язує ці стилі ділового спілкування, варто бути зібраним, стриманим, спокійним, тверезо оцінювати ситуацію. Треба намагатися зламати сценарій співрозмовника, перехопити ініціативу і примусити його гарячково шукати нові аргументи і способи для обґрунтування своїх вимог чи пропозицій.

У випадках, коли партнери намагаються застосовувати нечесні прийоми: обман, недостовірні аргументи і факти, рекомендується брати до уваги тільки достовірну інформацію. У такій ситуації потрібно спокійно ставити запитання і робити паузи:

- твердження можна заперечувати, але на запитання доводиться шукати відповіді;
- пауза – один з наймогутніших протверезних засобів.

Якщо неясні повноваження партнерів, то треба, перш ніж переходити до серйозного обговорення питань, упевнитися в їхніх повноваженнях.

Якщо партнер відмовляється від конструктивного підходу до переговорів, не слід приймати умови позиційного тиску з його боку. При цьому треба чітко усвідомлювати, що *зробити з людиною, не застосовуючи прямого насильства, можна лише те, що вона сама дозволить*.

Коли стало очевидним, що обстановка несприятлива для переговорів, – треба сказати про це прямо й умовитися про зустріч в іншому складі чи в іншому місці. Якою б спокусливою не була пропозиція про швидке чи вигідне рішення питання, завжди краще перенести остаточне рішення на наступну зустріч.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Щоб не стати жертвою можливого шахрайства:**

- ознайомтеся з особистими документами співрозмовника;
- зафіксуйте дані про місце роботи і посаду співрозмовника;
- першу зустріч проведіть як попередню;
- перевірте всі дані про співрозмовника (організацію, яку він представляє);
- детально обговоріть усі етапи угоди й отримайте гарантії (поручництво, аванс).

## 9.1.3. ПРАВИЛА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ЗУСТРІЧЕЙ

*Основа успішних переговорів: правдивість, точність, спокій, виваженість, терпіння, скромність і лояльність учасників.*

Г.Ніколсон

Організація і проведення ділових контактів менеджерами будь-якого рівня з діловими партнерами, представниками влади чи вищих організацій, з колегами і підлеглими не дасть бажаного ефекту, якщо не дотримуватись визначених правил поведінки. Правила проведення ділових зустрічей спрямовані на те, щоб сприяти успішному їх проведенню, щоб задоволення і хороше враження від взаємодії залишилися в кожній зі сторін. Основний принцип – рівноправність і взаємна повага.

Пропонується декілька *універсальних правил*, що регламентують найбільш раціональну поведінку менеджера до, під час і після проведення ділових зустрічей і бесід.

*Не займайтеся одночасно іншими справами.* Якщо необхідно закінчити бесіду з іншим відвідувачем, розгляд документа чи розмову по телефону – вибачтеся, а краще постарайтеся закінчити усе до приходу відвідувача, а телефон відключіть.

*Вислухайте співрозмовника, не перебиваючи, до кінця,* дайте йому зрозуміти, що ви налаштовані доброзичливо.

*Намагайтеся не робити записів під час викладу відвідувачем суті питання* – це не сприяє відвертій, довірчій бесіді. Вислухайте, поставте запитання, уточніть факти, деталі і тільки потім зробіть необхідні позначки.

*Відповідь не починайте з критики, вказівок на недоліки.* Починати доцільно з того, що більш за все цікавить співрозмовника, у чому найбільш ймовірна згода.

*Не беріться за рішення проблем, що вам нав’язують,* але ви до них байдужі, вважаєте їх другорядними, неконструктивними, безглуздими, не говоріть про те, у чому не впевнені.

***Чесність – краща політика.***



*Якщо проблема, що хвилює відвідувача, виходить за межі вашої компетенції, направте його у відповідну організацію чи до потрібного працівника, підкажіть шляхи рішення проблеми. Відвідувач може бути незадоволений результатом бесіди, але він повинен відчувати, що йому прагнуть допомогти.*

*Намагайтеся відмовляти тактовно, але твердо стосовно прохань чи вимог, що не відповідають вашим цілям і задачам. Уміння говорити “ні” – необхідна якість професійного менеджера.*

*Чітко формулюйте причину відмовлення – співрозмовник повинен зрозуміти, чому його прохання не може бути виконане. При необхідності вибачтеся, що не змогли допомогти.*

*Не відмовляйтеся від колись сказаних слів і відданих наказів, якими б неприємними наслідками це не загрожувало. Зізнайтеся в помилці, якщо допустили її, не шукайте винуватих і тим більше не придумуйте їх. Зізнайтеся, якщо не праві, – це тільки підніме ваш авторитет і довіру до вас.*

*Не допускайте безтактності, а тим більше брутальності з боку співрозмовника стосовно себе, своєї організації, предмету розмови, колег, зберігаючи при цьому спокій, витримку і такт.*

*Успішне ведення ділових бесід і переговорів багато в чому залежить від дотримання партнерами таких етичних норм і принципів, як точність, чесність, коректність і такт, уміння вислухати (увага до чужої думки), конкретність.*

*Точність – одна з найважливіших етичних норм, властивих діловій людині. Терміну домовленості необхідно дотримуватися з точністю до хвилини. Будь-яке запізнення свідчить про вашу ненадійність у справах.*

*Чесність* включає не тільки вірність прийнятим зобов’язанням, але і відкритість у спілкуванні з партнером, прямі ділові відповіді на його питання.

*Коректність і такт* припускає виключення факторів, що заважають ходу бесіди: роздратування, взаємних випадів, некоректних висловлень, але не виключає наполегливості й енергійності у веденні переговорів.

*Уміння уважно і зосереджено слухати*, не перебиваючи того, хто говорить.

*Конкретність*: факти, цифрові дані і необхідні подробиці. Поняття і категорії повинні бути погоджені і зрозумілі партнерам. Розмова повинна підкріплюватися схемами і документами.

*На результати переговорів істотно впливають емоції. Емоції необхідно вміти придушувати. Це дозволить звільнитися від почуття гніву, страху, що нерідко виникають у суперечках. Якщо емоції утримати не вдалося, ворожу ситуацію можна зняти чи згладити щирими вибаченнями, вираженням жалю, обміном рукостисканнями, недорогими подарунками.*

*Проведення переговорів припускає конфіденційність їхнього змісту, тому фіксувати хід переговорів чи окремі обговорювані положення, посвячувати в них третю сторону можна тільки при взаємній згоді сторін, тобто це питання вимагає особливого обговорення.*

## 9.2. ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ

### 9.2.1. СПЕЦИФІКА Й ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ

*Переговори є основним способом отримати від інших людей те, що хочете, інша справа – чи вийде?*

Р.Фішер

**Б**удь-які переговори являють собою особливу форму обміну інформацією, вид спільної діяльності двох або більше людей, яка спрямована на вирішення загальних проблем, що виникли у них. *Від нарад і зборів переговори відрізняються не тільки вузьким колом учасників, але і більш вільним характером обговорюваних проблем і результатів.* Офіційні рішення приймаються не завжди, але необхідні передумови для них створюються (учасники отримують інформацію для аналізу, оцінки і можливих наступних угод, договорів, контрактів і т.д.).

Переговори використовують для досягнення угоди між людьми, коли учасники мають співпадаючі чи протилежні інтереси. *Переговори – це взаємний обмін думками, обговорення проблем і пропозицій з метою укладання угод, які відповідають інтересам усіх сторін і наступного досягнення результатів, що влаштовують усіх учасників.* Ділові переговори (зустріч, бесіда) – це пошук способів і шляхів впливу на рішення, прийняте партнером. За змістом ділова зустріч (переговори) являє собою процес поетапного досягнення згоди між партнерами при наявності інтересів, що збігаються, а іноді і розходяться (тоді шукають компроміс).

*Ділова бесіда* включає обмін думками й інформацією і не припускає укладання договорів чи вироблення обов’язкових для виконання рішень. Вона може мати самостійний характер, випереджати переговори чи бути їх складовою частиною.

Ділові переговори мають більш офіційний, конкретний характер і, як правило, передбачають підписання документів, що визначають взаємні зобов'язання сторін (договорів, контрактів і т.д.).

Переговори є також елементом управлінських дій: прийом на роботу, звільнення, атестація співробітників, консультування, прийом відвідувачів, неофіційні зустрічі і ділові контакти.

До переговорів удаються у випадках, коли:

- односторонні дії неможливі і не вигідні;
- немає передбачених законом правил дій;
- відсутні строго регламентовані моделі поведінки.

Основні, найбільш часто використовувані види переговорів: політико-дипломатичні, торгові, рішення соціальних конфліктів і протиріч.

Особливості переговорів як специфічної форми ділового спілкування полягають у наступному:

- у кожного учасника своя мета, інтереси і наміри;
- незважаючи на можливі розбіжності між учасниками, діють вони спільно;
- у процесі переговорів необхідно поважати думки і позицію партнера;
- інтереси учасників частково збігаються, а частково розходяться;
- переговори можуть вестися з позиції сили.

Основні принципи ведення ділових переговорів полягають у наступному:

- чітко розмежовані відносини між партнерами і суть обговорюваних питань;
- чітко і ясно сформульовані взаємні інтереси партнерів;
- у першу чергу розглядаються найбільш прийнятні для обох сторін варіанти;
- у ході переговорів використовуються об'єктивні аргументи, оцінки і критерії.

Протиборство і протиріччя між діючими в бізнесі силами, особливо на ранній стадії переговорного процесу, обумовлені, насамперед, характером діяльності й обставинами, сферами впливу і протистоянням опозиційних сил.

Переговори – це завжди торг, тут принципову важливість має уміння не давати чого-небудь, не отримуючи від партнера нічого натомість. Основний принцип ефективного ведення переговорів – нічого не повинно даватися безплатно. Якщо один з учасників іде назустріч побажанням партнера, він повинен обов'язково добиватися від нього зустрічного руху. Причому мета кожного з учасників переговорів полягає в тому, щоб партнер рухався йому назустріч швидше. Однак якщо партнер робить нічим не обумовлені поступки, їх можна і потрібно приймати і не турбуватися про те, що обов'язково треба дати щось натомість. Немає таких правил ведення переговорів, які передбачали б рівномірний рух назустріч інтересам один одного, а також турботу про те, щоб інтереси партнера враховувалися в максимальному ступені.

Власне процес переговорів складається з виступів і відповідних виступів, питань і відповідей, доказів і заперечень. Він може протікати легко і напружено, домовленості можуть досягатися легко, з труднощами або взагалі не досягатися.

Ефективне ведення і завершення ділових переговорів неможливе, якщо партнери не будуть дотримуватися таких умов:

- всі учасники мають стійкий інтерес до предмету переговорів;
- учасники мають достатню компетенцію і необхідні знання щодо предмету переговорів;
- учасники мають достатні повноваження для прийняття остаточних рішень;
- кожен учасник здатний у максимальному ступені враховувати інтереси партнера і готовий у разі потреби піти на компроміс;
- між партнерами існує визначений ступінь довіри.

Переговори повинні приводити до результатів, які задовольняють усі сторони, що беруть участь у них, причому кожна сторона переконана, що переговори, які відбулися, принесли їй вигоду. Основне правило полягає в переканості всіх учасників, що вони щось виграли в результаті переговорів.

Ділові переговори включають чотири обов'язкових етапи:

- підготовка до проведення переговорів;
- проведення переговорів: початок переговорів, власне переговори, підписання договору;
- аналіз і оцінка результатів переговорів;
- виконання домовленостей і зобов'язань.

## 9.2.2. ПІДГОТОВКА ДО ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

У скільки разів час підготовки до переговорів більше часу власне переговорів, у стільки ж разів зростають шанси на успіх.

П. Мічіч

Успіх переговорів значною мірою залежить від якості підготовки до них. Менеджер повинен планувати всі зустрічі, прийоми, візити, передбачати необхідність і ймовірність участі в них. Він повинен знати, з ким, коли і з якою метою передбачається зустріч з його ініціативи, очікуваний результат, необхідні заходи щодо її підготовки.

У загальному випадку підготовка до ділових переговорів включає такі елементи:

- визначення і формулювання предмету (проблеми) переговорів;
- пошук потенційних партнерів для рішення виниклих проблем чи задач;
- з'ясування і зіставлення своїх інтересів та інтересів партнерів;
- розробка плану і програми переговорів;
- підбір фахівців до складу делегації;
- рішення організаційних питань і оформлення необхідних матеріалів (документів, креслень, таблиць, діаграм, зразків пропонованих виробів і т.д.).

Аналіз проблеми і діагностику ситуації варто вважати ключовим елементом усього підготовчого етапу.

*Кожній зустрічі повинна передувати попередня домовленість.* Ініціатор зустрічі готується до неї завчасно, чітко уявляє собі мету, ресурси, що можуть бути використані для її досягнення. Інша сторона таких переговорів не має; попереднє їй повідомлення допоможе також ретельно підготуватися до зустрічі, не викличе порушення власного графіка роботи і графіки роботи своїх підлеглих.

*Безпосередня підготовка ділової зустрічі* звичайно включає визначення її мети, підготовку плану проведення, прогнозування результатів із врахуванням цілей і особливостей партнера. Призначаючи зустріч, менеджер повинен чітко уявляти собі мету, яку він передбачає досягти, а також уявити собі, якої мети прагне досягти партнер, його позиції й аргументи під час обговорення окремих питань. Чим точніше виявиться прогноз щодо позиції партнера, тим вагомішими будуть власні аргументи й авторитетнішою власна позиція.

План ділової зустрічі може складатися з пунктів (питань) основних, другорядних, уточнюючих, навідних. Уміння чітко ставити питання і з їх допомогою з'ясовувати позицію, вимоги, умови, наближатися до мети – важливий елемент ділової зустрічі.

Планування ділової зустрічі проводить, як правило, її ініціатор. *Перш ніж почати планування переговорів*, варто запитати себе:

- яку головну мету я ставлю перед собою в переговорах?
- чи можу я обійтися без проведення цих переговорів?
- чи здивувався партнер, коли я попросив його про зустріч?
- чи готовий партнер до обговорення пропонованого мною питання?
- чи впевнений я в благополучному для мене результаті переговорів?
- чи впевнений у тому ж партнер?
- який результат переговорів влаштує мене, партнера, нас обох і який не влаштує?
- які прийоми впливу на партнера можуть бути переконливими?
- які запитання я буду ставити і в якій послідовності?
- які запитання може ставити партнер?

***Не очікуйте від людей дій, яких ви не стали б робити самі.***

*План підготовки до ділових переговорів* складається з переліку питань, які треба вирішити до початку проведення зустрічі:

- попереднє планування змісту переговорів;
- розробка пропозицій для обговорення;
- з'ясування і визначення потреб і проблем партнера;
- отримання підтвердження від партнера, що в нього дійсно є такі потреби;
- виявлення всіх можливих заперечень партнера з врахуванням наявних слабких сторін своєї роботи, товарів і послуг;
- розробка системи доказів того, що продукція чи послуги ініціатора переговорів можуть вирішити проблеми і задовольнити потреби партнера;
- обґрунтування вигідності пропонованого проекту;
- аналіз, контроль і коригування ходу підготовки переговорів.

План рекомендується супроводити текстом виступу, який містить основні теми, пропозиції, ключові поняття і слова, а також повні письмові формулювання своїх ділових пропозицій.

При підготовці до важливої і відповідальної ділової зустрічі корисно з колегами чи наодинці з собою *провести репетицію майбутніх переговорів*.

Далі потрібно ретельно *вивчити партнера по переговорах*, з'ясувавши:

- організацію, яку він представляє, його оточення і коло спілкування;
- його службове становище, компетенцію, функції;
- слабкі і сильні сторони: знання теми, професійну підготовку, уміння вести полеміку;
- ставлення до предмету переговорів: зацікавлене, вимушено нав'язане, байдуже, різко негативне;
- політичні погляди, принципи, ставлення до суспільної діяльності, улюблені і заборонені теми для розмов;
- потреби, бажання, обмеження;
- характер, настрій, вихованість.

Якщо в переговорах бере участь делегація, то важливо знати особливості всіх її членів, а також їх взаємозалежність і взаємини.

Інформацію такого роду можна отримати від партнерів, знайомих, клієнтів чи журналістів.

Рекомендується *обміркувати свою поведінку в ході переговорів*, якщо партнер:

- в усьому погодиться з вами;
- рішуче заперечить, перейде на підвищений тон;
- ніяк не відреагує на ваші доводи й аргументи;
- виявить недовіру до наведених аргументів і фактів;
- спробує уникнути обговорення, приховати свою думку.

З усіх можливих варіантів розвитку переговорів треба визначити свою позицію до початку переговорів і бути готовим продемонструвати її партнеру.

*Склад учасників* переговорів погоджується заздалегідь і відбиває баланс інтересів сторін. У тому випадку, якщо учасники мають високий посадовий статус і переговори носять надзвичайно офіційний характер, то учасника, який прибуває на зустріч, повинен зустріти недалеко від входу і провести до місця проведення переговорів співробітник більш низького статусу, наприклад, секретар. Поведінка учасників зустрічі регулюється правилами етикету відповідно до їхнього статусу. Під час обговорення принципових питань вирішальним фактором є *компетенція і повноваження учасників*, тому рекомендується до початку переговорів з'ясувати службове становище і компетенцію представників партнера.

*Час.* Після розробки плану майбутніх переговорів необхідно погодити з партнером терміни і програму візиту. Звичайно про час і місце проведення переговорів домовляються заздалегідь, за 3-5 днів. Менший інтервал може перешкодити комусь з учасників, порушивши їхні плани, більший – знижує надійність домовленості через можливі зміни графіка кожного учасника. Всім учасникам переговорів необхідно повідомити, коли вони почнуться і скільки будуть тривати. Сучасний менеджер повинен бути пунктуальним – це один з факторів поваги, довіри, успіху. Найбільш *оптимальні дні для переговорів – вівторок, середа і четвер*. Самий *сприятливий час дня – через півгодини-годину після обіду*, коли думки про їжу не відволікають від рішення ділових питань.

*Тривалість переговорів* також визначається заздалегідь, і регламент повинен дотримуватися кожною зі сторін. При тривалих переговорах рекомендується через 45-50 хвилин робити перерву, щоб продуктивність роботи не знижувалася від стомлення.

*Місцем проведення* звичайно є службове приміщення одного з учасників, але не виключена і нейтральна територія. Той, хто проводить бесіду у своєму офісі, має перевагу "свої території", що в якомусь ступені порушує принцип рівноправності. Це повинно бути урівноважене попереджувальним і підкреслено уважним ставленням хазяїна до партнера (переконатися, що його влаштовує час і місце зустрічі, виявляти гостинність у процесі зустрічі, надати більш зручне місце за столом переговорів, запропонувати каву і т.д.).

Сприятливе середовище для переговорів може бути створене на нейтральній території (конференц-зал, пристосовані для переговорів номер готелю чи зал ресторану і т.д.).

Приміщення вибирають тихе, ізольоване, просторе, комфортне (якісні й оптимальні освітлення, шумоізоляція, температура і вологість повітря), в якому немає нічого зайвого. Обов'язкова вимога – телефони, якщо вони є у приміщенні, на час проведення переговорів повинні бути відключені, мобільні телефони всі учасники також відключають. У приміщенні не повинно бути співробітників, які не беруть участі у переговорах. На столі повинно бути все, що може знадобитися в ході розмови (папір для записів і ручка для кожного учасника, допоміжні інформаційні матеріали в достатній кількості екземплярів, вода, склянки і т.д.). *Паління* за міжнародними стандартами в громадських місцях не допускається, у нашій діловій культурі з цього приводу немає визначених правил, хазяїн офісу визначає, ставити чи ні на стіл попільниці. Але навіть якщо попільниця є, це не означає автоматичного дозволу курити в приміщенні. Закурити можна тільки в тому випадку, якщо всі присутні без вагань дадуть на це свою згоду. Варто пам'ятати, що *для людей, які не палять, запах диму вкрай неприємний*, і в цьому випадку краще від паління утриматися, щоб не підвищувати напруги в розмові.

*Діловий протокол* – це організація зустрічей і обслуговування переговорів, ведення запису бесід, забезпечення сувенірами, форма одягу, культурна програма і т.п. Протокольні заходи є невід'ємною складовою переговорів, несуть значне навантаження в рішенні поставлених на переговорах задач і можуть або сприяти успіху, або, навпаки, створити передумову для їхньої невдачі. Для рішення цих питань доцільно створити в організації *протокольну групу з 2-3 чоловік*, яка буде займатися протокольними формальностями.

### 9.2.3. ПОЧАТОК ПЕРЕГОВОРІВ

*Іноді одне слово може зірвати всю справу.*

**П**очинаються ділові переговори зі взаємного знайомства з одночасним обміном візитними картками між всіма учасниками. Візитки варто розкласти перед собою і прикласти максимум зусиль, щоб запам'ятати, яка візитка кому належить. Необхідно правильно вимовляти імена і прізвища гостей. У випадку сумніву (щодо наголосів) потрібно уточнити це в гостя і повторити ім'я і прізвище вголос.

Вступна частина переговорів має на меті зняття психологічної напруги і встановлення атмосфери довіри між партнерами. Вона може зайняти до 15% загального часу переговорів. На цьому етапі основні задачі полягають у тому, щоб:

- встановити контакт із партнером;
- створити сприятливу атмосферу для переговорів;
- привернути увагу партнера, розбудити в нього інтерес до переговорів;
- у деяких випадках – взяти у свої руки ініціативу.

Найпростіший і надійний спосіб створення атмосфери взаємної довіри – пунктуальність.

Нерідко ділові *переговори закінчуються, так і не встигнувши початися*, особливо якщо співрозмовники знаходяться на різних соціальних рівнях (за положенням, освітою і т.д.). Причина полягає в тому, що перші фрази бесіди виявляються занадто незначними. Варто мати на увазі, що саме декілька перших пропозицій часто вирішальним чином впливають на співрозмовника, тобто на його рішення вислухати партнера чи ні. Співрозмовники звичайно *більш уважно слухають саме початок розмови* – часто з цікавості чи очікування чогось нового. Саме перші дві-три пропозиції створюють внутрішнє ставлення співрозмовника до партнера і до бесіди, по перших фразах у співрозмовника складається враження про нього.

☺ | *Хитрість є зброя слабкого і розум сліпого.*

Козьма Прутков. Думки й афоризми

Не варто своїми першими запитаннями змушувати співрозмовника підшукувати контраргументи і займати оборонну позицію. В принципі, логічна і цілком вірна лінія поведінки, але з точки зору психології така поведінка на початку ділових переговорів – це промах.

Важливо пам'ятати, що *незнайома людина запам'ятовується по першому враженню*. Звичайно людина оцінюється позитивно чи негативно по тому, як вона тримається, поводить, говорить.

Коли знята напруга перших хвилин зустрічі, далі доцільно використовувати такі прийоми:

- простимулювати уявлення партнера;
- почати діалог зі звертання за порадою;
- перші фрази формулювати ясно, коротко, змістовно;
- своє перше питання ставити так, щоб воно було коротким, цікавим і по можливості не спірним;
- виявити увагу і щирий інтерес до думки співрозмовника;
- спробувати у думках поставити себе на місце співрозмовника (рефлексія);
- бути вдячним і активним слухачем;
- уникати формулювань із вживанням “я”, частіше говорити “ми”.

*Секрет успіху полягає в умінні зрозуміти іншу людину і дивитися на речі і з її, і зі своєї точки зору.*

Г.Форд

У початковій стадії переговорів варто примушувати партнера викласти наявну в нього інформацію й охарактеризувати існуючі в нього проблеми. Це дозволить на наступних етапах переговорів домовитися про найбільш прийнятні для партнера умови договору.

Почавши переговори з найбільш важливих аспектів, прагнути дійти згоди з принципових питань. Потім обговорюються питання, по яких можна дійти згоди відносно легко і без істотних витрат часу. І тільки потім варто зупинитися на тих ключових проблемах, що вимагають детального обговорення.

## 9.2.4. ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

*Хто запитує, той тримає нитку розмови у своїх руках.*

Б.Швальбе

**У**спіх ділових переговорів багато в чому визначається умінням ставити запитання і домагатися вичерпних відповідей на них. Запитання служать для управління ходом переговорів і з'ясування точки зору партнера. Правильна постановка запитань сприяє ухваленню потрібного рішення. Особа, що керує ходом переговорів, ставить прямі запитання дружнім тоном, вислуховує відповіді, правильно їх трактує й оцінює, фіксує всю інформацію і створює позитивний образ своєї фірми.

Ставити запитання доцільно по одному, формулюючи їх так, щоб вони звучали нейтрально. Варто уникати навідних запитань. *Неприпустимо ставити під сумнів благонадійність партнера, обговорювати його політичні чи релігійні погляди і поведінку.*

*Іноді правильно сформульоване запитання істотно змінює зміст відповіді.*

М.Рубінштейн

Запитання – це основні блоки вербальної комунікації. На більшість із них потрібно дати відповідь. Уміння поставити правильне запитання в багатьох сферах життя так само важливе, як одержати правильну відповідь, якщо не важливіше. Запитання в процесі переговорів допомагають:

- стимулювати переговорний процес;
- витягти потрібну і важливу інформацію;
- прийти до загального розуміння;
- дійти згоди;
- встановити довірчі стосунки;
- досягти власних цілей і цілей партнера.

***Розумне запитання – це вже половина знання.***

Ф.Бекон

На кожній фазі ділової бесіди (переговорів) доречні визначені види запитань. Так, входження в предмет переговорів вимагає відкритих. При закріпленні і перевірці прийнятого рішення необхідно орієнтуватися на риторичні й аналітичні запитання, а з появою нових аспектів обговорення і напрямку бесіди рекомендується ставити переломні запитання.

Важливим елементом ведення ділових переговорів є *уміння демонструвати пропонувані партнерам товари чи послуги*. Перевірте за допомогою тесту, наскільки ефективно представляєте Ви чи Ваші працівники свої товари чи послуги партнерам по переговорах (потенційним клієнтам).

## ТЕСТ № 15

### ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРЕДСТАВЛЕННЯ КЛІЄНТАМ ТОВАРІВ ЧИ ПОСЛУГ

*Уважно прочитайте запитання тесту і виберіть один з 4-х пропонованих варіантів відповіді: "майже завжди" (у 75-100% випадків), "часто" (у 50-75% випадків), "іноді" (у 25-50% випадків), "майже ніколи" (до 25% випадків).*

1. Чи продумуєте Ви заздалегідь, які властивості і характеристики продукту Ви повинні представити і в якій послідовності?
2. Чи пропонуєте Ви клієнту модель, на яку він бажає подивитися чи яка відповідає його потребам?
3. Чи говорите Ви клієнту до того, як продемонструєте продукт, на які особливості і якості Ви хотіли б звернути увагу?
4. Чи підкреслюєте Ви, аргументуючи свої доводи, корисність продукту для клієнта, можливість шляхом його придбання знизити витрати, підвищити продуктивність і т.д.?
5. Чи ретельно Ви готуєтеся до процедури представлення продукту (співробітники, приміщення, умови, пристосування)?
6. Чи втягуєте Ви клієнта в процес демонстрації продукту (як контролера, випробувача, оператора)?
7. Чи вдається Ви під час демонстрації продукту до додаткових ефектів (світлових, звукових, кольорних, механічних)?
8. Чи маєте Ви під час представлення продукту все те, що може привернути увагу клієнта (проспекти, інструкції з експлуатації, технічні описи, прайс-листи)?
9. Чи узагальнюєте Ви сказане, робите висновки для клієнта по завершенні демонстрації, ще раз підкреслюючи найважливіші достоїнства продукту?
10. Чи представляєте Ви клієнту після демонстрації продукту заздалегідь заповнений бланк замовлення для підпису?

**Ключ до тесту** на стор. 335.

Необхідно бути уважним до того, що і як говориться. Не слід розраховувати на те, що можна перехитрити співрозмовника тільки за допомогою різних вивертів і трюків і змусити його піти на надмірні поступки.



***Уважно слухайте, коли інші обговорюють проблему.***

***Це дасть вам можливість причепитися до якого-небудь банального твердження і знищити суперника.***

А.Блох. Закон Мерфі

У ході переговорів їхні учасники найчастіше застосовують такі випробувані тактичні прийоми:

- *очікування* – спочатку вислуховують усі пропозиції і доводи партнера, а потім викладають власну точку зору;
- *вираження згоди*, коли один з учасників не дуже впевнений у своїх силах;
- *поділ проблеми на складові*, коли переговори складні;
- *блокова політика* – спочатку розглядається тільки частина проблеми, щоб полегшити досягнення кінцевого результату;
- *торг* – спрямованість переговорів не на вирішення проблеми, а на отримання односторонніх переваг;
- *вихід* – прохання про перенос обговорення небажаних питань на інший час, щоб уникнути необхідності приймати не вигідні для себе пропозиції;
- *висування вимог в останній момент* – прийом, суть якого – в постановці питань, що безболісно для себе можна зняти, видавши це за поступку партнеру;

- *розставлення невірних акцентів* у власній позиції, що демонструє партнеру зацікавленість у вирішенні питання, якого насправді не існує; питання потім знімається з вимогою відповідної поступки з боку партнера;
- *висування вимог, неприйнятних для обох партнерів*, а потім зняття їх з повістки, але з вимогою поступок з боку партнера;
- *обман партнера* для приховання сумнівних цілей і недостовірної чи помилкової інформації;
- *блеф* – надання явно помилкової інформації;
- *позиційний тиск* – відмовлення від переговорів з метою отримання однобічних вигод, висування екстремальних вимог з метою залякати партнера, змусити його йти на поступки.

☺ | **Говорячи з хитруном, зважуй свою відповідь.**

Козьма Прутков. Думки й афоризми

У ході будь-яких переговорів учасники терпляче, ретельно і цілеспрямовано аргументують свої пропозиції та вимоги і не менш ретельно і вимогливо оцінюють і спростовують аргументи свого партнера. *Аргументи повинні бути переконливими.* На практиці аргументи за ступенем впливу на розум і почуття людей розділяють на три групи: сильні, слабкі і безпідставні аргументи.

*Сильні аргументи* – це аргументи, що не піддаються критиці, спростуванню, руйнуванню. До них можна віднести:

- судження на основі точно встановлених фактів;
- положення законів, статутів, документів;
- висновки експертів і висновки, підтверджені експериментально;
- думки визнаних авторитетів у тій чи іншій галузі;
- показання свідків і очевидців подій;
- статистичні дані.

*Слабкі аргументи* – це аргументи, що піддаються критиці і можуть бути піддані сумніву людьми, що володіють мистецтвом полеміки. Слабкими є аргументи, які являють собою:

- висновки на основі недостатніх статистичних даних;
- посилення на авторитети, маловідомі слухачам;
- аналогії, непереконливі приклади;
- тенденційно підібрані афоризми і вислови;
- ймовірні версії, висновки.

*Безпідставні аргументи* – це аргументи, що піддаються критиці і повному викриттю та дискредитації опонента. Це, насамперед:

- судження на основі підтасування фактів;
- посилення на сумнівні чи неперевірені джерела;
- законодавчі акти, постанови і рішення, що втратили силу;
- домисли, догадки, припущення;
- демагогічні вигадки і виверти;
- розрахунок на неосвіченість і забобони опонента чи аудиторії;
- висновки на підставі фіктивних документів;
- видавані авансом обіцянки;
- помилкові заяви і показання;
- підробки і фальсифікації.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**У ході ділових переговорів доцільно застосовувати такі методи аргументації:**

- *фундаментальний метод* – обґрунтування доводів, пропозицій, ідей незаперечними фактами, цифрами, прикладами;
- *врахування сили аргументів*: якщо власні аргументи сильні, їх можна застосовувати порізно, якщо слабкі – застосовувати разом – одночасно кілька аргументів, що підкріплюють один одного;
- *оптимальна добірка аргументів* – 5-7 аргументів, не менше і не більше; при меншій їх кількості ваша позиція може здатися непереконливою, а якщо аргументів буде занадто багато, партнер може втратити довіру;
- *метод видимої підтримки* – після висловлення співрозмовника спочатку виявити підтримку його позиції, а потім “завдати удару” по помічених слабких, уразливих місцях;
- *метод виявлення протиріч* у висловленнях партнера;
- *метод системного опитування* – ставляться заздалегідь продумані запитання, що змушують співрозмовника суперечити самому собі;
- *метод виведення з теми* – постійна зміна акцентів з наступною зміною суті справи для виграшу часу.

**Якщо партнер заперечує доводи і пропозиції:**

- вислухати відразу декілька його заперечень і спробувати знайти в них протиріччя;
- не поспішати з відповіддю, поки не буде зрозуміла суть заперечень, основні причини;

- не відповідати на заперечення в категоричному тоні, триматися спокійно і впевнено;
- запитання ставити так, щоб співрозмовник був вимушений вибрати між двома варіантами відповіді.

#### Спростовувати аргументацію партнера такими прийомами:

- метод *кусків* – розчленовування виступу на три куски: незаперечні факти, спірні положення, помилкові погляди. Потім, не стосуючись сильних сторін позиції партнера, упор робити на спірні і помилкові заяви і твердження;
- “так” – “але” – якщо партнер наводить незаперечні аргументи, які неможливо спростувати, з ними варто погодитися, але знайти зачіпку, щоб висловити сумніви, зауваження;
- метод *порівняння* – дає можливість перехопити ініціативу і перейти в наступ;
- метод *ігнорування* – робити вигляд, що не помічаєш невідхильних аргументів, і твердо вести свою лінію в переговорах, використовуючи власні найбільш вагомі аргументи і переконливі докази.

#### Чути тільки ті запитання, на які можеш знайти відповідь.

Ф.Ніцше

Не слід використовувати часовий фактор тиску на партнерів по переговорах: змушувати їх довго чекати початку переговорів чи “давити” їх нереальними термінами реалізації домовленостей.

Не варто сподіватися, що вдасться домогтися переваг імітацією “нерозуміння” чи обманом партнерів. Варто виходити з того, що партнер підготувався до переговорів також добре.

У ході ділових переговорів може виникнути тимчасова напруга, розлад, перешкоди і труднощі. Не можна втрачати самовладання, треба шукати нові шляхи. Якщо не вдалося досягти запланованого результату, треба обережно проявляти свої емоції. Пам’ятати: *у дрібницях можна поступитися*. Не задовольнятися частковим успіхом, користуватися ефективними аргументами, стримуватися від завірень і обіцянок.

Хід і результати ділових переговорів багато в чому залежать від атмосфери в приміщенні для переговорів, від *манери говорити*:

- занадто голосна мова створює враження нав’язування своїх думок;
- занадто тиха мова змушує ставити зустрічні запитання;
- кваплива мова створює враження, що ви просто хочете умовити партнера;
- занадто повільна мова наводить на думку про свідоме затягування часу.

Ні в якому разі *членам однієї делегації* не можна вступати в словесну перепалку між собою в ході переговорів. Іноді одне слово може зірвати всю справу. Партнери повинні бачити перед собою єдину команду, де панують розуміння і взаємоповага. Усі питання, з яких можуть виникнути розбіжності, варто вирішити на етапі підготовки до переговорів.

Варто ретельно стежити за станом відносин у процесі проведення переговорів, дотримуючись принципів рівноправності сторін, виявляючи повагу, люб’язність, дотримуючись балансу інтересів. Аналізуючи вербальні і невербальні прояви в поведінці співрозмовника, треба стежити за коливаннями рівня емоційної напруги, не допускаючи загострення ситуації, використовувати прийоми управління напругою в розмові. Основою коректного ділового стилю є впевнена поведінка і неприпустимість найменшого прояву агресії.

## 9.2.5. ЗАВЕРШЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ – ПІДПИСАННЯ ДОГОВОРУ

Уточнивши всі деталі  
і підписавши договір – іти!

**З**авершення переговорів. Як правило, переговори ведуться заради їхнього успішного завершення. Для того, щоб їх успішно завершити, потрібно переконати партнера, що товар чи послуга відповідають його потребі. У процесі ухвалення остаточного рішення партнер проходить через ряд внутрішніх станів. Стани, що переживає більшість людей, перш ніж прийняти остаточне рішення і конкретні дії, виникають і міняються в такій послідовності: *побоювання – скептицизм – байдужість – цікавість – розуміння – ентузіазм*. Не варто квапити партнера, а треба намагатися поступово і послідовно вести його до ухвалення необхідного рішення. Це психологічно важкий момент для обох партнерів. Л.Якокка так характеризує фінал ділових переговорів: “Дуже багато продавців демонструють прекрасну роботу на попередніх стадіях угоди, але потім, очевидно, побоюючись наштовхнутися на відмову, не можуть довести справу до логічного кінця і втрачають клієнта. Вони просто не можуть примусити себе сказати покупцю: “Поставте ось тут свій підпис”.

Якщо хід переговорів виявився позитивним, то на *завершальній їх стадії* необхідно коротко повторити основні положення, яких торкалися в процесі переговорів, і, що особливо важливо, характеристику тих позитивних моментів, з яких досягнута згода сторін. Це дозволить домогтися впевненості в тому, що всі учасники переговорів чітко уявляють суть основних положень майбутньої угоди, усі переконані в тому, що в ході переговорів досягнуто визначеного прогресу. Доцільно також, ґрунтуючись на позитивних результатах переговорів, обговорити перспективу нових зустрічей.

**Заклучна фаза переговорів** служить для того, щоб переконати партнера в тому, що підписанням цього договору ділові відносини партнерів не закінчуються. І партнери розстаються тільки для того, щоб зустрітися неза-



баром знову й укласти черговий договір на постачання нової продукції чи надання нової послуги. Найчастіше в заключній фазі переговорів застосовується така модель поведінки, яка складається з трьох послідовних етапів:

- *дослідження потенційних можливостей* – домовитися про нову зустріч, стимулювати співрозмовника говорити про потреби, які можуть виникнути в майбутньому, продемонструвати щиру зацікавленість у майбутньому партнера;
- *визначення способів усунення можливих проблем*. Обговоривши усі можливі в майбутньому проблеми, продемонструвати свій професіоналізм і щиру зацікавленість у задоволенні потреб партнера (“ми усунемо несправність протягом 24 годин”, “установимо новий апарат”, “за цим номером телефону Ви можете викликати фахівця”). Відверта розмова з можливих проблем переконує партнера, що в непередбаченій ситуації він отримає допомогу. *Краще знати про вимоги замовника раніше, ніж у нього насправді виникнуть проблеми.*

**Підписання договору.** Коли переговори дійшли кінця і партнер готовий до ухвалення бажаного рішення, фінальна частина – підписання договору – може пройти за такою схемою:

- починають зі слова “*отже*” (...ми зустрілися сьогодні тому..., ...ми зібрали цю нараду для..., ...я прийшов до Вас для того...);
- наступне словосполучення: “*Ви вирішили почати..., для задоволення Ваших потреб..., у зв’язку з...* (формулюється проблема так, як її розуміє партнер), *необхідність створення оптимальної робочої обстановки*”...;
- “*якщо це так, то я хотів би якомога швидше* (те, що пропонується партнеру: *...застрахувати Ваше устаткування*”, *...встановити у Вашому офісі кондиціонери*” і т.д.);
- “*чи відповідає це Вашим побажанням?*”;
- замовчати і чекати позитивної відповіді.

Після отримання згоди партнера і його підпису на всіх екземплярах договору уважно прочитати текст ще раз, ретельно, до подробиць. Підписати договір, уточнити дату чергової зустрічі. Підписавши й уточнивши – іти!

**Якщо договір не підписано.** Нерідко взаємні зусилля партнерів не приводять до домовленостей – *результат переговорів негативний*. Негативний результат переговорів не є підставою для різкості чи холодності при завершенні переговорного процесу.

Прощання повинне бути таким, щоб на майбутнє зберегти контакт і ділові зв’язки. У цьому випадку треба прагнути зберегти контакти з партнером, перевести розмову на особисті аспекти, відмовитися від подальшого обговорення питань, з яких не була досягнута згода. Варто знайти тему, цікаву для обох сторін, таку, що зніме напругу і незадоволеність, буде сприяти дружній і невимушеній атмосфері прощання.

## 9.2.6. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ПЕРЕГОВОРІВ І ВИКОНАННЯ ДОМОВЛЕНОСТЕЙ

*Критерій успіху переговорів – виконання сторонами взятих на себе зобов’язань.*

**Аналіз результатів переговорів.** Переговори можна вважати завершеними, якщо ретельно і відповідально проаналізовані їхні результати, коли вжиті необхідні заходи для їхньої реалізації, зроблені визначені висновки для підготовки наступних переговорів.

Більшість людей докладно аналізує причини своїх невдач, а *причини успіху аналізуються значно рідше й аналіз цей частіше поверховий, формальний*. Насправді, аналіз і розбір удач так само корисний, як і розбір поразок. Процес переговорів завжди повинен закінчуватися їхнім ретельним аналізом, який припускає:

- порівняння цілей переговорів з досягнутими результатами;
- визначення заходів і дій, що впливають з результатів переговорів;
- ділові, особисті й організаційні висновки для майбутніх переговорів чи продовження тих, що проводилися.

*Ділові переговори варто вважати вдалими, якщо в результаті:*

- з усіх чи з найважливіших питань досягнуті цілі переговорів;
- змогли розрядити ситуацію чи вирішити проблему;
- дійшли більшого взаєморозуміння і зближення своїх позицій;
- змогли зняти напруженість у відносинах (хоча б частково), знизили рівень взаємної недоброзичливості;
- партнери отримали нову інформацію, усвідомили чи уточнили позиції один одного або уточнили бачення тієї чи іншої ситуації.

Розрізняють три види аналізу проведених переговорів: “по гарячих слідах”, на вищому рівні керівництва й індивідуальний аналіз.

*Аналіз “по гарячих слідах”* – відразу по завершенні переговорів – дозволяє оцінити хід і результати переговорів, обмінятися враженнями і визначити першочергові заходи, пов’язані з підсумками переговорів (призначити виконавців і визначити терміни виконання досягнутої угоди).

*Аналіз на вищому рівні керівництва* організації проводиться з метою:

- обговорити звіт про результати переговорів і виявити відхилення від раніше встановлених директив;
- оцінити інформацію про вже вжиті заходи і відповідальність;
- визначити обґрунтованість пропозицій, пов'язаних з продовженням переговорів;
- отримати додаткову інформацію про партнера по переговорах.

***У бізнесі успіх не буває випадковим.***

*Індивідуальний аналіз* ділових переговорів – це з'ясування ставлення кожного учасника до своїх задач у ході переговорів, критичний самоаналіз і отримання уроків. У процесі індивідуального аналізу варто отримати відповіді на запитання:

- чому угода відбулася (не відбулася)?
- яка необхідність чи потреба спонукала партнера до такого рішення?
- чи правильно були сформульовані інтереси партнера на етапі підготовки до переговорів?
- чи відповідала підготовка до переговорів реальним умовам, ситуації, що склалася?
- наскільки сприятливим (несприятливим) був час переговорів для обох сторін?
- чому цей час був сприятливим (несприятливим) для тієї чи іншої сторони?
- що визначило результат переговорів (зіграло вирішальну роль)?
- які дані зробили на партнера найбільше враження?
- який аргумент виявився особливо переконливим?
- яке повідомлення (приклад, застереження) виявилось особливо до речі?
- яка особливість товару (послуги) виявилася найбільш цінною?
- яка форма чи вид обслуговування викликали найбільший інтерес?
- чи можна стверджувати, що сформувалися контакти між партнерами?
- чи послідовно велася основна лінія в ході переговорів?
- наскільки аргументованими були доводи, зауваження і заперечення з тієї чи іншої сторони?
- чи вдалося своїй стороні протягом усієї бесіди бути тактовною, не мати упереджень проти партнера?
- чи змогла своя сторона домогтися максимальної користі от переговорів?
- як підвищити дієвість аргументації в змістовному і методичному плані?
- як виключити в майбутньому негативні нюанси при проведенні переговорів?
- що ще необхідно зробити, щоб ефективність переговорів у майбутньому підвищилася?
- у кого з потенційних клієнтів спостерігається аналогічна ситуація, що також могла б привести до вдалої угоди?

Отримані відповіді на всі ці запитання дозволять у майбутньому поліпшити підготовку і планування майбутніх переговорів і більш гнучко й ефективно керувати їх ходом.

*Переговори вважаються завершеними*, якщо їх результати піддалися ретельному аналізу, на основі якого зроблені відповідні висновки.

***Виконання домовленостей.*** Обов'язковість, пунктуальність, уміння враховувати прохання і можливі проблеми ділового партнера протягом дії договору – обов'язковий елемент ділової етики.

Варто пам'ятати, що наявність договору (документа) ще не робить переговори успішними, а його відсутність не завжди означає невдачу. Критерій успіху переговорів – виконання сторонами взятих на себе зобов'язань: *прийняті на переговорах рішення вимагають своєчасної і повної реалізації.*

## 9.3. ПРИЙОМ ВІДВІДУВАЧІВ

*Будь уважним і чуйним до чужої думки, навіть якщо вона помилкова.*

### 9.3.1. РОЛЬ, МІСЦЕ Й ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ З ПРИЙОМУ ВІДВІДУВАЧІВ

*Проблема в тому, що нерідко рішення важко, а іноді і просто неможливо прийняти відразу.*

**Р**обота менеджера неможлива без контактів з підлеглими і працівниками вищих організацій, органів державної влади і управління, представниками постачальників, партнерів, контролюючих органів. За даними шведських соціологів, керівники витрачають на прийом відвідувачів у середньому 3,5 години на день. *Снілку-*

ючись із відвідувачами, менеджер одержує цінну інформацію, необхідну для прийняття рішень, а головне – для удосконалення процесу їх виконання.

*Найчастіше відвідувачі – це підлеглі.* Особливість прийому своїх співробітників полягає в тому, що ці відвідування легше планувати і контролювати. Практика показує, що звертання людей до керівників організацій поділяються на три основних види: пропозиції, заяви і скарги.

*Пропозиції* спрямовані на поліпшення й удосконалення роботи підприємств, організацій і установ.

*Суть заяв* полягає в проханні про вирішення якого-небудь питання, пов'язаного зі здійсненням визначених прав громадян чи працівників підприємства (праця, відпочинок, освіта).

*Скарга* – це повідомлення людиною посадовій особі інформації про порушення її (або інших осіб) прав чи законних інтересів. Вона також містить прохання про зміну прийнятого рішення, відновлення порушених прав, відшкодування збитку, покарання винних.

Робота менеджера з прийому своїх підлеглих звичайно проводиться в таких формах: прийом співробітників з особистих питань, прийом співробітників зі службових питань, запрошення співробітника для бесіди з ініціативи керівника.

*Прийом співробітників з особистих питань* менеджер проводить, як правило, у визначені дні і години, передбачені його графіком роботи. *Час і місце прийому* звичайно незмінні і відомі всьому персоналу підприємства. Попередній запис на прийом робить секретар. Записують прізвище, посаду співробітника, коротко фіксують суть питання, з яким працівник має намір звернутися до керівника.

*Час для прийому відвідувачів не можна використовувати* для рішення управлінських питань, нарад і т.д.

Уся необхідна для відвідувачів інформація повинна бути розміщена в доступних для огляду місцях.

*Прийом зі службових питань* варто встановлювати протягом усього робочого тижня у визначені години.

Важливою формою роботи з персоналом є *бесіда з ініціативи менеджера*. При цьому необхідно дотримуватися важливого правила, що практично ніколи не робиться: *повідомляти співробітнику причину виклику*, щоб не тримати його в невіданні і дати можливість підготуватися до бесіди.

Варто пам'ятати, що в силу індивідуальних особливостей *люди в бесіді з керівником, розповідаючи про свої особисті проблеми, поведуться по-різному*. Деякі входять у кабінет вже в стані стресу, інші можуть виявитися занадто балакучими і намагаються надати простій думці оригінальну форму, треті, викладаючи питання, спотворюють факти у вигідному для себе світлі, четверті через невміння викласти суть проблеми і невпевненість у собі поведуться безтактно, виявляють зайві емоції.

Особливу увагу керівнику варто звертати на ті якості свого підлеглого, що помітно відрізняють його від інших працівників. Варто уважно спостерігати за жестами, мімікою, інтонацією та іншими особливостями поведінки співрозмовника. Це важливо з тієї причини, що на хід бесіди істотно впливає самооцінка підлеглого. Практика показує, що самооцінка, як правило, буває завищеною. Тому від менеджера потрібне вміння застосовувати різні методи і стилі ведення бесід.

Керівник повинен бути завжди зацікавлений у тому, щоб у ході бесіди *виявити справжні прагнення своїх підлеглих*. Для цього варто стимулювати їх до самовираження, застосовуючи такі прийоми:

- підкреслити здібності, попередні успіхи і досягнення підлеглого;
- виявити зацікавленість у пропозиціях та ідеях підлеглого, дати їм високу оцінку (нехай навіть трохи завищену);
- підкреслити спільність чи збіг поглядів на предмет обговорення;
- дати можливість підлеглому виговоритися, повно і детально викласти ідею або проблему, що його турбує, не перебиваючи і не зупиняючи його;
- висловити переконаність у тому, що підлеглий торкнувся важливої і серйозної проблеми, підтримати його і переконати в тому, що він і надалі може розраховувати на розуміння і підтримку своїх цінних ідей і пропозицій, а також на допомогу у випадку тимчасової невдачі;
- запропонувати підлеглому роботу чи завдання, що, безсумнівно, його зацікавить.

У ході спілкування з підлеглими *можливі помилки і з боку менеджера*, які найчастіше обумовлені тим, що керівник усіляко намагається підкреслити свою демократичність, доброзичливість, простоту і доступність підлеглим. Така поведінка при її безсумнівних достоїнствах може бути невірно витлумачена підлеглим і призвести до того, що той або поведеться безцеремонно і фамільярно, або розцінить таке ставлення до себе як неповагу і навіть зневагу.

*Бесіда менеджера з відвідувачем, як правило, закінчується ухваленням рішення*. Проблема тут у тому, що нерідко рішення важко, а іноді і просто неможливо прийняти відразу. Необхідно провести перевірку деяких фактів, одержати додаткові відомості, консультації фахівців. Проте *менеджер повинен назвати співрозмовнику термін, коли рішення буде прийняте, і яким чином той буде проінформований про це*.

Неправильно вважати, що відвідувач завжди помиляється, і різко критикувати його думку. Він може бути ближче до істини. Для зауважень потрібно вибрати необразливу форму і зручний момент. Навіть якщо співрозмовник виявляє яскраво виражену зарозумілість, схильність до суперечок, висловлює в різкій формі несправедливі докори, йому не слід відповідати агресивно.

### 9.3.2. ПРАВИЛА І НОРМИ ПОВЕДІНКИ ПРИ ПРИЙОМІ ВІДВІДУВАЧІВ

*Обличчя, поза, жести і тон голосу повинні виражати ввічливість – при зустрічі, інтерес – при вислуховуванні, люб'язність – при обміні думками і суперечці, співчуття і такт – під час критики і висловлення зауважень.*

**Р**обота менеджера з відвідувачами характерна тим, що йому доводиться мати справи з самими різними людьми, що можуть ставити самі несподівані запитання і самі різні проблеми. Менеджер повинен бути готовим до будь-якої, самої несподіваної, поведінки відвідувача, його індивідуальних якостей, можливих зривів і т.д. Він повинен уміти дуже швидко вибудовувати і витримувати до кінця бесіди свою лінію поведінки, особливо якщо співрозмовник нервує, переключається з однієї теми на іншу. Тому для досягнення очікуваного результату від бесіди необхідно дотримуватись визначених соціально-психологічних вимог:

- спочатку спробувати зняти напругу у співрозмовника, налаштувати його на відверту розмову;
- дати людині можливість висловитися;
- розмовляти мовою, зрозумілою їй;
- уникати прямих запитань;
- не допускати в бесіді відхилень від основного напрямку;
- оцінювати особистість тільки після закінчення розмови, враховуючи свою можливу упередженість.

Для об'єктивного аналізу особистості відвідувача і професійної оцінки ситуації бесіду слід будувати на принципах відносин партнерства, суть якого полягає в здатності ототожнювати себе зі співрозмовником, у розумінні його, умінні думкою поставити себе на його місце і разом спробувати знайти чи розробити варіанти виходу зі складної ситуації. Якщо відвідувач – людина, не знайома менеджеру, то спочатку варто довідатися про її прізвище, ім'я і по батькові, місце роботи, посаду (або кого вона представляє) і тільки потім з'ясовувати мету візиту.

Усвідомити позицію співрозмовника допоможуть чіткі, зрозумілі співрозмовнику і тактовні запитання менеджера. Ставити уточнюючі запитання треба тільки після того, як відвідувач цілком викладе суть справи. Перебивати співрозмовника неприпустимо.

Для того, щоб більш докладно усвідомити суть проблеми і її деталі, рекомендується ставити запитання відкритого типу: *що? коли? чому? як? де? хто? навіщо?* Вони припускають докладні відповіді, на них неможливо відповісти “так” чи “ні”. Якщо ж співрозмовник страждає багатослівністю, то тут доречно ставити запитання закритого типу: *чи був? чи належний? чи мається? чи є? чи буде?*, які припускають односкладову відповідь (“так” чи “ні”).

***Чим довше запитання, тим коротша відповідь на нього, і навпаки, чим коротше запитання, тим багатослівніша відповідь.***

Якщо суть справи відвідувач виклав сумбурно, непослідовно і нелогічно, варто попросити його (чи допомогти йому) сформулювати загальний висновок, потім повторити його своїми словами. Відповідати відвідувачу менеджер повинен тільки після того, як він переконався, що правильно зрозумів проблему чи мету візиту.

Можливий і такий варіант, коли співрозмовники не дійшли згоди в оцінці ситуації чи проблеми, мають різні думки і протилежні інтереси. Тоді в ході бесіди поступово (а іноді і раптово) створюється передконфліктна ситуація. У такому випадку менеджер повинен керуватися наступними правилами:

- відокремити предмет суперечки від усієї проблеми: виключити всі деталі і нюанси, що виникли в ході бесіди;
- раціонально оцінити суть питання, що дозволить змінити свої погляди (цілі, вимоги, терміни) одній, а може, й обом сторонам;
- не втягуватися в полеміку з самого початку бесіди, уважно вислухати відвідувача (може, навіть кілька разів);
- утримуватися від категоричних суджень, пам'ятаючи, що вони в будь-якому випадку не можуть бути абсолютно вірними;
- знизити емоційне напруження: знизити голос, вести розмову більш спокійно;
- зменшити натиск на моментах, що викликають найбільше роздратування співрозмовника;
- не вживати різких і категоричних формулювань (“завжди так надходили”, “тут не може бути двох думок”, “це кожному зрозуміло”).

Для розуміння співрозмовника в першу чергу необхідно усвідомити собі його мету. Складність тут у тому, що в процесі спілкування людина переключається з однієї мети на іншу або прагне одночасно до декількох, нерідко не сумісних цілей. Найчастіше відвідувачі приходять на прийом до керівника із соціальною, інформаційною чи експресивною метою, з метою врегулювати конфлікт або зі спонукальною метою.

Соціальна мета – співрозмовник бажає засвідчити свою повагу і підтримати взаємини. Вести бесіду доцільно у режимі щоденного спілкування: говорити і слухати по черзі, не перебиваючи один одного.

*Інформаційна* мета – співрозмовник прагне одержати інформацію, яка його цікавить, або повідомити менеджера щось, на його погляд, важливе. У цьому випадку варто точно сприймати мову співрозмовника, зрозуміти її зміст і запам'ятати. Якщо інформація складна й обсяжна, то доцільно коротко фіксувати основні моменти. При цьому варто користуватися прийомами “активного” чи рефлекторного слухання: перефразовування, уточнення і резюмування.

*Експресивна* мета – співрозмовник відчуває гостре бажання дати волю почуттям. Доцільно нерелексивне слухання й уміння мовчати, не втручаючись в мову співрозмовника, тому що він і без того емоційний, збуджений і відчуває труднощі при формулюванні своїх думок. Необхідно висловити своє розуміння і схвалення його поведінки.

*Мета – врегулювання конфлікту.* Показати співрозмовнику, що ви співпереживаєте, розумієте і розділяєте його почуття.

*Мета, що спонукає,* – відвідувач висуває якісь вимоги, звертається зі скаргою чи проханням, прагнучи змусити не тільки вислухати його, але й піти назустріч. Якщо в ході бесіди створюється враження, що метою візиту є прагнення одержати щось реальне, змінити вашу думку чи змусити щось зробити, то слід уточнити, чого співрозмовник хоче насправді.

Треба бути уважним і спостережливим співрозмовником, уміти “читати” невербальні сигнали людини, що виявляються у виразі обличчя, позі, жестах. Важливо при цьому стримувати власні емоції, особливо негативні. *Позитивна реакція на висловлювання людини допомагає їй точніше виразити свої думки.* Розмовляючи з людиною, треба уважно її слухати (а не робити вигляд, що ви її слухаєте, навіть якщо вона говорить те, що здається незначною образою чи необґрунтованою скаргою).

Встановлено, що *жінки в розмові мають більшу потребу в зворотному зв'язку, ніж чоловіки.* Слухаючи жінку, варто частіше дивитися їй в очі, кивком голови, іншими жестами демонструвати свою увагу.

Іноді відвідувач повідомляє інформацію, що не має відношення до теми бесіди, але й у цьому випадку якийсь час його не слід перебивати. *Нерідко співрозмовника перебивають неусвідомлено, причому начальники роблять це частіше, ніж підлеглі.*

Беручи участь у діалозі з відвідувачем, не слід дозволяти втягувати себе в суперечку, коли не вислухують співрозмовника, а чекають своєї черги висловитися, не намагаючись зрозуміти, з чим можна погодитися, а з чим ні.

### 9.3.3. ПЛАНУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ПО ПРИЙОМУ ВІДВІДУВАЧІВ

*Як тільки мета бесіди досягнута, треба чемно попрощатися з відвідувачем.*

Індивідуальна бесіда вимагає попередньої підготовки, продумування її ходу, ритму, визначення майбутньої поведінки. Як і всі інші види діяльності, робота керівника по прийому відвідувачів повинна відповідним чином плануватися.

**Планування і підготовка відвідувань.** Завчасно, до початку прийому відвідувачів, менеджер зобов'язаний виконати підготовчу роботу:

- ознайомитися із суттю питань, з якими до нього прийдуть співробітники чи відвідувачі, при необхідності зажадати додаткової інформації, одержати консультації фахівців;
- скласти перелік питань, на які необхідно одержати відповіді в ході бесіди;
- одержати попередню інформацію про відвідувача, вивчити її і продумати, як нею скористатися;
- розподілити час на вивчення питання, власне бесіду, на обмірковування й ухвалення рішення;
- визначити умови проведення бесіди (місце, склад присутніх, конфіденційність).

Планування і підготовка відвідувань полягають у *дотриманні таких правил:*

- запрошуючи того чи іншого відвідувача, чітко усвідомити собі, якій меті повинна послужити розмова;
- підготувати необхідні матеріали і документи для бесід, теми (цілі) яких заздалегідь відомі;
- підготуватися до можливих заперечень і аргументів співрозмовника;
- на початку бесіди разом з відвідувачем уточнити мету майбутньої бесіди;
- попередньо встановити тривалість бесіди і неухильно прагнути укластися в запланований час;
- бесіду краще перенести на інший час, якщо стає очевидним, що не пощастить досягти мети в запланований час;
- приватні питання, якщо вони виникнуть, обговорювати наприкінці, коли покінчено з основною темою візиту;
- доручити секретарю тактовно нагадувати про інші справи, якщо бесіда з відвідувачем явно затягується;
- перевірити, наскільки необхідна особиста зустріч і чи не можна замінити її бесідою по телефону чи бесідою під час спільного обіду.

**Прийом несподіваних відвідувачів.** З точки зору непродуктивної витрати часу найбільш небажаними є несподівані (незаявлені) відвідувачі. Звичайно їх приймають негайно, думаючи, що якщо не вислухати відвідувача, який з'явився без попередньої домовленості, то можна упустити щось дуже важливе і термінове. Досвід показує, що *найчастіше люди приходять зненацька тому, що вони мають потребу в інформації, допомозі чи консультації* або хочуть про що-небудь проінформувати керівника, підтримати з ним офіційні чи дружні відносини.

**Нежданий гість гірше татарина.**

*Як звертатися з незаявленими відвідувачами?* Існує кілька способів, що застосовуються в залежності від того:

- яким часом володіє керівник;
- чи виправдає мета приходу відвідувача затратений на бесіду з ним час;
- у яких відносинах знаходяться відвідувач і керівник;
- який досвід придбано від попередніх спілкувань з цим відвідувачем.

Починати треба в будь-якому випадку із з'ясування причин візиту шляхом постановки прямих і конкретних питань. У залежності від отриманих відповідей прийняти одне з пропонованих рішень:

- направити відвідувача до свого заступника, співробітника, в інший відділ чи іншу організацію;
- якщо можна вирішити питання з невеликими витратами часу – вирішити його не відкладаючи;
- якщо рішення питання вимагає попередньої підготовки і багато часу – погодити час наступної зустрічі і попрощатися з відвідувачем.

**Управління потоком відвідувачів.** Кожному керівнику потрібен час для вирішення важливих задач без відволікання на сторонні справи, у тому числі і на спілкування з відвідувачами. Не варто думати, що якщо керівник віддає перевагу демократичному стилю керівництва, то співробітники можуть заходити в його кабінет у будь-який час.

Виходячи з вищесказаного, менеджеру необхідно виробити стратегію управління потоком відвідувачів, що дозволить упорядкувати цю роботу і, в першу чергу, відгородитися від непотрібних і незаявлених відвідувачів.

**Набагато простіше самому вийти з приміщення, ніж за допомогою компліментів випроводжувати співрозмовника зі свого кабінету.**

*Метод відгородження від відвідувачів* полягає у встановленні й дотриманні наступних правил і рекомендацій:

- доручити секретарю завчасне узгодження з відвідувачами і дотримання термінів відвідування керівника;
- жоден відвідувач не повинен потрапляти в кабінет керівника, мінаючи його секретаря;
- ввести і за допомогою секретаря строго дотримуватися “спокійної години”, коли ніхто не повинен відволікати керівника;
- встановити загальні години прийому відвідувачів і сповістити про це всіх зацікавлених осіб;
- встановити години прийому для окремих співробітників (заступників, фахівців, керівників підрозділів);
- особисто відвідувати приміщення, де працюють співробітники, і відповідати на місцях на виникаючі питання;
- приймати відвідувача в приймальні і, вітаючись, визначати пріоритетність чи необхідність відвідування;
- особистими контактами краще займатися не в робочому кабінеті, а, наприклад, у ресторані під час обіду;
- письмовий стіл у кабінеті розмістити таким чином, щоб його не було видно із приймальні у відкриті двері.

**Як завершувати бесіду з відвідувачем.** Незалежно від важливості і складності обговорюваних питань будь-яка бесіда рано чи пізно повинна закінчитися. Керівник повинен усвідомлювати: як тільки мета бесіди досягнута, треба чомно попрощатися з відвідувачем. Іноді буває важко завершити бесіду, навіть коли всі питання вирішені.

Нерідко відвідувач не бажає завершувати бесіду або не знає, як її завершити, і продовжує розмови на загальні теми. У такому випадку рекомендується з виразом щирої жалю сказати співрозмовнику про необхідність займатися невідкладними справами. У подібній ситуації керівнику пропонується скористатися одним з нижченаведених прийомів:

- висловити узагальнююче чи завершальне зауваження;
- закінчити ділову частину бесіди і перейти до абстрактної теми;
- почати говорити швидше, ніж раніше;
- кілька разів заклопотано подивитися на годинник;
- відверто показати, що йому нудно;
- встати;
- провести відвідувача до дверей;
- почати читати свої папери, в той час як відвідувач продовжує говорити;
- умовним сигналом викликати секретаря з “важливою і конфіденційною” інформацією;
- повідомити відвідувачу, що в приймальні чекають інші люди і що час для бесіди обмежено.

## 9.4. СПІЛКУВАННЯ ПО ТЕЛЕФОНУ

*Будучи одним з найефективніших засобів економії часу, телефон одночасно є одним з найпоширеніших “поглиначів часу”.*

### 9.4.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕЛЕФОНУ ЯК ЗАСОБУ КОМУНІКАЦІЇ



*Якщо неправильно набрати номер телефону, ніколи не буде гудків “зайнято”.*

А.Блох. Закон Мерфі

**П***ереваги телефонного зв'язку.* Телефон є найбільш часто використовуваним і найбільш стомлюючим засобом комунікації. 90% менеджерів говорять по телефону приблизно 60 хвилин у день, а 40% – 120 хвилин і більше, це 20-30 розмов у день тривалістю 3-5 хвилин кожна. Багато професій стали “телефонними” – біржового маклера, посередника, працівників довідкових служб.

Телефонний зв'язок дає декілька істотних *переваг* у порівнянні з іншими засобами зв'язку:

- висока швидкість передачі інформації – вигрash у часі в порівнянні з телеграмою, телексом, листом;
- зв'язок з абонентом встановлюється негайно (за умови, що він доступний для розмови);
- необхідну інформацію можна отримати безпосередньо на робочому місці, не відкладаючи яку-небудь роботу;
- можливість ведення діалогу дозволяє відразу з'ясувати виникаючі питання і досягти домовленості;
- персональний “живий зв'язок”, що дозволяє негайно врегулювати можливі розбіжності;
- скорочення паперообміну і витрат на підготовку, відправлення, реєстрацію і вивчення повідомлень;
- економія грошей.

Прийнято вважати, що *ретельно підготовлена телефонна розмова виключає написання чотирьох ділових листів.*

**Особливості і недоліки телефонного зв'язку.** Основною особливістю телефону як засобу зв'язку є те, що *працює тільки один голосовий канал, ні співрозмовника, ні навколишньої обстановки не бачать.* Проте все-таки є невербальні засоби і прийоми, які можна ефективно використовувати при телефонній розмові: мовчання, посилення чи ослаблення шумового фону, голосові інтонації, що виражають згоду, подив, ентузіазм чи розчарування, пауза в розмові (її тривалість, момент, коли її зробили).

Іноді один телефонний дзвінок може зробити більше, ніж кілька довгих і представницьких бесід. Але, з іншого боку, можливість дружніх рукостискань, посмішок, що приваблюють, міміки і поз тут виключена, тому значення не тільки кожного слова, але і паузи, інтонації, стороннього звуку відіграє дуже велику роль.



*Слухавку ви схопите саме тоді, коли в ній пролунають сигнали відбою.*

А.Блох. Закон Мерфі

По тому, як швидко абонент підніме слухавку, можна судити з визначеним ступенем точності про те, наскільки він зайнятий, як далеко стоїть від нього телефон, нарешті, як сильно він зацікавлений, щоб йому дзвонили.

Іншими *специфічними особливостями телефонного зв'язку* є те, що:

- розмова по телефону звичайно коротша, ніж при особистій зустрічі;
- через віддаленість співрозмовника вплив на нього набагато менший;
- не можна що-небудь побачити, доторкнутися чи показати самому;
- окремі нюанси, що легко помітити і зрозуміти в ході особистої зустрічі, при розмові по телефону приходить чітко і ясно формулювати.

Акустичною особливістю телефонної розмови є ефект дзеркальності: якщо говорити тихо, то й абонент буде відповідати напівголосно, навпаки, якщо говорити голосно, то і відповідати будуть підвищеним тоном. А неправильний тон бесіди може вплинути на взаєморозуміння, структуру і, в остаточному підсумку, на ефективність розмови.

Телефон, будучи одним з найефективніших засобів економії часу, одночасно є одним з найпоширеніших “поглиначів часу”. Широка доступність телефону веде часто до того, що частішають помилки, які коштують відносно “багато часу”.

З точки зору економії робочого часу *телефон є начебто непрошений відвідувач, що вступає в сферу діяльності іншої людини.* Багато хто нерідко дзвонить від розгубленості, безпорадності, з марнославства, у пошуках контакту, з бажання зробити враження зайнятості, позбутися почуття невдоволення, зі схильності до балаканини, від нудьги.

Американські психологи стверджують, що *телефон* має декілька достоїнств і особливостей, включаючи і те, що він *скорочує життя людини на 3-4 роки*. Пояснюють вони цей феномен підвищеною нервовою напругою, що зумовлена постійним очікуванням телефонного дзвоника.

## 9.4.2. ПРИЙОМИ І ПРАВИЛА РАЦІОНАЛЬНОГО Й ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТЕЛЕФОНУ

*Початок розмови визначає  
весь її хід і її завершення.*

**Е***тика телефонної розмови.* Телефонний дзвінок повинен бути в першу чергу інструментом раціональної інформації і комунікації. Існує поняття етики телефонної розмови, яка полягає у дотриманні наступних основних правил:

- без зволікання (після 2-3 сигналів) знята слухавка свідчить про діловитість і спритність абонента;
- спочатку варто представитися: назвати своє прізвище чи організацію, той, хто дзвонить, переконається, що не помилився номером, і, скоріш за все, сам теж представиться;
- чемно, але наполегливо попросити того, хто дзвонить, представитися, якщо він не зробив цього сам;
- тон голосу повинен поєднувати спокійну доброзичливість і діловитість одночасно;
- неприпустимі зарозумілість, знущання, лемент, так само як і послужливість, підлесливість, приниження і страх;
- якщо людина, якій дзвонять, відсутня, варто запитати, що їй передати, або назвати час, коли вона буде на місці;
- якщо дзвонить постійний клієнт чи діловий партнер і його впізнали по голосу, то варто показати йому це і назвати його, перш ніж він встигне представитися;
- вести розмову треба стримано, терпляче, без зайвих емоцій, спокійно, навіть якщо абонент дозволяє собі грубість;
- говорити коротко, про саме головне, без зайвих деталей і подробиць;
- вживати ввічливі форми звертання, чітко вимовляти слова;
- закінчує розмову той, хто подзвонив; він же дзвонить повторно, якщо розмова була перервана з якихось причин;
- після закінчення розмови варто чемно попрощатися.

Розмовляти по телефону – непросте мистецтво. Під час телефонної розмови не слід вживати слова, що важко вимовляються, говорити треба чітко, не кваплячись, уважно слухати співрозмовника.

Низька ефективність ділового спілкування зумовлена, в тому числі, і помилками при користуванні телефоном. Найбільш *типовими помилками є:*

- неясна мета розмови;
- імпровізація в підготовці до дзвінка;
- несприятливий для абонента час дзвінка;
- тривалі пошуки номера абонента;
- дзвінок без попередньої підготовки документів;
- монологи замість вислуховування відповідей і постановки питань;
- неконкретні домовленості;
- невміння вчасно завершити розмову;
- не ведеться наступний запис розмови.

*Невміння провести телефонну розмову з максимальною ефективністю свідчить про невміння правильно й ефективно організувати свою роботу.*

**Підготовка до телефонної розмови.** Процес підготовки до телефонної розмови складається з чіткого визначення і з'ясування мети майбутнього дзвінка та підготовки до нього. При *формулюванні мети* варто відповісти на питання:

- що планується досягти (загальні і проміжні цілі розмови);
- кому необхідно подзвонити (прізвище, ім'я, фірма, посада, номер телефону);
- коли необхідно подзвонити (день тижня, час).

При *підготовці документації* необхідно:

- визначити, які документи необхідно мати під рукою під час розмови;
- визначити, які документи необхідно попередньо переслати партнеру (кореспонденція, проекти, протоколи, акти);
- вчасно вислати партнеру все необхідне для підготовки до розмови.



**Ведення телефонної розмови.** Щоб телефонна розмова дала бажаний ефект, варто дотримуватися *правил грамотного й ефективного ведення телефонної розмови*:

- заощаджувати час на фазі першого контакту;
- спочатку повідомити, про що йде мова, а потім уже пояснювати причини і подробиці;
- не перериватися через інші дзвінки без згоди партнера;
- уникати паралельних розмов із третіми особами;
- використовувати паралельний апарат тільки за згодою співрозмовника;
- підсумовувати результати тривалої розмови, перелічити задачі, плани, заходи, терміни, виконавців;
- при необхідності попросити чи пообіцяти письмове підтвердження розмови;
- записати найважливіші подробиці (імена, цифри, суть питань і домовленостей);
- стежити за тривалістю (а значить, і вартістю) розмови;
- уміло завершувати розмову (як тільки мета її буде досягнута).

Під час розмови *корисно пам'ятати*, що:

- слова виразніше звучать після міні-пауз;
- цифри, прізвища і навіть запитання краще повторювати двічі;
- самі неприємні слова треба вимовляти звичайним голосом, щоб співрозмовник вдумувався в їхній зміст.

**Завершення телефонної розмови.** Дуже важливо володіти умінням грамотно і чемно закінчити телефонну розмову, особливо якщо абонент занадто говіркий або часто відволікається на подробиці, без яких можна обійтися. Прямо сказати співрозмовнику, що він говорить занадто багато, що набридло його слухати, що чекають більш важливі справи, – неввічливо. Для того, щоб *делікатно припинити тривалу розмову, найкраще послатися на те, що чекають невідкладні справи чи нарада, яка починається через кілька хвилин*. На завершення розмови варто домовитися про дату і час наступної розмови чи особистої зустрічі.

**Службові правила ведення телефонних розмов.** Доцільно для кожної організації, а іноді й для окремого її підрозділу розробити службові правила ведення телефонних розмов, що повинні виконуватися всім персоналом організації чи підрозділу. Вони можуть зводитися до наступного:

- працівник має право вести міжміські розмови з абонентом у випадку службової необхідності й обов'язково робити відповідні записи в спеціальному журналі;
- міжнародні розмови можна вести тільки з дозволу відповідного керівника і також фіксувати їх у журналі;
- розмови, не зареєстровані в журналі, підлягають оплаті як особисті, гроші за які вносяться в касу підприємства;
- визначена максимальна тривалість міжміських і міжнародних дзвінків (наприклад, до 3, 5 чи 7 хв.).

Можуть бути й інші правила, що враховують специфіку підприємства, а також правила використання співробітниками мобільних службових телефонів.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Як провести ділову бесіду за 3 хвилини:**

- |   |          |
|---|----------|
| – взаємне представлення ділових партнерів | 20 сек.  |
| – введення співрозмовника в курс справи   | 40 сек.  |
| – обговорення ситуації                    | 100 сек. |
| – заключне слово                          | 20 сек.  |

### 9.4.3. МЕТОДИ І ПРИЙОМИ, ЗАСТОСОВУВАНІ ПРИ ВХІДНИХ ТЕЛЕФОННИХ ДЗВІНКАХ

*Самі неприємні слова треба вимовляти звичайним голосом, щоб співрозмовник вдумувався в їхній зміст.*

**В**хідні телефонні дзвінки є цінним і важливим каналом надходження управлінської інформації самого різного виду. Цей інформаційний потік повинен бути упорядкованим, систематизованим і певним чином відсортованим. В іншому випадку менеджер не тільки не зможе оптимально використовувати інформацію, що надходить по телефону, але і займатися іншими, не менш важливими і терміновими задачами. На практиці найчастіше застосовують такі методи і прийоми: відгородження, реакція на небажаний (неприємний) дзвінок, організація зворотного дзвінка і розмова без відкладання.

**Відгородження.** Відхилення телефонного дзвінка, який уже відбувся (як і відмовлення прийняти відвідувачів, які вже прийшли), відноситься до числа найскладніших проблем спілкування. Щоб заздалегідь відгородитися від непотрібних дзвінків чи перенести їх на більш зручний для менеджера час, звичайно *дотримуються наступних правил*:

- інформують усіх потенційних абонентів, з якими менеджер постійно має справу, про те, коли йому не слід дзвонити;
- повідомляють абонентам час, коли менеджеру краще не дзвонити;
- уникають наприкінці розмови фрази “подзвони мені як-небудь”;
- не змушують партнера чекати обіцяного дзвінка, а дзвонять йому в точно призначений час, перш ніж він подзвонить сам;
- усі вхідні дзвінки замикають на секретаря чи автовідповідач.

Ефективним засобом відгородження і диспетчеризації вхідних дзвінків є *розробка для секретаря критеріїв*, згідно з якими він їх відхиляє, переносить чи пропускає до менеджера. Ці критерії визначають:

- дзвінки, які повинні пропускатися до менеджера негайно (мета дзвінка чи питання, яке треба вирішити);
- дзвінки, які можуть бути переадресовані підлеглим;
- питання, які секретар може вирішувати особисто з абонентом;
- у який час менеджеру не повинні заважати (спокійні години);
- з ким менеджера взагалі не слід з’єднувати;
- з ким менеджера можна з’єднувати тільки у визначену годину (прийом);
- з ким менеджера треба з’єднувати в будь-який час;
- коли варто пропускати “приватні” розмови і з ким;
- у який час менеджеру краще подзвонити повторно.

**Реакція на небажаний (неприємний) дзвінок.** Якщо подзвонив небажаний абонент чи недоброчиниць і має бути конфліктна розмова, результат якої важливий, то варто швидко оцінити обстановку, власну готовність до розмови і вибрати один із двох варіантів дій:

- якщо дзвінок очікуваний і менеджер готовий до розмови, то треба відразу ж брати ініціативу в свої руки і висувати умови, вимоги, повідомляти своє остаточне рішення чи прийнятні варіанти;
- якщо дзвінок несподіваний і менеджер до принципової розмови не готовий, треба наполегливо, під різними приводами відмовлятися від розмови, перенести її на зручний для себе час і покласти трубку.

Якщо ж заздалегідь відомо і зрозуміло, що *конфліктна розмова неминуча*, найдоцільніше ретельно підготуватися до неї і подзвонити першим, щоб ініціатива була у власних руках.

**Організація зворотного дзвінка.** Прийом використовується для того, щоб менеджер не ламав власний графік роботи, коли до нього прориваються позапланові чи несподівані дзвінки. Кваліфікований менеджер у такій ситуації ставить собі чи своєму секретарю резонне запитання: *чому причина якого-небудь вхідного дзвінка автоматично вважається більш важливою, ніж причина, з якої менеджер не може відкласти справу, якою займається в цей час?*

Суть прийому “зворотний дзвінок” полягає в переносі розмови на інший час, зручний для менеджера, причому *дзвонити обіцяє вже сам менеджер*. Такий прийом дає можливість менеджеру краще підготуватися до майбутньої розмови. Крім того, вихідними дзвінками легше маніпулювати.

**Розмова без відкладання.** Цей прийом використовується у випадку, коли пролунав несподіваний, неплановий вхідний дзвінок, який відхилити неможливо, недоцільно чи навіть небезпечно. У цьому випадку пропонується діяти за такою схемою:

- взяти телефонну книжку;
- з’ясувати, хто дзвонить: прізвище, ім’я, назва організації, посада, яка справа в абонента (про що йде мова, причина дзвінка);
- наскільки важлива і термінова справа (які терміни виконання);
- коли можна передзвонити (після того, як будуть готові матеріали);
- за яким номером дзвонити (при першому контакті: адреса, номер телефону, факсу, точне написання прізвища).

#### 9.4.4. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИХІДНИХ ТЕЛЕФОННИХ ДЗВІНКІВ

*Дзвонити доцільно тоді, коли, за вашими відомостями, це зручно для абонента.*

**Т**елефонні блоки. Звичайно для організації вихідних телефонних дзвінків протягом робочого дня вибирають два тимчасових проміжки: перед обідом і перед закінченням робочого дня. Такий прийом дозволяє попередньо підготуватися й обробити всі намічені телефонні переговори одночасно чи декількома блоками. Перевага методу перед розрізненими дзвінками полягає, насамперед, у тому, що *треба лише один-два рази підготуватися і потім виконувати однорідну роботу*. Розмови будуть плановими, націленими, а значить, і більш ефективними.

Телефонні блоки не повинні бути тривалістю більше 30 хв., щоб надовго не закривати надходження вхідних дзвінків (у випадку, якщо організація володіє тільки однією телефонною лінією). Якщо організація має

декілька ліній і протягом робочого дня веде інтенсивний телефонний обмін, то *доцільно виділити окремі номери для вхідних дзвінків і окремі – для вихідних*.

При веденні телефонної розмови варто мати на увазі два важливих моменти:

- початок розмови визначає весь її хід і її завершення;
- враження абонента від останніх фраз розмови повинно бути найкращим.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

---

### Коли доцільно телефонувати?

*Дзвонить у випадках, якщо:*

- ви хочете швидко повідомити чи одержати визначену інформацію;
- вам треба з'ясувати думки тієї чи іншої посадової особи з питання, яке вас цікавить;
- вам бажано дістати згоду на конкретні дії;
- вам треба уточнити, чи залишається в силі колишня домовленість про зустріч з кимось.

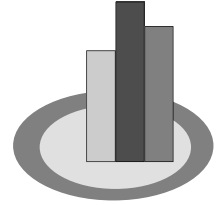
### Як правильно вибрати час вихідного дзвінка?

*Дзвонити доцільно тоді, коли:*

- за вашими відомостями, це зручно для абонента;
- згідно з розпорядком дня установи, абонент буде на робочому місці;
- вам відомо, що в цей час абонент менш за все завантажений;
- особисто вам зручно дзвонити в цей час.

**Підведення підсумків телефонних розмов.** Останньою фазою раціонального ведення телефонних переговорів є реєстрація і підведення підсумків вхідних і вихідних телефонних дзвінків. Це запис телефонних розмов. *Варто записувати всі найважливіші розмови, щоб мати документально зафіксовану інформацію.* Ці записи можна робити безпосередньо на документі, зміст якого обговорювався в ході розмови. Іноді основні моменти телефонної розмови, що відбулася, фіксують на окремих аркушах паперу, але частіше – у діловому блокноті.

Однак найбільш універсальний і надійний прийом фіксації телефонних розмов в організації – запис їх у спеціальному журналі з такими, наприклад, графами: “коли відбувся дзвінок (дата, час)” – “хто дзвонив” – “що обговорювали” – “який результат (чи коли потрібен результат)” – “хто розмовляв з абонентом” – “рішення (резолуція) чи оцінка розмови керівником”.



## ГЛАВА 10

# ТЕХНІКА КОНТАКТІВ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ

---

*В умовах критики і погроз зі 100 чоловік  
нормально працювати можуть тільки троє.  
Зі спостережень психологів*

### 10.1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

*Кожна хвилина, приділена своїм співробітникам, – це вигідне вкладення часу.*  
К.Бланхард

#### 10.1.1. ОСОБЛИВОСТІ І СПЕЦИФІКА ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ

*Вищий рівень майстерності менеджера досягається тоді,  
коли відповідає необхідність щоденних контактів з підлеглими.*

**У** діяльності менеджера найбільше значення мають контакти з підлеглими. **Підлеглі** – це посадові особи, які знаходяться в розпорядженні старшого за посадою керівника: його заступники і помічники, керівники нижчих рівнів і виконавці. Умовою ефективної взаємодії керівника з підлеглими є виконання ним загальних, обов'язкових для керівників будь-якого рівня і сфери діяльності обов'язків, навичок та умінь і, насамперед, уміння чітко, ясно, доступно й одно-значно викладати свої думки. Перевірте, наскільки добре Ви володієте цим мистецтвом.

#### ТЕСТ № 16

---

##### ЧИ ВМІЄТЕ ВИ ВИКЛАДАТИ СВОЇ ДУМКИ?

*Пропонується 16 запитань, які описують різні ситуації і стилі поведінки при спілкуванні з підлеглими. Виберіть з п'яти варіантів оцінок ту, котра властива Вам: "а" – так, це характерно для мене; "б" – скоріше так, ніж ні; "в" – іноді так, іноді ні; "г" – скоріше ні, ніж так; "д" – ні, це зовсім не характерно для мене.*

1. Чи піклуєтеся Ви про те, щоб бути зрозумілим?
2. Чи підбираєте Ви слова, що відповідають віку, освіті, інтелекту і загальній культурі Вашого підлеглого?
3. Чи обмірковуєте Ви форму викладу думки, перш ніж висловитися?
4. Ваші розпорядження досить короткі?
5. Якщо підлеглий не ставить Вам запитань після того, як Ви висловилися, чи вважаєте Ви, що він Вас зрозумів?
6. Чи досить точно і ясно Ви висловлюєтеся?
7. Чи стежите Ви за логічністю Ваших думок і висловлень?
8. Чи з'ясовуєте Ви, що було незрозумілим у Ваших висловленнях? Чи спонукаєте підлеглих ставити запитання?
9. Чи ставите Ви запитання підлеглим, щоб зрозуміти їхні думки?
10. Чи відрізняєте Ви факти від думок?
11. Чи намагаєтеся Ви спростувати думки підлеглого?

12. Чи прагнете Ви, щоб підлеглі завжди погоджувалися з Вами?
13. Чи використовуєте Ви професійні терміни, зрозумілі далеко не всім підлеглим?
14. Чи говорите Ви з підлеглими чемно і дружельно?
15. Чи стежите Ви за враженням, що роблять Ваші слова на підлеглого?
16. Чи робите Ви паузи для обмірковування своїх висловлень?

**Ключ до тесту** на стор. 336.

Крім того, менеджеру будь-якого рівня необхідні такі навички й уміння:

- давати підлеглим чітко сформульовані завдання з підкресленням найбільш важливих моментів і вказівкою термінів виконання;
- надавати працівникам можливість у межах їхньої компетенції працювати і приймати рішення самостійно, втручаючись в їхню діяльність тільки в екстремальних ситуаціях;
- координувати і контролювати діяльність підлеглих, при необхідності поправляючи і критикуючи їх;
- консультувати співробітників у випадках, коли їм слід приймати рішення, що виходять за рамки їхньої компетенції;
- стежити за тим, щоб на всіх посадах знаходилися працівники, які за своїми професійними якостями і кваліфікацією відповідають займаній посаді;
- приймати самостійне рішення у випадках, коли підлеглі не справляються з задачею, а обстановка не терпить зволікання;
- приймати рішення після обговорення з підлеглими виниклих проблем.

Підлеглі, як і керівники, мають *функціональні (офіційні) обов'язки*, до числа яких завжди відносять:

- сумлінне ставлення до своїх службових обов'язків;
- прийняття самостійних рішень у межах своєї компетенції;
- своєчасне інформування свого керівника про результати роботи і виникаючі проблеми;
- пошук способів і шляхів поліпшення результатів своєї праці;
- дотримання інтересів організації;
- координація своєї діяльності з іншими співробітниками чи підрозділами;
- дотримання загальноприйнятих норм поведінки в колективі.

Крім офіційних, існують і неофіційні обов'язки – *неписані правила поведінки підлеглих*, що полягають у дотриманні таких норм і правил:

- строге дотримання дистанції між собою і керівником (неприпустимість панібратства);
- прийняття важливих виробничих рішень тільки після консультації зі своїм безпосереднім керівником;
- допомога керівникові у виконанні ним своїх обов'язків, врахування його службових і особистих інтересів;
- втручання (у коректній формі) у дії керівника тільки у випадку крайньої необхідності.

Працівники, які сумлінно виконують свої офіційні і неофіційні обов'язки, як правило, отримують велику самостійність дій, додаткові заохочення, швидше просуваються по службі.

***Довіра скоріше переростає в недовіру, ніж навпаки.***

Р.Вундер

Ефективність контактів керівника з підлеглими багато в чому *визначається станом відносин між менеджером і підлеглими*. Відносини ці ґрунтуються на принципах, дотримання яких полегшує контакти менеджера, знижує рівень протистояння, створює умови для об'єктивної оцінки діяльності працівника і її результатів. Ці принципи формулюються так:

- функції, обов'язки, права і відповідальність працівника точно й однозначно визначені і зафіксовані у відповідних документах;
- кожен працівник підлеглий одній особі – безпосередньому начальнику, без повідомлення якого передача вказівок працівнику не допускається;
- кожна задача містить вказівки про те, хто її виконує, хто за неї відповідає, що і протягом якого часу повинно бути зроблено, яким повинен бути результат;
- цілі організації, досягненню яких сприяє своєю роботою виконавець, вище цілей його підрозділу й особистих прагнень працівника.

Кожен менеджер у своїй практиці має справу з так званими *“важкими” працівниками*. Тут, насамперед, варто нагадати, що спілкування між людьми – двосторонній процес, і працівники також нерідко мають підстави назвати свого керівника *“важким”*. Для з'ясування причин важких відносин варто спочатку проаналізувати, наскільки суб'єктивний менеджер у взаєминах з підлеглими. Виходячи з того, що з боку завжди видніше, *важливо відчувати, бачити й аналізувати реакцію колег і підлеглих на власні слова і вчинки*. Цьому сприяє лінія поведінки, коли менеджер:

- прямо запитує думки оточуючих з того чи іншого питання;
- при необхідності відверто поділяється своєю думкою з навколишніми;
- не допускає дратівливої реакції на оточуючих, прояву образи чи почуття заздрості;

- прагне створити атмосферу, у якій люди вільно обмінюються думками й інформацією;
- демонструє людям той ефект, що створили їхні дії чи слова.

Що ж стосується *“важких” працівників*, то такими вони стають з різних причин, а характеристики різних типів працівників цієї категорії сформулюємо так:

- *аморальні* – використовують людей у своїх інтересах і заради свого задоволення;
- *безпорадні* – постійно знаходяться в стані страху перед можливою невдачею і з цієї причини найчастіше дійсно терплять невдачі;
- *байдужі* – черстві, байдужі до людей, які навколо них;
- *дурні* – нерозумні, через що роблять обмежені чи невірні умовиводи;
- *злі* – створюють труднощі у відносинах з оточуючими своєю дратівливістю і зухвалою поведінкою;
- *ледачі* – працюють менше, ніж потрібно;
- *озлоблені* – злопам’ятні, довго пам’ятають старі образи;
- *лякливі* – побоюються невизначеності, нових, нестандартних ситуацій;
- *самовпевнені* – вважають себе непогрішними, такими, які все знають і все вміють;
- *ті, що ухиляються* – не допускають розбору й аналізу власної діяльності;
- *“черепахи”* – займають оборонну позицію з найменшого натяку на зміни;
- *емоційні* – надмірні в проявах своїх почуттів і переживань.

У подоланні чи нейтралізації *“важких”* якостей працівників немає простих і універсальних способів. Проблема збільшується ще й через те, що в одній людині, як правило, сходяться декілька з перерахованих вище характеристик *“важких”* працівників.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**При спілкуванні з *“важким”* працівником застосовувати такі підходи:**

- поставити себе на місце *“важкого”* працівника, подивитися на ситуацію його очима, відчувати, що значить бути в його становищі;
- постаратися зрозуміти інтереси працівника, до чого він прагне, у що вкладає сили;
- прагнути виявити обставини чи сили, що впливають на поведінку працівника;
- будувати відкриті відносини з підлеглим, виявляти терпимість.

Ділове спілкування з *“важкими”* працівниками – це часто напружена розмова віч-на-віч, яка нерідко переходить у *суперечку*. У суперечці між людьми, які займають різне службове становище, особливо важливі такт, взаємоповага, почуття визначеної залежності один від одного при рішенні виробничих проблем. Сумніви підлеглих, їхнє бажання посперечатися не повинні сприйматися керівником як підриг його авторитету. Скоріше навпаки: готовність менеджера до відкритого обговорення виробничих проблем викликає повагу підлеглих, сприяє зміцненню його авторитету.

Важливо, що при цьому у людей формується переконаність, що вони завжди повинні виявляти активність, сміливо висловлювати власні судження і це не зашкодить їх відносинам з керівництвом.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Керівнику, який вступив у суперечку з підлеглим:**

- не вдаватися до прийомів адміністрування;
- не переходити на особистість підлеглого при відсутності ділових доводів і аргументів;
- пам’ятати, що сама керівна посада не є гарантією від помилкових суджень і висновків;
- пам’ятати, що суперечка повинна вестися по визначеному, ясному і зрозумілому учасникам питанню;
- визначити чіткі часові межі предмету обговорення;
- користуватися термінологією, зрозумілою підлеглому;
- виражати думки повністю, не пропускати ні однієї частини речення;
- використовувати переконливі і зрозумілі аргументи;
- уважно слухати й аналізувати всі доводи підлеглого;
- бути ввічливим і витриманим.

Менеджеру важливо знати, з якими труднощами і проблемами найчастіше зіштовхуються працівники при виконанні ними своїх функціональних обов’язків. Спостереження показують, що *підлеглі чекають на допомогу і підтримку від менеджера, насамперед:*

- у налагодженні відносин з колегами;
- у питаннях довгострокового і короткострокового планування своєї роботи;
- у виробленні умінь приймати рішення (особливо складні і відповідальні);
- у готовності брати на себе їхню відповідальність;
- у фінансовій діяльності;
- у професійній підготовці.

Нарешті, керівнику не слід забувати про так званий “*ефект Пігмаліона*”: очікування менеджера, його оцінка працівника (навіть не висловлена вголос) істотно позначаються на настрої підлеглого, а значить, і на ефективності його роботи. Навіть досвідченому керівнику нелегко помітити, як приховані, часто навіть неусвідомлені його очікування і уявлення про працівника впливають на сприйняття цим працівником оцінок власних дій, думки про виконувану їм роботу. Однак фахівцями виявлені *ознаки, що вказують на наявність у менеджера негативних уявлень і очікувань щодо того чи іншого працівника*. Ознаки ці виявляються в тому, що такі працівники:

- відчують менше уваги з боку менеджера (посмішка, візуальний контакт);
- отримують менший обсяг інформації про справи і плани свого підрозділу;
- частіше за інших чують критику на свою адресу;
- рідше за інших отримують можливість висловити свою думку;
- рідше за інших чують схвалення чи похвалу за виявлену ініціативу;
- у важких виробничих ситуаціях рідше одержують допомогу чи моральну підтримку менеджера.

### 10.1.2. ЕТИКА І ПРАВИЛА СПІЛКУВАННЯ МЕНЕДЖЕРА З ПІДЛЕГЛИМИ

*“Не принижуй своєї і чужої гідності”.*

Початок тексту Конституції Японії

*З усіх обов’язків стосовно інших найпершим є правдивість у словах і ділах.*

Г.Гегель

**Е**тикет є складовою частиною культури людини і суспільства, він в цілому збігається з загальними вимогами ввічливості і тактовності. Менеджер у взаєминах з оточуючими – підлеглими, колегами, діловими партнерами – керується (чи, принаймні, прагне керуватися) принципами людяності, поваги особистості. Невід’ємними рисами сучасного стилю управління є ввічливість, тактовність, довіра і повага до співрозмовника. Однак варто пам’ятати, що в ході спілкування людина керується не тільки законами логіки і нормами етикету, нерідко її дії і вчинки є наслідком емоцій й упереджень. Деякі керівники виправдовують власну грубість вимогливістю. Помилковість такого підходу в тому, що справедливі санкції не викликають сумнівів і заперечень, люди їх правильно розуміють і схвалюють вимогливість керівника. Зовсім інша реакція виникає, коли як вплив використовуються приниження й уражене самолюбство працівника.

Менеджеру важливо завжди пам’ятати, що, залишаючись зовні спокійною і стриманою, внутрішньо людина завжди протестує проти грубості, хамства, нестриманої і нахабної поведінки. Повага до підлеглого повинна бути нормою для керівника.

***Гнів – це короткочасне божевілля.***

Етикет менеджменту ґрунтується на загальних правилах етикету, однак має деякі особливості, тобто існує поняття *професійної етики менеджменту*.

Найбільш важливі норми і правила, що дозволяють менеджеру полегшити контакт з підлеглими і колегами і сприяти збереженню і зростанню його авторитету, формулюються так:

1. *До підлеглих варто звертатися на “ви”, по імені або по імені і по батькові*. На “ти” допускається звертання при розмові віч-на-віч. Пропозицію про перехід на “ти” робить менеджер, і у випадку згоди підлеглого той також може звертатися до менеджера на “ти”. Звертання до одного на “ти”, а до інших підлеглих на “ви” може створити в трудовому колективі враження про різне ставлення менеджера до співробітників. Звертання менеджера на “ти” до всіх працівників, як правило, призводить до зниження вимогливості і панібратства. Таким чином, звертання до підлеглих на “ви” – це необхідна умова підтримки нормальних службових відносин, старанності і трудової дисципліни.

***Пам’ятайте, що для людини звук її імені є найсолодшим і найважливішим звуком у людській мові.***

Д.Карнегі

По імені звичайно звертаються до молодих співробітників, учнів, студентів, які значно молодші керівника. Звертання до співробітників по імені і по батькові не тільки підкреслює шанобливе ставлення до них менеджера, але й показує, що керівник добре знає своїх підлеглих.

До підлеглих *звертаються на прізвище і на “ви”* у випадку постановки задачі у жорсткій формі (“вимагаю”, “наказую”), критики, оголошення стягнення, тобто в ситуаціях, коли необхідно підкреслити офіційність відносин.

2. *Першим вітається той, хто входить у приміщення, підходить до групи людей чи проходить у безпосередній близькості від них* (незалежно від того, начальник це чи підлеглий). *Відповідь на вітання обов’язкова*. Прощається першим той, хто іде.

*Потискувати руки не обов'язково, але якщо подають руку знайомому, який знаходиться в оточенні незнайомих людей, то їм теж подають руку і називають себе. Від рукостискань доцільніше втриматися, коли підходять до групи, що складається більш ніж із трьох-п'яти людей (процедура затягується, створюється ситуація деякої напруженості і незручності).*

Першим вітає менеджера підлеглий, а руку першим подає менеджер чи жінка. Жінці дозволяється не подавати руки підлеглому чи колезі, якщо вона цього робити не хоче.

*При зустрічі з жінкою* менеджер-чоловік завжди вітає її першим.

Прийшовши на роботу, вітають колег, цікавляться їхнім здоров'ям, настроєм, бажають успіхів у роботі, дають зрозуміти, що розраховують на них і самі готові підтримати їх у роботі.

***Якщо ви ставитеся до людей, як до віслюків, не вимагайте від них більше, ніж від віслюків.***

Дж. Уїтмор

3. *Неприпустимі* в звертанні до підлеглих *недоречні жарти, ризиковані порівняння, уїдливі слова*. Та сама фраза, вимовлена керівником і колегою, сприймається по-різному, тому що колегам можна відповісти в тому ж тоні, а менеджеру – не дозволяє субординація.

***Намагайся бути веселішим за своїх співробітників.***

4. Треба *частіше посміхатися*, намагатися *бути доброзичливим і привітним* – це сприяє підтримці добро-го настрою в себе і в оточуючих, полегшує контакт із ними, поліпшує взаєморозуміння. Очікування менеджером доброзичливості й інтересу до себе з боку підлеглих без відповідних проявів зі свого боку стимулює лице-мірство, нещирість, догідництво і підлабузництво.

***Хамству немає ніяких і ніколи виправдань.***

В.Терещенко

5. *Виключити з лексики неповажні, лайливі і вульгарні слова*. Найдужче невдоволення варто висловлювати в коректній формі. Ніякі недоліки підлеглих не можуть виправдати лайку, безцеремонність і хамство. Нестриманість, грубість менеджера – показник його слабкості, невміння знайти гідні методи вирішення про-блеми чи конфлікту.

***Якщо ви хочете, щоб люди були ввічливими з вами, потрібно бути вдвічі чемнішим з ними.***

Е.Хемінгуей

6. *При вказівці на помилки, недоробки підлеглих варто бути вимогливим, коректним, уважним*, ніколи не переходити до оцінки особистості (“ви не зробили цього”, “ви помилилися”, але не “ти ледар”). Припинення гідності підлеглих викликає відповідну реакцію – впертість, антипатію, грубість. Ввічливість – фактор, що стимулює ділові відносини, дозволяє уникнути багатьох неприємностей, полегшує контакти. Не варто соромитися дякувати за добре виконану роботу.

7. *Не можна допускати фамільярності* у відносинах з підлеглими – повинна бути визначена дистанція. Обов'язок менеджера – не підкреслювати цього, обов'язок підлеглих – розуміти її необхідність і відповідно поводитися.

На роботі *неприпустимі сексуальні домагання* у ставленні до підлеглих.



***Якщо підлеглий ставить вам конкретне запитання, уникніть на нього як на божевільного.***

***Коли він відведе погляд, поставте йому його ж запитання.***

А.Блох. Закон Мерфі

8. *Під час розмови треба дивитися в очі співрозмовника* навіть у випадках, коли повідомляються непри-ємні звістки чи оголошується стягнення.

*При розмові з підлеглим не можна відволікатися* (телефон, треті особи, паралельне заняття іншою спра-вою), особливо якщо справа стосується інтересів підлеглого.

9. *За кожне успішно виконане завдання, роботу, доручення підлеглому треба дякувати*. Корисно особли-во виділяти своєрідні нестандартні методи, використовувані підлеглими, тим більше високі результати праці, враховуючи при цьому стать, вік, темперамент підлеглого, ставлення до нього оточуючих.

***Джентльмен – це людина, яка, спіткнувшись об кішку й упавши, все рівно назве її кішкою.***

Англійська приказка



10. *Менеджер завжди повинен триматися впевнено.* Він не повинен у присутності підлеглих виявляти занепокоєння, розгубленість, невпевненість у собі. Манера поведінки менеджера повністю визначається його загальною культурою і вихованістю. Хороші манери, безумовно, зміцнюють його авторитет. Основа їх – скромність і витримка, поважне і тактовне ставлення до людей, уміння розуміти їх цілі й інтереси, контролювати свої дії, об'єктивно оцінювати свої вчинки.

Перераховані вище норми і правила ніякою мірою не претендують на абсолютну повноту. Це основні норми взаємин менеджера з підлеглими і колегами, і їх перелік можна продовжити. Щоб полегшити засвоєння і практичне застосування цих та інших норм і правил, *менеджеру при спілкуванні з підлеглими варто керуватися такими принципами і підходами:*

- якщо підлеглі домоглися успіху – це їх заслуга, якщо їх спіткала невдача – це вина менеджера;
- керівництво повинно виховувати: знайти виконавця, вчити і виховувати його краще, ніж усе робити самому;
- у конфліктних ситуаціях навіть при максимально можливому виключенні індивідуально-емоційних настроїв краще залучати третю сторону – колектив; виключати емоційні мотиви варто тому, що нерідко при цьому забуваються дійсні причини конфлікту, а діють тільки емоції;
- не слід боятися визнати свої помилки, це тільки збільшує авторитет менеджера;
- не треба втягуватися з підлеглими в полеміку з дрібниць, тим більше доводити її до конфлікту, це створює атмосферу недовіри;
- для досягнення успіху в контактах з підлеглими треба використовувати всі засоби – стимули, переконання, поради, рекомендації, і тільки в останню чергу – владу і наказ.

***Найбільша мужність потрібна, щоб визнати свої помилки і вибачитися за них.***

О.Розенбаум

*Правила поведінки керівників фірми “Дженерал Електрик”* за своїм змістом і спрямованістю принципово не відрізняються від правил і підходів, які викладені вище, однак приваблює їхня стислість, відточеність і переконливість. Наводимо ці правила:

- твоя задача – проводити загальну технічну політику і вирішувати неминуче виникаючі труднощі;
- будь уважним до критики і позитивних пропозицій, навіть якщо вони безпосередньо тобі нічого не дають;
- будь уважним до чужої думки, навіть якщо вона невірна;
- май нескінченне терпіння;
- будь ввічливим, ніколи не роздратовуйся;
- будь справедливим, особливо у ставленні до підлеглих;
- не роби зауважень підлеглим у присутності третьої особи;
- завжди дякуй підлеглим за хорошу роботу;
- ніколи не роби того, що можуть зробити твої підлеглі, за винятком тих випадків, коли це пов'язано з небезпекою для життя;
- вибрати і навчити вмілого підлеглого завжди більш важлива і корисна задача, ніж виконати роботу самому;
- якщо те, що роблять співробітники, розходиться з твоєю думкою, дай їм максимальну волю дій;
- не сперечайся через дрібниці – вони утруднюють роботу;
- говори коротко;
- не бійся, якщо твої підлеглі здібніші за тебе, а пишайся такими підлеглими;
- не використовуй свою владу доти, доки не випробуєш всі інші засоби, але в цьому випадку застосовуй її в максимально допустимому ступені;
- якщо твої розпорядження виявилися помилковими – визнай провину;
- щоб уникнути непорозумінь, завжди намагайся давати розпорядження у письмовому вигляді.

***Ідеї можуть бути важливими, почуття людей завжди важливі.***

Дж.Роджерс

Небажання чи нездатність менеджера керуватися цими засадами і правилами призводять до виникнення психологічного бар'єру в його взаєминах з підлеглими. Наслідки, до яких призводить ігнорування менеджером елементарних норм і правил спілкування з підлеглими, наведені в табл. 10.1.

***Великою підозрілістю відрізняється лише той, хто мало знає.***

Ф.Бекон

Узагальнюючи все перераховане вище, сформулюємо основні правила спілкування менеджера з підлеглими.

Таблиця 10.1

## Реакція підлеглих на деякі методи керівництва

Методи керівництва і якості особистості менеджера	Реакція підлеглих, їх морально-психологічний стан
Недовірливе ставлення, підозрілість	Страх, стресовий стан, захворювання нервової системи
Прагнення весь успіх колективу приписати собі	Образа, злість, невір'я в справедливість і в можливість службового зростання
Монополізація права приймати рішення там, де це не виправдано ситуацією	Нерішучість, безініціативність, безвідповідальність
Фіксація уваги тільки на помилках і промахах, їхнє узагальнення	Пропадає бажання працювати, зникає ентузіазм, "опускаються руки"
Переважа критики, як правило, публічної, заохоченням	Уражене самолюбство і почуття власної гідності
Зловживання службовим становищем, переслідування за критику, впевненість у безкарності	Лестощі, догідництво, беззаконня і свавілля
Безвідповідальність, необов'язковість	Безвихідність, втрата віри в керівника
Грубий, крикливий, хамський тон мови	Пригніченість виконавців, склоки і конфлікти в колективі
Зарозумілість, чванство, нетерпимість	Взаємна ненависть, образи, скандали, відсутність ініціативи

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

При спілкуванні з підлеглими дотримуйтесь наступних правил:

- у присутності підлеглих тримайтеся прямо, не опускайте голову;
- вітаючись, міцно, у межах пристойності, потисніть руку, виражаючи симпатію і повагу до людини;
- зберігайте самовладання, тверезий і холодний розум – головні риси менеджера, необхідні для успіху;
- умійте викладати думки, перетворюйте їх у короткі, чіткі конкретні фрази, з яких повинні випливати цілком визначені дії персоналу;
- умійте слухати і прислухатися не тільки до того, що говорить персонал фірми, але і до того, про що він не говорить, а тільки думає, виявляючи в тій чи іншій формі своє ставлення до діяльності організації і її керівництва;
- викликайте співробітників на відверту розмову: мовчун некерований; ставте ненав'язливі запитання, знайшовши для цього загальні інтереси і предмет для розмови;
- умійте мовчати; уміння стримати себе, вчасно промовчати – важлива якість менеджера;
- не давіть на персонал своїм авторитетом професіонала, щоб не придушити ініціативу людей;
- боріться з обстановкою навіть змушеного неробства, штучно створюйте умови для зайнятості персоналу – байдкування розкладає людей, придушує віру в успіх;
- будьте строгими і вимогливими, але при цьому доброзичливими, не жорстокими і непричепливими; такий принцип підвищує авторитет і не викликає негативної реакції персоналу;
- не проходите повз тих, хто заслуговує на критику і покарання, але критикуйте заради виправлення помилок, у тому числі і самого себе; залишені без уваги керівника помилки і порушення розкладають персонал;
- підкреслюйте частіше все хороше в діях персоналу, підказуйте способи поліпшення роботи;
- не підлещуйтеся – цього більшість людей не любить, хоча часом зовні не показують і використовують для своєї вигоди;
- не бійтеся прояву почуття гумору: гарний настрій – умова високопродуктивної праці;
- вивчайте своїх підлеглих; кожен повинен бути відзначений – це спонукає людей до активної праці, тому що відповідає природній потребі людини до самовираження;
- ведіть ретельний облік подій у житті співробітників: поздоровляйте, співчуйте, радьте – це формує корпоративний дух в організації, вона стає другою родиною;
- робіть проблеми організації проблемами кожного її працівника, і ви знайдете сподвижників і помічників.

### 10.1.3. ОСНОВНІ ПСИХОЛОГІЧНІ ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ, ЇХ ВРАХУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ

☺ | *Мавпи не розмовляють, щоб їх не змусили працювати.*  
О.Мандельштам

*Мовчун некерований.*

У системі управління особистість проявляється у всьому розмаїтті її психічних якостей, що визначають поведінку людини щодо інших людей, колег по роботі і суспільства в цілому. З точки зору керування

людьми найбільш важливими для менеджера психологічними якостями працівників є такі, як здібності, емоційність, характер, темперамент.

Під **здібностями** розуміють анатомо-фізіологічні і психічні якості людей, які дозволяють їм освоювати різного роду знання і здобувати навички для виконання корисної роботи. *Керівник зобов'язаний оточувати себе людьми, здатними виконувати свої функціональні обов'язки.* В іншому випадку неминучі прорахунки, помилки, недоліки, і буде потрібен посилений контроль і увага до роботи, яку виконує не здатний до неї робітник. Наявність у людини здібностей до виконання якої-небудь роботи можна визначити по тому, як швидко вона здобуває навички виконання цієї роботи. Саме з метою перевірки здібностей до визначеного виду діяльності багато підприємств і фірм зараз широко практикують прийом нових працівників з випробним терміном.

**Емоційність** – почуттєва реакція людини на зовнішні впливи. Вона виявляється в силі, характері і спрямованості емоцій людини. Розрізняють позитивні і негативні емоції. Менеджер повинен будувати взаємини з підлеглими таким чином, щоб у них у процесі роботи переважали позитивні емоції. Найчастіше емоції у людей виникають у процесі спілкування, тому менеджеру варто бути уважним при виборі слів, звертань і жестів при спілкуванні з підлеглими. Необхідно знати ступінь емоційності підлеглих, щоб бути готовим до можливих емоційних зривів при контактах з ними.

***Похвальна риса в людині – соромливість, тому що соромливий не скоро зріє.***

Талмуд

**Характер** є визначальним у поведінці людини. У ставленні людини до роботи виявляється багато важливих рис його характеру: *воля* (мобілізує духовні сили на подолання труднощів), *працездатність*, *ініціативність*, *творчість*, *почуття власної гідності*, *скромність*, *гордість*, *соромливість*, *уразливість*. Позитивні риси характеру:

- *моральна вихованість* людини виявляється в гуманному ставленні до оточуючих, тактовності, делікатності, чуйності, ввічливості, умінні жити і працювати в колективі;
- *повнота* характеру – показник різнобічності прагнень і захоплень людини, розмаїтості діяльності;
- *цілісність* характеру людини виявляється у відсутності протиріч у прагненнях і інтересах, єдність слова і діла;
- *визначеність* характеру людини – це стабільна поведінка людини щодо власних переконань, передбачуваність її дій і вчинків;
- *сила* характеру виявляється в енергії, з якою людина досягає наміченої мети, це здатність переборювати труднощі і перешкоди;
- *твердість* характеру людини виявляється в послідовності дій і стійкості у відстоюванні своїх поглядів і прийнятих рішень;
- *врівноваженість* характеру людини – це її здатність тримати себе в руках у складній обстановці.

**Темперамент** – це індивідуально-психологічна характеристика людини, що виявляється в силі, напруженості, швидкості й урівноваженості протікання його психологічних процесів. Тип темпераменту є одним з основних узагальнених характеристик можливостей особистості, що *дозволяє менеджеру зрозуміти можливості працівника, вибрати форму спілкування і віддачі розпоряджень*, у тому числі:

- прогнозувати атмосферу ділового спілкування особистості і її реакцій на виникаючі труднощі, збої в роботі і конфлікти;
- визначити професійну придатність особистості для роботи, пов'язаної з інтенсивним діловим спілкуванням (комунікабельність), швидкістю прийняття рішень;
- дотримуватись умов психологічної сумісності при комплектуванні робочих груп;
- враховувати необхідність наявності в робочій групі виконавців з різними типами темпераменту;
- застосовувати індивідуальний підхід при впливі на особистість з метою коригування її поведінки і ставлення до праці.

Розрізняють чотири типи темпераменту, обумовлені особливостями нервової діяльності людини: холеричний, сангвінічний, флегматичний і меланхолічний. У конкретної людини маються ознаки всіх типів, але, як правило, один з них переважає.

**Холерики** характеризуються неуврівноваженістю, нестриманістю в поведінці, схильністю до конфліктів, підвищеною емоційністю і дратівливістю, прагненням до лідерства. Для них *визначальним є швидкість рішень і дій.*

**Сангвініки** відрізняються сильним, врівноваженим, живим типом вищої нервової діяльності, легко змінюють вид діяльності, працездатні, врівноважені, легко входять у контакт з іншими людьми. Це емоційні, ініціативні люди, що легко входять у колектив, не переживають у випадку невдач. *Схильні уникати труднощів, приймати поспішні рішення.* Таким працівникам треба постійно ставити задачі і контролювати їх виконання.

**Флегматики** притаманний сильний, врівноважений, спокійний тип вищої нервової діяльності, вони *надзвичайно працездатні, але їм важко переключатися з одного виду діяльності на інший.* Флегматика важко переконати, збити з обраного шляху, він прагне виробити систему в роботі, ґрунтовно підходить до виконання поставлених задач.

*Меланхоліки* відносяться до слабкого типу вищої нервової діяльності, вони концентруються на власних переживаннях і неуважні до всього, що відбувається навколо, з іншими людьми. Вони *тонко почувають ставлення до них інших людей*. Це чесні і сумлінні працівники.

Основні якості особистості і ступінь їхньої виразності, що характеризує кожен тип темпераменту, наведені в табл. 10.2.

Таблиця 10.2

**Ступінь виразності основних якостей особистості  
в залежності від типу темпераменту**

№ з/п	Якості особистості	Тип темпераменту			
		Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік
1	Поведінка	Неврівноважена	Добре врівноважена	Добре врівноважена	Неврівноважена
2	Емоційні переживання	Сильні, але короточасні	Поверхові і короточасні	Слабкі	Глибокі і тривалі
3	Настрій	Нестійкий, частіше бадьорий	Стійкий, життєрадісний	Стійкий, без великої радості і смутку	Нестійкий з перевагою песимізму
4	Мова	Голосна, різка, нерівномірна	Голосна, жива, плавна	Монотонна, повільна	Тиха, із задиханням
5	Адаптація	Середня	Висока	Уповільнена	Важка
6	Товариськість, контактність	Висока	Висока	Середня	Низька чи змінна
7	Агресивність поведінки	Висока	Середня	Стримана поведінка	Істеричність, обурення
8	Ставлення до критики	Збуджене	Спокійне	Стримане	Уразливе
9	Ставлення до небезпеки	Бойове, ризиковане, Без особливого розрахунку	Розважливе, без особливого ризику	Переважно холоднокровне	Тривожне, розгублене, пригнічене
10	Ставлення до роботи	Жагуче, захоплене	Енергійний працівник	Невтомний трудівник	Безініціативний працівник
11	Ставлення до нового	Позитивне	Байдуже	Негативне	Оптимістичне/ песимістичне
12	Цілеспрямованість	Сильна, з повною віддачею	Прагнення швидкого досягнення з униканням перешкод	Наполегливе прагнення до мети	Перемінна з униканням перешкод
13	Терпіння	Слабке	Помірне	Дуже велике	Дуже слабе
14	Самооцінка здібностей	Значна переоцінка	Деяка переоцінка	Реальна оцінка	Частіше недооцінка
15	Підозрілість, недовірливість	Помірна	Невелика	Слабка	Велика

Власний тип темпераменту корисно знати кожній людині. Для цього рекомендується скористатися тестом англійського психолога Г.Айзенка.

Важливою характеристикою працівника є форма взаємин особистості з групою – *конформізм*, а також основні потреби і мотиви трудової діяльності.

Індивідуальні психологічні особливості людини багато в чому визначають її ставлення до своїх функціональних обов'язків. Тому весь процес виховання і навчання повинен передбачати *вивчення й урахування індивідуальних особливостей працівників*.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

### Як вести виховну роботу з урахуванням індивідуальних особливостей працівників:

- імпульсивного працівника стримувати, не допускаючи суєти, поспішності, вимагати від нього зібраності і виваженості;
- самовпевненого і безтурботного працівника частіше і жорсткіше контролювати, менше хвалити, ставити перед ним підвищені вимоги;
- у повільного працівника стимулювати досягнення швидкості відповідей і дій, розвивати швидкість та ініціативу;
- сміливому і рішучому працівнику надавати більше самостійності й ініціативи, удосконалювати його якості.

## 10.2. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ І ПОРЯДОК ЗВІТУ ПІДЛЕГЛОГО ПРО ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ

*Йди туди, не знаю куди, принеси те, не знаю що.*  
Російська народна казка

☺ | – *Семене, смаж рибу!* – *Так немає ж риби?!*  
– *Ти смаж, риба буде!*  
Одеський гумор

### 10.2.1. ОСОБЛИВОСТІ СПРИЙНЯТТЯ ПІДЛЕГЛИМИ ВКАЗІВОК КЕРІВНИКА

☺ | *Завжди знайдуться ті, хто проти, хоча б таємно.*  
А.Блох. Закон Мерфі

**К**онтакт менеджера з підлеглим найчастіше закінчується тим, що менеджер формулює доручення, вказівку, розпорядження й у тій чи іншій формі пропонує їх виконати. Від того, *наскільки вміло і ґрамотно дані вказівки, значною мірою залежить хід і результат їх виконання.*

Обов'язковою умовою точного і повного виконання наказу з проявом працівником самостійності і творчої активності є постановка гранично конкретних, точних і чітко сформульованих цілей і задач. Крім того, розпорядження варто віддавати в спокійному тоні, вони повинні бути ясними, визначеними, вичерпними і переконливими.

Менеджери різного рівня часто говорять, що головною причиною невиконання їх розпоряджень є відсутність взаєморозуміння з підлеглими, обвинувачуючи в цьому підлеглих. Однак фахівці покладають основну відповідальність за відсутність розуміння розпоряджень і вказівок на менеджерів. Як завжди, істина знаходиться десь між цими полярними точками зору. Причини незадовільного сприйняття працівниками розпоряджень менеджера – це так звані *комунікаційні бар'єри*, основні з яких і будуть розглянуті нижче.

☺ | *Необхідність концентрованої уваги завжди супроводжує нездоланне бажання відволіктися.*  
А.Блох. Закон Мерфі

Найбільш поширені такі *причини незадовільного сприйняття працівниками розпоряджень керівника*:

- нерозуміння працівником важливості дорученого завдання внаслідок недостатньої його інформованості про стан справ в організації і виниклі проблеми;
- неправильна установка свідомості (байдужість, упередженість, стереотипність мислення, відсутність уваги й інтересу, зневага до фактів), обумовлена життєвим досвідом працівника;
- незадовільна побудова самого розпорядження чи вказівки (неправильний вибір слів, непереконливість, помилки в побудові керівної вказівки, невірна оцінка здібностей працівника зрозуміти вказівку, відсутність заклику до дії);
- невдалий вибір засобів і способів зворотного зв'язку;
- слабка пам'ять працівника.

Підлеглих з точки зору сприйняття інформації, що надходить від менеджера, звичайно поділяють на три групи:

- активні працівники – добре розуміють вказівки, виявляють ініціативу, точно й акуратно виконують всі елементи завдання, цікавляться цілями організації й активно беруть участь у їх досягненні;
- пасивні працівники – байдуже сприймають вказівки, байдужі до змісту роботи і справ організації;
- резистентні працівники – заважають справі, часто і безпідставно сперечаються з менеджером, критикують організацію, намагаються не брати участі у її справах.

*Правильному й однозначному розумінню висловлень, розпоряджень, наказів і команд керівника його підлеглими сприяє виконання таких умов:*

- єдність професійної мови;
- врахування типу темпераменту, рівня інтелекту і компетентності співробітника;
- логічність і стислість викладу інформації;
- повнота викладу інформації;
- увага і зацікавленість співробітника.



***Навіть якщо ваше пояснення настільки ясне, що виключає всяке хибне тлумачення, все рівно знайдеться людина, яка зрозуміє вас неправильно.***

А.Блох. Закон Мерфі

Далеко не всі менеджери усвідомлюють, що кожна вказівка керівника звичайно характеризується трьома параметрами:

- тим, що він хоче сказати підлеглому;
- тим, що він дійсно сказав підлеглому;
- тим, як підлеглий зрозумів почуте і прийняв його до виконання.

Відхилення між розумінням сказаного і почутого залежить, насамперед, від того, як підлеглий ставиться до керівника, і навпаки. Зрозуміти прохання чи наказ – це ще не значить прийняти його до виконання. Важливо, щоб підлеглий побачив у завданні практичну користь, прийняв його як необхідний крок до поліпшення справ.

Буває, що виконавець, отримавши завдання, прагне поліпшити собі роботу або добивається її відміни. Найчастіше в подібних випадках підлеглий використовують такі прийоми:

- посилаються на зайнятість;
- намагаються переконати менеджера, що завдання не входить у їхні обов'язки, передбачені посадовою інструкцією (інструкції варто періодично переглядати і, крім того, оговорювати в них, що менеджер може доручати оперативні задачі і вказівки, які впливають з реальних умов роботи);
- доводять, що виконання завдання залежить від третьої особи;
- вимагають допомоги, надати яку нереально;
- посилаються на відсутність необхідного досвіду чи знань, недостатню кваліфікацію (тоді менеджер змушений буде навчати підлеглому чи допомагати йому, беручи тим самим частину відповідальності на себе);
- посилаються на те, що виконання роботи нічого не змінить в існуючому загальному безладді, тому недоцільно і починати цю роботу;
- вказують на неточність чи на незначну помилку у формулюванні завдання і доводять, що воно незрозуміле й у зв'язку з цим виконати його неможливо;
- прагнуть переконати менеджера, що цю роботу краще виконає інший працівник.

*Менеджер повинен уміти розпізнати обґрунтовані прохання про допомогу і рішуче припиняти спроби підлеглих ухилитися від виконання поставлених задач.*

## 10.2.2. ПРАВИЛА ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ ПІДЛЕГЛИМ

*Начальник мого начальника – не мій начальник.*

Правило японського менеджменту

*Занижені задачі псують навіть хороших працівників.*

У більшості випадків контакти менеджера з підлеглими завершуються вказівками, постановкою задач. Розпорядження підлеглим необхідно віддавати відповідно до функціональних обов'язків, покладених на виконавця, і його реальних прав. На практиці це означає, що перш ніж видати вказівку, варто з'ясувати, чи дозволяють надані виконавцю права, передбачені його посадовою інструкцією, виконати доручення.

Завдання повинні бути досить напруженими. Це значить, що терміни – досить жорсткі, а задача – відповідає можливостям і кваліфікації виконавця. Керівник зобов'язаний пам'ятати, що занижені задачі псують навіть хороших працівників, і докласти всіх зусиль для того, щоб підлегли були раціонально забезпечені роботою, яка відповідає їх освіті, досвіду, кваліфікації, а якщо можливо, то і схильностям і побажанням.

Відаючи розпорядження, менеджер повинен забезпечити умови, необхідні для його виконання, обмінятися думками з виконавцем, відповісти на виниклі в того питання.

***Немає нездійсненої роботи для людини, яка не зобов'язана робити її сама.***

Менеджер повинен постійно підкреслювати важливість і необхідність тієї роботи, яку виконують підлегли. А це можливо тоді, коли люди володіють інформацією про проблеми організації, тому доцільно доводити до них накази, розпорядження, плани, методики, листи, протоколи й інші документи.

У залежності від обсягу повноважень менеджера і конкретної виробничої ситуації, його досвіду, кваліфікації, темпераменту, відносин, що склалися в колективі, вибирається та чи інша форма впливу на підлеглих. Найчастіше застосовують такі методи управлінського впливу: переконання, прохання, загальні фрази і туманні накази, погрози, підкуп, вимоги, чіткі вказівки.

*Переконання* – це вплив на раціональну сторону свідомості людей за допомогою логічних формулювань, аргументів і доводів. Воно не повинно носити характер умовляння, варто спиратися на досвід, логіку, враховувати психологію, інтелект і рівень підготовки підлеглого.

*Починаючи переконувати, не підвищуй голос і частіше посміхайся.*

Ю.Титов

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Як ефективно впливати на підлеглих шляхом переконання:**

- точно визначте потреби підлеглого і звертайтеся до цих потреб;
- починайте розмову з теми, цікавої і приємної для нього;
- створіть атмосферу довіри, підкресліть ділові якості підлеглого;
- висловлюйте впевненість у його можливостях;
- підкресліть, що віддасте перевагу підлеглому в порівнянні з іншими;
- підкресліть його старанність і ініціативність;
- переконуйте підлеглого, що він здатний на більше, ніж думає сам;
- нагадайте йому про його попередні успіхи;
- просіть більше, ніж потрібно насправді, але не втрачайте почуття міри;
- говоріть, маючи на увазі в першу чергу інтереси підлеглого.

*Прохання.* У звичайних виробничих ситуаціях говорять “*прошу*” (“бажано здійснити”, “доцільно зробити”, “подумайте над цим”). Це звертання до кращої сторони особистості, почуття особистої зацікавленості працівника чи його лояльності до організації й особисто до менеджера. Прохання ефективні за умови, що менеджер і підлеглий знаходяться у хороших відносинах. Позитивний результат можливий у випадку, якщо працівник розуміє, якою мірою результат залежить особисто від нього й у якому ступені він розділяє інтереси, переконання і цінності організації і самого менеджера.

*Загальні фрази і туманні накази* практично не сприймаються як керівництво до дії і не мають шансів на успіх.

*Погрози.* Нерідко страх покарання є достатнім мотивом для працівника, але він має короточасний характер, викликає у підлеглого почуття образи і, зрештою, знижує авторитет менеджера.

*Підкуп* – це обіцянка працівнику яких-небудь явних переваг за визначені послуги. Цей підхід (ексклюзивні привілеї за зусилля з боку працівника) прийнятний, якщо не порушуються зобов’язання менеджера, в іншому випадку втрачається не тільки його авторитет, але і чесні відносини з боку працівника в майбутньому.

*Вимога у ввічливій формі* ґрунтується на субординації, функціональних обов’язках, демонстрації менеджером своєї поваги до підлеглого. Цей підхід простий і універсальний.

*Чіткі вказівки (примус, наказ):* керівник вимагає конкретних дій підлеглого у визначений термін. Коли доручення входить у коло обов’язків підлеглого чи наказ віддається в екстремальній ситуації, говорять “*наказую*”. Якщо це зроблено різко, жорстко чи грубовато, то може викликати образу підлеглого, але тут все-таки переважає чіткість вказівки і необхідність підлеглого на неї відреагувати. Відомо, що керівники завжди в тому чи іншому ступені залежать від своїх підлеглих. Це значить, що *наказовий тон може викликати протидію і конфлікт*. Тому він припустимий тільки в ситуаціях, що вимагають негайних і неординарних дій.

*Способи і форми постановки задачі підлеглим* залежать від їх індивідуальних якостей:

- здібному, схильному до самостійних дій працівнику досить лише повідомити мету, загальний очікуваний результат і надати йому можливість самостійно вибрати спосіб дій;
- завдання погано підготовленому, малоосвіченому і пасивному працівнику повинне бути однозначним, містити дані про очікуваний результат і методи його досягнення;
- схильному до скрупульозного вивчення доручень чи неуважному працівнику доцільно давати завдання в писемній формі.

Не слід давати кілька завдань одночасно, а якщо виникла така необхідність, то треба визначити черговість виконання задач, інакше виконавець встановить пріоритети сам, що може не відповідати цілям керівника.

Використання різних форм залучення співробітників до управління вимагає від них розуміння задач організації, самостійного мислення, ініціативи, творчості, зацікавленого ставлення до праці і її результатів.

Менеджер нерідко допомагає підлеглим у виконанні покладених на них обов’язків, однак допомога ця не повинна приводити до ситуації, коли підлеглий перекладає частину своїх функцій на менеджера.

Доручаючи завдання, працівника варто переконати в тому, що воно об’єктивно впливає з обставин, що склалися. Досвід показує, що 70-80% невиконаних розпоряджень керівників – це результат постановки недостатньо психологічно обґрунтованого і нечітко сформульованого завдання.

При наданні підлеглим самостійності в рішенні службових питань варто керуватися правилом: *ступінь довіри повинна бути прямо пропорційною здатності підлеглого до самоконтролю*.

Виконавець завжди повинен знати, чого від нього очікує менеджер. При постановці задач варто передбачити форму їхнього виконання – яким повинен бути результат.

Перед тим, як віддати *розпорядження*, варто переконаватися, що воно *не суперечить раніше відданим розпорядженням і вказівкам*.

Отримане виконавцем *завдання можна скасувати чи змінити тільки у виняткових випадках*. Бажано дати закінчити роботу, навіть якщо її результати будуть використані пізніше. Часта зміна задач чи складу виконавців викликають невпевненість, нестабільність у роботі найбільш старанних і кваліфікованих працівників, тому менеджер повинен всебічно оцінити зміст завдання, його мету, очікувані результати і терміни виконання.

Варто мати на увазі, що *одноманітна і монотонна робота згодом стає неприємною*. По можливості варто чергувати задачі, розширюючи коло інтересів і проблем, розв'язуваних виконавцями. Виконання різноманітних задач активізує приховані можливості людей, сприяє вдосконаленню їхньої майстерності і професійних навичок.

Деякі підлеглі в силу різних причин покірливо *беруться за виконання будь-яких завдань* (які не відносяться до їх компетенції чи таких, котрі їм не під силу). В результаті завдання не виконується, працівник знаходиться в стресовій ситуації, у колективі погіршується моральний клімат. Керівнику важливо вміти поставити себе на місце підлеглого і тверезо зважити можливість виконання їм завдання.

Якщо *завдання дається групі*, то його варто *обговорити з усіма майбутніми виконавцями*, щоб кожен усвідомив свою роль. При цьому досягається важливий ефект – рішення одержує оцінку його майбутніх виконавців, тому що навіть найдосвідченіший менеджер не в змозі передбачити всі наслідки прийнятого рішення.

Авторитет менеджерів падає в очах підлеглого у випадку, коли працівник, що має завдання, одержує ще одне, нове, від менеджера більш високого рангу: *наказ "через голову" безпосереднього начальника*, що порушує принцип єдиноначальності, норми службової етики, в управлінській практиці неприпустиме. У подібних випадках підлеглий зобов'язаний доповісти про отриману вказівку безпосередньому менеджеру, який шукає вихід із ситуації, що склалася.

Іноді, даючи завдання, *менеджер почуває явний чи прихований опір*, який пояснюється такими причинами, як страх перед новим, сила інерції і звичка робити те, що не вимагає великого розуму і сил, відсутність зацікавленості в підвищенні кваліфікації. Менеджеру варто з'ясувати причини такого ставлення до завдання, усунути чи перебороти їх.



**Люди завжди згодні зробити роботу, коли необхідність у цьому вже відпала.**

А.Блох. Закон Мерфі

При віддачі *усних розпоряджень* і вказівок рекомендується дотримуватися таких, перевірених практикою, рекомендацій:

- віддавати розпорядження ясною, зрозумілою мовою, щоб не ставити виконавця в скрутне положення (він або виконає розпорядження так, як він його зрозумів, або повернеться до керівника за додатковими роз'ясненнями);
- переконаватися, що підлеглий зрозумів завдання так, як розуміє його менеджер, для чого варто з'ясувати, як виконавець представляє мету і конкретні результати завдання, як планує діяти, які проміжні результати і терміни варто контролювати;
- усне розпорядження зафіксувати в спеціальному журналі чи діловому блокноті.

**Якщо ви не здатні пояснити іншим, що маєте на увазі, то чи зрозуміло це вам самому?**

Практика управління показує, що *ефективність письмових розпоряджень* обумовлена їх кількістю, ступенем обґрунтованості, рівнем творчості й ініціативи, виявленої виконавцями, а також рівнем виконавської дисципліни. При цьому виявлені такі закономірності:

- чим вища якість організації праці, виробництва й управління, тим менша кількість письмових розпоряджень;
- велика кількість розпоряджень послаблює їхній вплив, збільшує обсяг роботи управлінського апарату;
- чим більше видається письмових вказівок, тим вища ймовірність появи неузгоджених заходів, термінів, порушень принципів матеріальної і часової забезпеченості розпоряджень.

Необхідно заохочувати прагнення підлеглих самостійно вирішувати питання, які виникають у процесі роботи. Можливі при цьому помилки не слід оцінювати занадто суворо, щоб не гасити ініціативу.

Варто пам'ятати, що навіть поганий керівник знає, що треба робити, але *хороший тільки той керівник, який здатний показати, як це треба робити*.

При формулюванні задачі варто передбачити можливість контролю її виконання.



Таким чином, ефективність керівництва, чи, іншими словами, *висока виконавська дисципліна, забезпечується* при дотриманні наступних умов:

- підлеглі одержують ясні і конкретні завдання;
- менеджер поводить з працівниками шанобливо;
- менеджер не уникає гострих питань і обговорення проблем;
- менеджер користується в колективі репутацією чесного і справедливого керівника;
- у наказах і розпорядженнях менеджера чітко встановлені терміни виконання завдань;
- менеджером організований контроль виконання завдань і дотримання термінів;
- встановлена персональна відповідальність виконавців;
- менеджер заохочує виконавців за своєчасне і дострокове виконання завдань.

Фахівці стверджують, що при невиконанні цих умов і відсутності діючого контролю вчасно виконується не більше 50% розпоряджень і вказівок.

### 10.2.3. ЗВІТ ПІДЛЕГЛОГО ПРО ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ

☺ | *“Шеф, усё у порядку!”*  
Кінофільм “Діамантова рука”

*Простіше зробити щось відразу добре, ніж  
потім пояснювати, чому це зроблено погано.*  
М.Лонгфелло

**З**авдання повинні виконуватися у встановлений менеджером термін. Навіть якщо виконавець сам шукає шляхи його виконання, краще намагатися правильно вирішити задачу у встановлений термін, ніж шукати найкраще рішення без визначеного терміну. Термін виконання встановлюється конкретною датою чи годиною.

**Звіт про виконане завдання.** Найчастіше підлеглий про виконання конкретного завдання доповідає менеджеру усно. Форма звіту може бути різною – докладний виклад (звітна доповідна записка), коротка інформація, повідомлення про виконання. Форма і порядок доповіді про виконання доручення визначаються менеджером при видачі завдання підлеглому, при цьому доцільно керуватися такими положеннями:

- якщо завдання виконане *в повному обсязі, вчасно і без порушення умов*, спеціально інформувати менеджера недоцільно (відсутність усної чи письмової інформації про доручену роботу свідчить про те, що вона виконана);
- якщо завдання виконане *частково, не може бути виконане цілком чи вчасно*, менеджера варто сповістити про це до закінчення терміну виконання (як тільки з’явилися перші ознаки відхилень).

Звітуючи про виконання завдання, працівник повинен чітко уявляти собі результат, якого від нього чекають. Часто при доповіді результат підмінюється розповіддю про методи виконання роботи. Працювати багато не значить працювати ефективно. Відома істина: *чим у меншому ступені визначені критерії корисної роботи співробітника, тим ширше можливості для імітації бурхливої діяльності.*

☺ | ***Не поспішай виконувати наказ: його незабаром можуть скасувати.***  
Енциклопедія радянського менеджменту

**Порядок звіту про невиконане завдання.** Звіт про невиконане завдання повинен бути більш докладним і обов’язково містити вичерпну інформацію з таких питань:

- причини, з яких завдання не було виконано цілком чи вчасно;
- що вдалося зробити (у якому ступені чи яка частина роботи зроблена);
- ступінь імовірності того, що робота все-таки буде виконана, хоч і з запізненням;
- пропозиції виконавця про те, що робити далі в цьому напрямку;
- розуміння виконавця про те, що він може зробити сам, а в чому потрібна допомога менеджера;
- яких заходів варто вжити в зв’язку з невиконанням у термін завданням.

☺ | ***Якщо здається, що роботу зробити легко,  
це неодмінно буде важко.***

А.Блох. Закон Мерфі

Часто виконавці пояснюють причину невиконання поставлених перед ними задач недовіками в роботі інших співробітників. Однією з важливих і непростих задач менеджера є створення механізму, який дозволяє *у випадку збою у виконанні задач підлеглими знайти конкретних винуватців*. В основі такого механізму лежить чіткий і глибокий розподіл функцій, обов’язків і прав працівників.

Результатом звіту працівника про виконання завдання в неповному обсязі чи про зрив встановлених термінів виконання може бути рішення менеджера надати виконавцю допомогу. Допомога ця може бути у формі поради, рекомендації, залученні додаткових ресурсів або прямої участі самого менеджера у виконанні завдання. При цьому варто мати на увазі дві важливі обставини:

- порада чи рекомендація керівника іноді сприймається підлеглими як наказ, і відповідальність підлеглого знижується, частину її бере на себе менеджер;
- чим глибше менеджер вникає в процес виконання власного доручення, тим меншим стає обсяг повноважень підлеглого, а значить, і рівень його відповідальності.

Нерідко підлеглі усвідомлено перекладають свою компетенцію на менеджера, уникаючи тим самим особистої відповідальності за стан дорученої їм справи.



*Завжди бракує часу, щоб виконати роботу, як належить, але на те, щоб її переробити, завжди час знаходиться.*

А.Блох. Закон Мерфі

Іноді працівники використовують такий прийом: “Я передбачав (був упевнений), що буде так, а вийшло інакше, гірше”. Висновок менеджера тут повинен бути ясним і простим: працівник помилився у прогнозі, в цьому і виявилася його недостатня кваліфікація чи компетентність.

Неодмінними й обов’язковими умовами виконання будь-якої роботи повинні бути своєчасність і точність її виконання і звіту про це.

## 10.3. ОЦІНКА РОБОТИ ПІДЛЕГЛИХ

*Найбільша загадка, що не дає спати ночами вашому підлеглому, – це те, як ви оцінюєте його роботу і його самого.*

Оцінка менеджером трудової діяльності своїх підлеглих необхідна для рішення трьох важливих управлінських задач:

- *адміністративної*: підвищення чи зниження працівника по службі, переміщення його на ту чи іншу посаду або ж звільнення;
- *інформаційної* (зворотний зв’язок): працівникам повідомляють про рівень і якість виконаної ними роботи, їх сильні і слабкі сторони, шляхи подальшого вдосконалення трудових навичок;
- *мотиваційної*: винагорода подякою, премією, підвищенням посадового окладу чи підвищенням по службі.

### 10.3.1. ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ РОБОТИ ПІДЛЕГЛИХ

*Для всіх контроль зі сторони неприємний.*  
Ф.Герцберг

Процес контролю будь-якої виробничої діяльності містить у собі чотири послідовно здійснюваних етапи: створення стандартів і нормативів, відстеження змін і результатів, порівняння результатів зі стандартами, проведення коригувальних дій і регулювання процесу виробництва.

**Створення стандартів.** Початкова фаза будь-якого процесу контролю – створення стандартів. *Стандарт* – це бажаний результат чи бажані події, з якими менеджер може порівнювати діяльність підлеглих. *Стандарти повинні визначатися цілями організації.* Чим чіткіше зв’язок між цілями організації і стандартами, що використовуються для контролю, тим більша ймовірність того, що процес контролю буде прийнятний, зрозумілий і діяльність буде саморегулюватися.

Оскільки цілі звичайно фокусуються на результатах діяльності, то вони можуть використовуватися і для створення стандартів, що також фокусуються на результатах, а не на самій діяльності. Стандарти, по-перше, являють собою критерії, що дозволяють зробити висновки про виконання завдань, по-друге, чітко відображають і вимірюють реальні події і процеси, по-третє, прив’язані до визначеного моменту часу. Тобто *стандарти повинні мати обмеження в часі і чіткі критерії для оцінки.*

**Створення нормативів.** Нормативи повинні об’єктивно відображати діяльність і бути здійсненими в звичайних умовах. Дуже високі нормативи лякають, а дуже низькі – розхолоджують. Нормативи повинні бути

гнучкими, регулярно переглядатися при зміні будь-яких внутрішніх чи зовнішніх умов діяльності організації і при створенні нового плану. Бажано, щоб нормативи відображали всі основні сторони роботи організації і при цьому були достовірними.

Існує три види нормативів:

- *натуральні* – норми витрат матеріалів на одиницю продукції;
- *цінові* – кошторис витрат, заробітна плата;
- *часові* – визначена кількість часу, потрібна на виконання тієї чи іншої операції.

Варто обмовитися, що не все те, що можна і потрібно проконтролювати, вдається виразити у кількісних показниках (наприклад, морально-психологічний клімат у колективі). Контроль у деяких випадках взагалі здійснюється без кількісних показників, наприклад, реакція людей на визначену ситуацію.

**Відстеження змін і результатів.** До цього етапу процесу контролю пред'являються подвійні вимоги:

- спостереження за змінами (збільшенням чи зменшенням кількості зробленої продукції, клієнтів, отриманого прибутку і т.д.) вимагає виявлення відповідних змін чи показників, що у багатьох видах діяльності є досить складною задачею;
- систематичність спостереження: несистематичне спостереження часто призводить до небажаних, а іноді й до катастрофічних наслідків.

**Порівняння результатів зі стандартами.** Отримані результати можуть не збігатися зі стандартами і нормативами, створеними на першому етапі: можуть бути нижче чи вище їх. Робота менеджера при порівнянні результатів зі стандартами полягає в тому, щоб вирішити, до якого ступеня відхилення від стандарту чи нормативу припустимі або безпечні. Це найважливіший етап контролю, оскільки він є основою ухвалення рішення про початок дій.

Якщо застосовувані стандарти прямолінійні й абсолютні, контроль здійснюється порівняно легко. Однак порівняння стає більш складним, якщо стандарти не абсолютні і відкриті для деяких інтерпретацій. Особливу складність у цьому випадку являє попередній контроль, тому що довгострокові тенденції виникають тільки поступово.

**Проведення коригувальних дій і регулювання процесу** – заключний етап процесу контролю. Коригувальні дії чи регулювання виражаються в одній із трьох форм: підтримка поточного стану, регулювання, зміна стандартів.

**Підтримка поточного стану** здійснюється у випадку, якщо результати погоджуються зі стандартами. Ця ситуація відображає діяльність організації, яка знаходиться на вірному шляху, просувається до досягнення своїх цілей заданим темпом. У цьому випадку необхідні лише незначні зміни чи коригування. Менеджер інформує підлеглих про те, що вони працюють добре, підкреслює важливість їхніх старань і здійснює постійний нагляд за їхньою діяльністю.

**Регулювання процесу** необхідне у випадках, коли контроль показав, що задачі не вирішені і мета не досягнута. У такій ситуації, насамперед, необхідно шукати причини. Їх може бути досить багато, але всі причини, по суті, зводяться до трьох:

- об'єктивні труднощі;
- причини, обумовлені діями менеджера;
- неправильні дії працівників.

Якщо пошук причин показав, що вирішальну роль зіграли об'єктивні фактори, які неможливо усунути, то цілі необхідно переглянути.

Якщо мета не досягнута через помилкові дії керівника, він зобов'язаний визнати свої помилки, але не перекладати їх на підлеглих. Керівник несе відповідальність за невиконання завдань і помилки підлеглих у випадках, коли він:

- недостатньо ретельно підбирав працівника для виконання конкретного завдання;
- вчасно не усунув працівника, який не відповідає займаній посаді;
- не надав працівнику всієї необхідної інформації і не проінструктував його;
- ретельно не контролював діяльність працівника;
- не коригував роботу підлеглого зауваженнями і конструктивною критикою.

Якщо ж встановлено, що не було об'єктивних причин невиконання завдання і дії менеджера були правильними, то відповідальність повинен нести виконавець. Найчастіше причинами неправильних дій виконавців є їх низька кваліфікація, небажання працювати чи навіть ворожі наміри щодо організації, у якій вони працюють. Варто пам'ятати, що небезпечні не стільки самі помилки і прорахунки, скільки їх повторюваність, яка вказує на те, що причини не усунуті й у майбутньому варто чекати на їх повторення.

**Зміна стандартів** – якщо персонал працює в повну силу, технологія і правила дотримуються, виробництво забезпечене сировиною і всім необхідним, але результати значно відрізняються від стандартів, то іншим способом коригування може бути зміна стандартів, нормативів чи плану.

Після того, як буде здійснена одна з трьох коригувальних дій, процес контролю повторюється.

**Помилки, що допускаються при контролі роботи.** На практиці при здійсненні функцій контролю менеджери найчастіше допускають такі системні помилки, що викликають роздратування і невдоволення працівників:

- контроль обмежується інцидентом; контроль не повинен бути присвячений якомусь негативному випадку, а закінчуватися повинен на конструктивній і позитивній ноті;
- контроль носить постійний, всеохватний характер, що породжує недбайливість, різко знижує ініціативу працівників і згубно впливає на роботу самого менеджера;
- контроль проводиться потай (плітки, чутки, доноси), що викликає досаду, образу і породжує атмосферу підозрілості;
- контроль охоплює тільки “улюблені” ділянки; це призводить до того, що працівники швидко зрозуміють, що перевіряється, а що ні;
- контроль проводиться формально – проводиться вибірково й поверхово і обумовлений найчастіше неправильним розумінням менеджером задач контролю;
- контроль через недовіру – виходить з того, що співробітник, на думку керівника, завжди робить щонебудь не так; пошуки помилки ведуться доти, поки щонебудь все-таки не буде знайдено;
- результати контролю і висновки не оголошуються; позитивні і негативні результати не мають цінності, якщо не стають предметом обговорення.

### 10.3.2. ОЦІНКА, РОЗБІР І КРИТИКА РОБОТИ ПІДЛЕГЛИХ

*Критикувати завжди потрібно виконання,  
а хвалити – виконавця.*  
І.Стариков

**О**цінка роботи підлеглих. Будь-яка оцінка гарної чи поганої роботи повинна бути обґрунтованою. Тоді вона буде сприйматися як факт, а не як лестощі чи нападки на працівника, діяльність якого оцінюють. Для оцінки діяльності працівників пропонується виходити з класифікації, наведеної в гл. 1.1.3, і розподілити персонал на три категорії: працівники (робітники), фахівці і менеджери.

*Оцінка праці робітників виробництва.* Найбільш старий і найбільш розповсюджений вид оцінки – заробіток прямо пов'язаний з тим, скільки робітник виробляє, тому йому платять за кожен одиницю продукції.

*Оцінка діяльності робітників розумової праці* здійснюється за принципами, аналогічними оцінці діяльності фахівців і менеджерів.

*Цінувати людину за достоїнства, а не за відсутність недоліків.*

*Оцінка праці фахівців* – інженерів, фахівців, вчених – є більш складною задачею. Їх робота носить дослідницький характер і вимагає адекватної оцінки творчості, умінь вирішувати проблеми, тобто факторів, що непросто порівняти чи виміряти. Знання й умінь їх застосовувати складно виміряти і виразити в кількісному вигляді.

Крім того, вплив роботи фахівця на економічні результати діяльності фірми часто лише побічно залежить від фактично прикладених людиною зусиль.

Тому багато фірм використовують ринковий підхід до оцінки роботи фахівців: визначають “ринкову ціну” праці для різних категорій фахівців у галузі, регіоні, країні, потім у кожній конкретній фірмі з урахуванням власної специфіки складається штатний розклад із вказівкою окладів.

*Якість роботи менеджера  
характеризується роботою його підлеглих.*

*Оцінка праці керівників і менеджерів* залежить від значимості роботи людини для організації і від того, наскільки добре людина виконує свої обов'язки. Стосовно оцінки праці менеджерів різних рівнів, то істотні відмінності є в оцінках діяльності менеджерів нижчої і вищої ланки. Праця менеджерів нижчої ланки (контролер, майстер, бригадир) оцінюється в такий спосіб: їм встановлюється такий оклад, щоб їхня середня зарплата була на 10-25% вище найвищої зарплати їх підлеглих. Працю керівників вищої ланки оцінити складніше: їм платять як за відповідальність, так і за результати роботи. Насамперед – це ступінь відповідальності керівника, обумовлена такими показниками, як сума прибутку, обсяг продаж, загальна кількість акцій компанії, сумарна вартість акціонерного капіталу. Важливими складовими оцінки є також розмір організації, рентабельність, чисельність персоналу й особиста кваліфікація або досвід.

Таким чином, при оцінці роботи персоналу особливу складність викликає оцінка діяльності працівників розумової праці, у тому числі й у першу чергу керівників, оскільки їхня робота містить елементи творчості, а стиль керівництва кожного менеджера індивідуальний і неповторний. Знайти універсальні й об'єктивні критерії для оцінки рівня ефективності такої роботи складно. Проте існують декілька досить ефективних, на думку деяких фахівців, методик, що дозволяють оцінити результати праці керівників.

Автори робіт з проблем менеджменту пишуть, що в західних країнах методики оцінки ефективності менеджерів знайшли широке застосування. У той же час багато західних менеджерів стверджують, що *їх роботу оцінюють за результатами діяльності очолюваних ними організацій і підрозділів*. Наприклад, редактор газети “Файненшл таймс” Р.Чот говорить: “Мої боси оцінюють мене виходячи не з моїх власних результатів, а з результатів, досягнутих командою під моїм керівництвом”. Такої ж точки зору дотримується Н.Каренс: “Якщо мені треба оцінити якість роботи керівника, то в першу чергу мене цікавлять не особливості його характеру і навіть не його професійна кваліфікація, а тільки одне – як працюють його підлеглі. Коли я бачу перед собою рядових співробітників, якість роботи яких постійно поліпшується, то я розумію – вони працюють під керівництвом хорошого менеджера”.

Тому, реально оцінюючи стан практичного менеджменту в Україні, варто, по-перше, визнати, що об’єктивна оцінка праці керівників нам вкрай необхідна, а по-друге, на першому етапі застосовувати, можливо, не самі точні і досконалі, але більш прості методики. Одну з таких методик запропонувала Т.Репкова. Оклади працівників, робота яких не піддається прямому виміру, Репкова пропонує встановлювати з урахуванням того, наскільки працівник відповідає вимогам, визначеним *показниками виконання роботи* – професійними критеріями, специфічними для визначених посад. Оцінити діяльність працівників, роботу яких неможливо прямо виміряти, у тому числі і працю працівників апарату управління, пропонується проводити за трьома категоріями: менеджери, фахівці і працівники (додаток 5).

**...А Васько слухає, та їсть.**

А.Крилов. Кіт і кухар

**Розбір і критика роботи підлеглих.** Здійснюючи управлінську функцію контролю, менеджер отримує інформацію про хід реалізації планів, якість роботи підлеглих, помилки і недоліки у їхній роботі. Він інформує своїх підлеглих про результати контролю, ретельно аналізує, розбирає й оцінює діяльність кожного співробітника. Вимогливість менеджера до себе і підлеглих повинна бути постійною – це один з факторів чіткої організації, порядку, дисципліни, старанності.

Навіть в умовах високоорганізованого процесу управління, достатньої кваліфікації і старанності працівників, чіткого розмежування функцій між ними *нерідко менеджер змушений у більш-менш різкій формі виявляти невдоволення* організацією або результатами роботи підлеглого чи його поведінкою. Це одна з основних причин того, що *багато керівників уникають привселюдно давати негативні оцінки працівникам*. І лише деякі отримують задоволення, повідомляючи працівникам погані новини. Але отримувати погані новини нарівні з хорошими дуже важливо для самих працівників. Інакше вони не зможуть зрозуміти, що їм варто покращити в процесі роботи. А якщо вони цього не будуть знати, то і нічого покращувати не стануть. Саме тому ефективний зворотний зв’язок життєво необхідний, але будуватися він повинен на правдивій, точній і докладній інформації, а здійснюватися негайно.

Критика в залежності від її спрямованості буває зверху, знизу і зсередини (самокритика).

**Що почалося гнівом, закінчується соромом.**

Б.Франклін

*Критика зверху* найбільш поширена, в першу чергу тому, що легко здійснюється, оскільки *розвивається безперешкодно*. В цьому і полягає її основна проблема: *відсутність міри і такту*. Існують дві крайності в здійсненні критики зверху:

- винятково негативні оцінки, коли працівники довідуються тільки про недоліки у своїй роботі і не захоплюються за хорошу роботу;
- повна відсутність негативних оцінок роботи, коли керівник нездатний критикувати підлеглих: працівник не знає, в чому полягають його помилки, а отже, не тільки не може їх усунути, але навіть не знає, чи є вони.

Систематичні і безпідставні дріб’язкові докори і розноси деморалізують працівників, підривають їхню віру як у власні сили і можливості, так і у справедливість керівництва. Кваліфіковані менеджери, застосовуючи критику, враховують вік, стать (жінки більш сприйнятливі до критики), темперамент та інші особливості особистості працівника.

*Критика знизу* зустрічає більш за все перешкод через укорінене негативне ставлення керівництва до подібної форми організації зворотного зв’язку з підлеглими. Серйозною *перешкодою* для розвитку цього напрямку критики є *перевага авторитарного стилю керівництва*. Не всі менеджери і не завжди усвідомлюють, що основна маса персоналу – освічені люди, професіонали. Коли хтось із них зважується виступити з конструктивною критикою на адресу керівника, то він, як правило, заклопотаний справою і прагне допомогти менеджеру підвищити власний рівень керівництва.

*Самокритика* – визнання людиною власних недоліків, помилок і прорахунків, їх аналіз, а також пошук шляхів і методів усунення допущених недоліків. Самокритичність людей, у першу чергу керівників, сприяє зміцненню їх авторитету. Однак практика показує, що *більшість людей не самокритичні*. Вони просто відкидають критику, навіть якщо насправді винні, не чують її, прагнучи, що б там не було, перекласти провину на кого завгодно.

***Коли хто-небудь тебе хвалить, думаєш: "От який я!";  
а коли він тебе критикує, думаєш: "От який він!"***

**Принципи і правила конструктивної критики.** Критика – дуже сильний засіб впливу на підлеглих, тому вимагає вмілого й обережного її застосування. Відомий американський психолог Д.Карнегі підкреслює, що критика є “небезпечною іскрою, яка може викликати вибух у пороховому погребі гордості”, а тому настійно радить: “Замість того, щоб засуджувати людей, давайте спробуємо зрозуміти їх. Спробуємо уявити, чому вони діють так, а не інакше”. Багато фахівців вважають критику марною, насамперед тому, що вона змушує людину захищатися і виправдовуватися. Більше того, *критику вважають небезпечною*, оскільки вона принижує людську гідність, самоповагу, гордість і завжди викликає образ. Критикувати, засуджувати, обурюватися може будь-яка людина, а ось умінням розуміти, прощати чужі помилки і прорахунки володіє тільки людина вольова, яка вміє контролювати власні почуття.

***Дуже важливо вчасно похвалити працівника, але ще важливіше не упустити моменту, коли необхідно його критикувати.***

Проте керівникам усіх рівнів доводиться критикувати роботу чи поведінку своїх підлеглих. Чим раніше це буде зроблено, тим менш незначною, а отже і менш хворобливою буде критика. Зволікання з критикою звичайно погано закінчується як для менеджера, так і для підлеглого. Наведемо ще ряд основних принципів і правил, дотримання яких дозволяє зробити критику більш діючою, ефективною, конструктивною і доброзичливою.

**Мета критики** полягає в тому, щоб змінити поведінку людини для її ж блага або на благо колег і всього колективу.

*Про недоліки в роботі підлеглого треба говорити твердо, прямо, не соромлячись.* При цьому підлеглий повинен мати можливість вільно і відкрито викласти свої думки, оцінки, пропозиції.

*Неприпустима критика заради критики*, для залякування, коли підлеглі бачать перед собою незадоволеного менеджера, який завжди і скрізь прагне виявити недоліки. Це викликає нервово-емоційну напругу і негативно позначається на роботі.

*Критика повинна бути конкретною, детальною і конструктивною*, тобто, крім указівок на недоліки і помилки, вона повинна містити вказівки на те, що і як варто поправити, акцентувати увагу не стільки на самих порушеннях, скільки на причинах, що до них призвели, містити думки про те, як подібних помилок уникнути в майбутньому.

*Критика керівника повинна бути зрозумілою підлеглому*, не викликати тривоги і побоювань. Вона повинна підтримувати в ньому впевненість у здатності виправити помилку і виправдати довіру менеджера.

*Критика, навіть різка, повинна бути доброзичливою*, спрямованою на досягнення інтересів колективу і самого працівника. *Неприпустимо принижувати працівника, ущемляти його самолюбство і гідність, виявляти неповагу.* Оцінки менеджера не повинні породжувати в працівника невпевненість у власних силах, викликати сумнів у здатності виправити помилки й у майбутньому їх не допускати.

*Зауваження* підлеглому, невдоволення ним *краще висловлювати наодинці*, особливо якщо це робиться вперше. Подібна форма критики доцільна тоді, коли підлеглий відповідально ставиться до своїх обов'язків, усвідомив помилку, вважає стягнення справедливим. Така критика не зменшує поваги до менеджера, рідше приводить до образ, бажання помститися, створити “опозицію”, вона дозволяє уникнути пліток, не дає приводу для зловтіхи іншим працівникам. Вислуховування критики на свою адресу в присутності колег, друзів, а тим більше підлеглих, підсилює ступінь приниження, яке відчуває людина, готова сумлінно усвідомити помилки і вислухати зауваження.

*Прилюдна критика використовується тільки тоді, коли інші заходи результату не дали.* Критика на нараді, у присутності колег, керівників і підлеглих – надзвичайно серйозна міра стягнення. Її можна вважати виправданою у виняткових випадках.

Варто рідше критикувати і частіше допомагати працівнику виправляти допущену помилку, особливо якщо це сталося вперше, а також при виконанні складного завдання або в процесі роботи, що виконується з ініціативи самого працівника.

*Не варто критикувати за дрібниці*, досить згадати про них. Постійний упор на несуттєві недоліки свідчить про те, що менеджер шукає підґрунтя для вираження невдоволення або він недостатньо компетентний для виявлення й аналізу серйозних недоліків.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Якщо вас критикують, то дійте в такий спосіб:**

- слухайте уважно критику;
- не починайте відразу ж протестувати, сперечатися чи захищати себе;
- уточніть формулювання і суть критичних зауважень;
- існує дуже тонка межа між тим, щоб дозволити топтати себе, і тим, щоб витягти корисне для себе з критики: спочатку визначте цю межу;

- вислухавши критику, обміркуйте і зважте всі доводи й аргументи;
- поставте собі запитання: чи достатня кваліфікація вашого співрозмовника, щоб критикувати вас;
- недоцільно відразу ж визнавати критику, однак варто допускати, що вона може бути справедливою;
- тільки після такого аналізу приймайте критику повністю, частково або відхиліть її;
- вирішіть, які дії найбільш доцільні для виправлення недоліків (усунення причин), що викликали критику.

### 10.3.3. ЗАОХОЧЕННЯ І СТЯГНЕННЯ, ЗАСТОСОВУВАНІ ДО ПІДЛЕГЛИХ

*Покарання звільняє людину від мук совісті.*  
Ф. Достоевський

*Якщо ви хочете, щоб у нашій країні не було злочинців, – виховуйте дітей без покарання.*  
В. Сухомлинський

**З**аохочення і стягнення – важливий інструмент, за допомогою якого менеджер стимулює й активізує діяльність своїх підлеглих.

**Заохочення** – це форма визнання заслуг і успіхів працівників у виконанні своїх функціональних обов’язків. Заохочуються старанність, ініціатива, творчий підхід до справи. *Заохочення за правильну поведінку підсилює бажання працівника продовжувати відзначений керівником спосіб дій, тобто діє позитивно.*

У випадках, коли менеджер задоволений досягнутими результатами підлеглого, він може і навіть зобов’язаний заохотити сумлінного працівника. При цьому керівнику варто дотримуватись таких правил:

- уникати невизначених похвал;
- вказувати конкретно, за що заохочено працівника;
- пам’ятати, що заохочення тим дієвіше, чим коротше проміжок часу між вчинком (дією, роботою) і заохоченням.

*Дякувати за вчасно і сумлінно виконану роботу варто завжди і кожного працівника.* Це скоріше елемент етики службових відносин, ніж форма заохочення.

***Значна частина заохочень обслуговуючого персоналу повинна залежати від їх умінь працювати зі споживачем.***

Універсальними є такі форми заохочення, як *відгул (відпустка)*, і *матеріальне заохочення* (премія, цінний подарунок).

Для молодих співробітників або працівників, які освоюють нову професію чи вид діяльності, дуже важливо почути з вуст менеджера *поздоровлення з успіхом, визнання їх професійного зростання.*

Досвідчених співробітників, які виконують творчу і складну роботу, можна заохотити за сумлінне ставлення до своїх обов’язків *цікавим відрядженням, участю в заходах, престижних для працівника*, запропонувати обмінятися досвідом з колегами на нараді.

За вагомі досягнення в професійній діяльності, плідну довгострокову роботу у визначеній сфері діяльності працівники нагороджуються *дипломами, грамотами*, їхні імена заносяться в Книгу пошани, їх фотографії поміщають на Дошку пошани, їм привласнюються почесні звання, вони можуть бути *представлені до державних нагород.*

**Стягнення.** У будь-якій роботі можливі недоліки чи помилки, за які працівник може бути покараний. У розпорядженні менеджера є засоби, за допомогою яких він може продемонструвати своє ставлення до працівника у зв’язку з його провиною, – система стягнень. *Стягнення* – це система заходів дисциплінарного впливу менеджера на підлеглих, які з тієї чи іншої причини не дотримуються дисципліни праці. *Дисципліна праці* – обов’язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, визначеним відповідно до законів, інших нормативних правових актів, колективним договором, угодами, локальними нормативними актами, що містять норми трудового права, трудовим договором. *Типові порушення трудової дисципліни* – це коли працівники:

- не справляються з покладеними на них функціями;
- ігнорують розпорядження і доручення менеджера;
- виконують розпорядження і доручення з низькою якістю, несвоєчасно і не в повному обсязі.

За незначні недоліки в роботі співробітнику може бути оголошене *зауваження, осуд віч-на-віч чи в колективі.*

За більш серйозні недоліки чи провини, зроблені повторно, працівнику звичайно *повідомляють догану, скасовують пільги і переваги.*

За провини, що спричиняють серйозні збої в роботі колективу, за недоліки в роботі, пов’язані з матеріальними втратами, псуванням техніки чи матеріалів, винний може бути *пониженим на посаді, йому може бути знижена заробітна плата.*

За грубі кількаразові порушення посадових обов'язків, відкрите небажання дотримуватись норм і правил, встановлених адміністрацією, *працівник може бути звільнений*.

Законами, статутами і положеннями про дисципліну для окремих категорій працівників можуть бути передбачені також і інші дисциплінарні стягнення. Наприклад, керівники приватних фірм встановлюють і застосовують *систему штрафів* (зменшення суми грошової винагороди) за ті чи інші дисциплінарні провини своїх працівників. Цікава точка зору відомого футболіста і тренера О.Михайличенка: "Фінансові санкції необхідні, але, крім них, потрібна така система, яка б ці заходи доповнювала. На першому місці повинні бути психологічні методи, оскільки обмеження людини в грошах принизливе".

Керівник, визначаючи вид (розмір штрафу) стягнення працівнику, який допустив порушення дисципліни праці, зобов'язаний врахувати наступні фактори:

- ступінь важкості зробленої провини;
- заподіяну провинною шкоду (матеріальний збиток);
- обставини, за яких зроблена провинна;
- ставлення працівника до праці в минулому.

*Не допускається застосування дисциплінарних стягнень, не передбачених законами, статутами і положеннями про трудову дисципліну.*

Дисциплінарне стягнення застосовується не пізніше одного місяця з дня виявлення провини, не враховуючи часу хвороби працівника, перебування його у відпустці, а також часу, необхідного для врахування думки представницького (профспілки) органу працівників.

Дисциплінарне стягнення не може бути застосоване пізніше шести місяців із дня здійснення провини, а за результатами ревізії, перевірки фінансово-господарської діяльності, аудиторської перевірки – пізніше двох років із дня їх здійснення.

За кожен дисциплінарну провину може бути застосоване *тільки одне дисциплінарне стягнення*.

Дисциплінарне стягнення може бути оскаржено працівником у державній інспекції праці чи органах з розгляду індивідуальних трудових суперечок.

Дисциплінарне стягнення може бути зняте з працівника тим менеджером, який його застосував:

- за власною ініціативою менеджера, якщо він вважає, що стягнення зіграло свою виховну роль;
- на прохання самого покараного працівника;
- за клопотанням безпосереднього керівника покараного працівника;
- за клопотанням представницького органу працівника.

Якщо протягом року з дня застосування дисциплінарного стягнення працівник не піддавався новому дисциплінарному стягненню, то накладене стягнення погашається автоматично і працівник вважається таким, що не має дисциплінарного стягнення.

Керівникам важливо пам'ятати, що *протягом терміну дії дисциплінарного стягнення заохочення щодо даного працівника не застосовуються*.

*Стягнення, таким чином, утримує від поведінки, яка може призвести до покарання, викликаючи в той же час негативну реакцію підлеглого щодо менеджера.*

***Загроза піддатися покаранню  
повинна перевищувати спокусу обійти закон.***

У цілому покараннями у випадку допущення підлеглими помилок чи порушень мало чого можна добитися. Покарання частіше може призвести до демотивації працівника, хоча реакція може бути самою різною у залежності від культури й особистих відносин усередині фірми.

Якщо помилка зроблена випадково, покарання може бути недоцільним, а якщо вона зроблена свідомо, тоді правильним і заслуженим буде звільнення працівника. Не слід занадто суворо карати халатність, безтурботність, недбайливість, але таке ставлення до роботи завжди повинно враховуватися при визначенні винагороди за працю.

Система стягнень передбачає **матеріальну відповідальність** працівників, що виражається в їх обов'язку відшкодувати матеріальний збиток, заподіяний організації винними (протиправними) діями чи бездіяльністю в результаті виконання трудових обов'язків. До видів збитку, які необхідно відшкодувати працівникам, найчастіше відносяться:

- знищення чи псування майна або матеріалів через недбайливість працівника;
- втрата майна, матеріалів, устаткування чи документів;
- змушений простій устаткування чи трудового колективу (відділу, цеху, бригади, всієї організації) з вини працівника.

Матеріальна відповідальність може бути повною і частковою, індивідуальною і колективною. Розмір матеріальної відповідальності визначається розміром дійсної прямої шкоди, заподіяної роботодавцю, але *не перевищувати середньомісячної заробітної плати винного працівника*. Покриття шкоди, заподіяної працівником, здійснюється за розпорядженням керівника організації шляхом відрахувань із заробітної плати винного працівника.



Матеріальна відповідальність у великих розмірах застосовується в деяких випадках, які обумовлюються в *договорах про повну матеріальну відповідальність* з працівниками, що обіймають визначені посади.

*Покарання, призначені в гніві, не досягають мети.*

Ім.Кант

Виражаючи свою незадоволеність діями працівника, менеджер повинен враховувати і дотримуватись основних принципів, на яких базується система стягнень:

- стягнення повинно мати попереджувальне значення і бути логічно пов'язаним з порушенням;
- стягнення накладається на працівників поза залежністю від їх позиції, положення в колективі, протекції і т.п.;
- суворіше повинен бути покараний не той, хто погано виконав свою роботу, а той, хто її не закінчив чи взагалі не починав;
- працівник повинен зрозуміти, що стягнення оголошене за конкретну провину, яка призвела до втрати часу, додаткових витрат чи матеріальних збитків;
- дисциплінарна влада до підлеглих не застосовується доти, поки не будуть використані всі інші засоби, але в цьому останньому випадку вона застосовується з усією рішучістю;
- повідомляючи працівнику стягнення, варто знайти привід і почати розмову з позитивних моментів у роботі, а потім перейти до обговорення недоліків;
- тон розмови при оголошенні стягнення повинен бути офіційним, без грубості, підвищення голосу, образ;
- говорити менеджер повинен твердо і впевнено, щоб у підлеглого не виникло почуття, що стягнення – формальність, що воно оголошене під чийось впливом.
- система стягнень повинна функціонувати безупинно.

*Людина, яка була покарана, не стає в силу цього менш схильною поводитися, як і раніше, у кращому випадку вона вчиться, як уникати покарання.*

Б.Скіннер

Помилкова думка про те, що чим значніше стягнення за виявлені недоліки, тим краще будуть працювати люди. Якщо застосовується така практика, то підлеглі шукають не шляхи поліпшення своєї роботи, а способи приховати недоліки й уникнути покарання. *Строгість покарання повинна відповідати ступеню провини працівника за допущені порушення.*

Уміння керівника користуватися заохоченнями і стягненнями – один з головних показників його професіоналізму. За формою застосування і впливу на персонал вони непорівнянні. Досвід показує, що *заохочення більше впливають на трудову активність людей, ніж покарання*, тому варто частіше і вміло користуватися всіма наявними в розпорядженні менеджера мірами заохочення підлеглих.

У будь-якій виробничій ситуації керівнику варто дотримуватися відомого правила – *“Хвалити при всіх, а критикувати один на один”*.

## 10.4. СТИМУЛЮВАННЯ І МОТИВАЦІЯ ПІДЛЕГЛИХ

*Людина серйозно робить що-небудь тільки тоді, коли вона робить це для себе.*

А.Герцен

*Управлінська діяльність – це не що інше, як мотивація інших людей.*

Л.Якокка

### 10.4.1. СПЕЦИФІКА Й ОСОБЛИВОСТІ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ

*Мотивація до праці – частина мотивації до життя.*

Є.Воутілайнен

*Середній працівник шукає роботи, при якій він не повинен напружуватися ні фізично, ні особливо духовно.*

Г.Форд

**Т**рудова мотивація – це процес стимулювання працівника чи групи працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом виконання прийнятих рішень чи запланованих робіт. Виняткову важливість трудової мотивації підкреслює Л.Якокка: “Коли справа доходить до серйозної роботи, моти-

вація – саме головне. Навіть якщо ти можеш працювати за двох, все рівно ти залишаєшся однією людиною. Набагато ефективніше створити необхідний стимул, що змусить працювати підлеглих”.

Не існує двох однакових людей, усі люди різні, і навіть у однієї людини реакція на ті самі стимули не завжди однакова. Результати індивідуальної діяльності багато в чому обумовлені широтою і рівнем задоволення потреб особистості при реалізації її можливостей. Людина активно й усвідомлено працює, коли вона розраховує на задоволення своїх потреб.

Застосування стимулів і мотивів вимагає знання й обов'язкового дотримання ряду *правил управління мотивацією*, що враховують особливості людської психіки. Основні правила формуються в такий спосіб.

*Позитивне підкріплення (заохочення) діяльності працівника конструктивніше й ефективніше негативного.* Воно активно формує поведінку в потрібному напрямку, підвищує самооцінку, стимулює оволодіння новими навичками і прийомами праці, підвищує ініціативу. Негативне підкріплення (покарання) викликає прихований чи явний опір, оскільки дуже мало людей, які визнають покарання справедливим (навіть якщо об'єктивно це так).

*Несподівана вдача приносить більше радості, ніж закономірний успіх.*

*Непередбачені і нерегулярні заохочення стимулюють краще, ніж очікувані і прогнозовані.* Працівник звикає до часто застосовуваних менеджером стимулів і з часом перестає на них реагувати. У той же час відсутність очікуваного заохочення сприймається персоналом як несправедливість. Висновок: навіть ефективні системи заохочення варто періодично видозмінювати й удосконалювати.

*Заохочення повинно бути конкретним і невідкладним.* Практика показує, що чим більше проміжок часу між подією, дією, що заслуговує заохочення, і власне заохоченням, тим менше його стимулюючий ефект. Працівник при цьому повинен точно знати, за що його заохотили.

*Заохочення обраних працівників великими нагородами, як правило, викликає заздрість і образу всіх, хто не був заохочений, викликають напруженість і призводять до погіршення морального клімату в колективі.* Часті і невеликі заохочення всіх, хто на це заслуговує, викликають задоволення і стимулюють високопродуктивну роботу персоналу.

*Свої результати люди частіше схильні оцінювати шляхом їх порівняння з результатами колег, різниця між власним заробітком і заробітком колеги нерідко оцінюється вище, ніж сам заробіток.*

Численні дослідження показали, що ефективна система трудової мотивації спирається на такі *головні характеристики системи винагороди*:

- відповідність винагороди величині винагороди за аналогічну роботу в інших організаціях (якщо у “сусідів” працівники отримують більше – це викликає у персоналу почуття несправедливості);
- система винагород відповідає базовим потребам конкретних працівників;
- розподіл винагороди в організації повинен бути об'єктивно справедливим;
- система винагород повинна будуватися з урахуванням того, що у різних працівників не тільки різні потреби, але й різні способи їх задоволення.

***Гроші і підвищення на посаді – це дуже відчутні і дійові заходи мотивації.***

Л.Якокка

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

### **Правила вибору і застосування стимулів трудової мотивації:**

- забезпечити безпосередню залежність величини стимулів від кінцевих результатів кожного працівника і підрозділу в цілому;
- пов'язувати стимули з цілями діяльності організації;
- дотримуватись відповідності величини стимулу і внеску конкретного працівника;
- дотримуватись єдності інтересів працівника, його організації і суспільства в цілому;
- творчо сполучати матеріальні і моральні стимули;
- обов'язково сполучати стимули із санкціями за неретельність чи низькопродуктивну роботу.

Складність, специфіка й особливості трудової мотивації значною мірою залежать від соціальної типології працівника (табл. 10.3), яка обумовлює потреби і стимули до праці, що визначають, у свою чергу, якість та продуктивність цієї праці.

Багато керівників шукають однозначну відповідь на *питання про таємницю оплати*. Дослідження питання про таємницю оплати дають суперечливі відповіді:

- “таємниця звільнила від безлічі непотрібних пересудів...”;
- “зарплата – справа делікатна...”;
- “таємниця суми виплат формує і підтримує у персоналу почуття справедливості”;
- “відкритість може призвести до непотрібної напруги і незадоволеності серед менеджерів...”;
- “системи відкритості часто створюють підґрунтя для нерозуміння і дрібних скарг”;
- “несправедливість і відкритість несумісні”.

Таблиця 10.3

## Соціальна типологія особистостей

Соціальна типологія			Потреби і стимули до праці		Результати праці		Навчання	Виховання
Хочу	Знаю	Умію	Рівень потреб	Стимули	Продуктивність	Якість		
Так	Так	Так	Високий	Самовираження і моральне заохочення	Висока	Висока	Висока самоосвіта	Допомога з боку підприємства
Так	Так	Ні	Високий	Моральне заохочення і самовираження	Середня	Середня	Необхідність професійного навчання	Допомога з боку підприємства
Так	Ні	Так	Середній або високий	Моральне і матеріальне заохочення	Середня	Середня	Навчання за фахом	Виховання
Так	Ні	Ні	Середній	Моральне і матеріальне заохочення	Середня	Середня або низька	Професійне навчання	Виховання, підвищення культури
Ні	Так	Так	Середній або низький	Матеріальне або моральне заохочення, примус	Середня або низька	Середня або низька	Підвищення культури	Формування людських цінностей
Ні	Так	Ні	Середній або низький	Примус чи винагорода	Середня або низька	Низька	Професійне навчання	Виховання
Ні	Ні	Так	Низький або середній	Примус і матеріальне заохочення	Низька	Середня або низька	Навчання за фахом	Виховання
Ні	Ні	Ні	Низький	Примус і контроль	Низька	Низька, розкрадання	Марне	Марне, повна неготовність до праці

Дві основні протилежні точки зору на цю проблему зводяться до наступного.

Основний аргумент на захист *“відкритості оплати”* полягає в тому, що це мотивує персонал, а працівникам, які нічого не знають про оплату праці один одного, нелегко оцінити, яке співвідношення між старанністю і винагородою і наскільки справедливо оплачується їхня праця, у результаті чого мотивація може бути заниженою.

Доводи на захист *“закритості оплати”* полягають у тому, що на практиці завжди існує несправедливість в оплаті (один працівник недавно прийнятий і ще не встиг освоїти свої обов’язки, когось довелося найняти поспіхом, за рекомендацією чи завдяки його здатності подати себе у вигідному світлі, у менеджера є *“любимчики”*). З іншого боку, навіть якщо працівник, що одержує більше за інших за виконання однакової з ними роботи, і справді заслуговує на високу зарплату завдяки своїй майстерності, старанню чи досвіду, його колеги, які отримують нижчу зарплатню, дивляться на світ зі своєї дзвіниці і переконані, начебто їм недоплачують у порівнянні з цим працівником (див. гл. 2.6.3 – *теорія справедливості Дж.Адамса*).

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**За яких умов доцільно застосовувати *“відкрити”* і *“закрити”* систему оплати праці:**

- *“відкрита”* система оплати в найбільш сприятливих умовах може підвищити задоволеність працівників оплатою їх праці і, можливо, змусить їх докладати більше зусиль до роботи;
- якщо протягом тривалого часу існує несправедливість у структурі оплати праці в організації – доцільно застосовувати *“закрити”* систему оплати.

Усі *стимули* звичайно *розділяють на матеріальні і нематеріальні*. Співвідношення їх у різних країнах і організаціях значно відрізняється. У більшості великих фірм економічно розвинутих держав спостерігається процес поступового скорочення питомої ваги матеріального стимулювання і збільшення частки нематеріальних стимулів.

## 10.4.2. МАТЕРІАЛЬНЕ (ЕКОНОМІЧНЕ) СТИМУЛЮВАННЯ

*Найкращий спосіб стимулювати роботу співробітника – дати йому частку в бізнесі.*

Б.Гофмастер



*Якщо ваші працівники задоволені своєю зарплатою, значить, вони крадуть.*

С.Альтов

Основою трудової мотивації працівників є матеріальні потреби. **Матеріальні потреби** – це сукупність матеріальних благ, що мають речову форму і являють собою основний стимул людини до праці. Різновидом матеріальних благ є житло, меблі, побутова техніка, транспортні засоби, одяг і взуття, продукти харчування, предмети культури, відпочинок і розваги. Основним джерелом придбання матеріальних благ для населення є заробітна плата. Звідси висновок: *оплата праці є найважливішим мотиваційним стимулом до праці.*

***Якщо людині мало і нерегулярно платити, то рано чи пізно це її схвилює.***

Важливе практичне значення має планування матеріальних потреб людини, тому що воно формує умови життя і рівень її добробуту. Доцільно за основу формування матеріальних потреб прийняти триступінчасте зростання потреб людини (табл. 10.4). Суть цього підходу в тому, що людина послідовно намагається досягти різних рівнів добробуту, які напряму залежать від сімейних доходів. Планування матеріальних потреб дозволяє керівництву організації:

- визначати стратегічні і тактичні цілі працівників на основі рівнів матеріальних потреб;
- зіставляти досягнення цілей з необхідними засобами і доходами для цього;
- уникати імпульсивності та авантюризму в зростанні матеріального добробуту;
- планомірно здійснювати всебічний розвиток особистості людини шляхом рішення локальних задач та задоволення духовних потреб.

**Таблиця 10.4**

**Зростання матеріальних потреб робітників**

№	Матеріальне становище		
	Низьке	Середнє	Високе
1	Кімната в спільній квартирі	Багатокімнатна квартира	Багатокімнатна квартира, окремий котедж за містом
2	Прості меблі	Меблеві гарнітури	Дорогі імпорتنі меблі
3	Мотоцикл	Автомобіль	Декілька дорогих автомобілів, катер
4	Телефон	Сотовий телефон	Сотовий телефон, космічна антена, супутниковий зв'язок
5	Один комплект сезонного одягу	Декілька комплектів сезонного одягу	Дорогий одяг з фірмових магазинів
6	Дешеве харчування	Доброякісне харчування	Високоякісне харчування і напої, імпорتنі вина
7	Відпочинок удома	Відпочинок в пансіонатах і санаторіях	Відпочинок за кордоном

Застосування економічних стимулів вимагає ретельної розробки системи нормування, обліку й оцінки роботи кожного співробітника. Щоб оплата праці мотивувала працівника належним чином, вона повинна об'єктивно враховувати його внесок часу й енергії в роботу. Матеріальне стимулювання значною мірою забезпечується через *організацію зарплати*, що включає:

- визначення форм і систем оплати праці;
- розробку системи службових окладів;
- розробку критеріїв і визначення розмірів доплат за окремі досягнення працівників;
- обґрунтування показників і системи преміювання працівників.

Важливе значення для визначення розміру зарплати має об'єктивна оцінка роботи того чи іншого співробітника.

*Якщо зарплата співвідноситься зі здібностями і старанністю, то це, безсумнівно, приведе до вас талановитих людей...  
Чим більше об'єктивності і неупередженості, тим більше це стимулює талановитих людей до розкриття їхніх можливостей.*

К.Татеїсі

Розрізняють пряме й опосередковане економічне чи матеріальне стимулювання роботи.

**Пряме матеріальне стимулювання роботи.** До прямих методів матеріального стимулювання діяльності персоналу відносять:

- основну заробітну плату (посадовий оклад, тарифна ставка);
- додаткову заробітну плату;
- неявну заробітну плату (пільги);
- участь у прибутках організації (бонуси);
- премії.

**Основна заробітна плата.** Оплата праці вважається основним мотивом трудової діяльності. Вона забезпечує зв'язок між процесом праці, його важливістю, складністю і результатами. Здійснюється цей зв'язок шляхом встановлення посадових окладів і тарифних ставок для персоналу. Найбільше застосування знаходять такі види основної заробітної плати: погодинна, підрядна, погодинно-преміальна, підрядно-преміальна і групова (командна).

**Погодинна заробітна плата** враховує за допомогою тарифної сітки тільки рівень працівника (керівники, фахівці, секретарі й інші службовці). Їм виплачують винагороду (посадовий оклад) за роботу протягом визначеного періоду часу (наприклад, за тиждень, місяць чи рік). Достойнство цієї схеми в тому, що її легко прорачувати і зрозуміти, а також у тому, що заохочення виражене в одиницях часу замість грошових одиниць, як це відбувається при підрядній схемі.

**Погодинно-преміальна заробітна плата** складається з оплати відпрацьованого часу і премії. Кваліфікація працівника не враховується.

**Підрядна заробітна плата** – винагорода прямо пов'язана з обсягом роботи, виконаної працівником (з “кількістю виробів”): годинна тарифна ставка робітника поділяється на норму виробітку – стандартна кількість одиниць продукції, що він, як очікується, повинен випустити за одну годину. Підрядна заробітна плата дозволяє самому працівнику визначати її рівень (вироблення), але кваліфікація працівника не враховується.

При **прямій підрядній схемі** оплата здійснюється за кількість зроблених виробів і не гарантується мінімальна оплата праці.

При **підрядній схемі з гарантованою мінімальною оплатою** робітник одержує мінімальну оплату праці незалежно від того, виконав він норму чи ні. Однак йому будуть виплачувати заохочення за кожен виріб, що він зробить понад норми.

**Підрядно-преміальна заробітна плата** включає оплату виконаного обсягу роботи і премію, розмір якої визначається відповідно до норм, вироблених керівництвом. Така форма найбільш популярна як стимулююча система оплати: за кожну одиницю продукції, випущену понад такої норми, робітник отримує заохочувальну премію. Кваліфікація працівника не враховується.

**Групова (командна) оцінка роботи працівників** – це коли кілька робіт пов'язані між собою. У цьому випадку результати праці одного робітника відбивають не тільки його особисті зусилля, але і зусилля його товаришів по роботі (бригади, групи). Основний недолік цієї схеми полягає в тому, що винагорода кожного робітника не ґрунтується на його особистих результатах.



**В ієрархічній системі оплата праці прямо пропорційна привабливості і легкості роботи.**

А.Блох. Закон Мерфі

**Додаткова заробітна плата** дозволяє врахувати особливі умови праці (складність, інтенсивність, шкідливість), а також кваліфікацію працівників, сполучення функцій, понаднормову роботу. Вона включає доплати і надбавки до окладу.

**Трудові доплати** найчастіше включають і враховують:

- кваліфікацію (12-24% тарифної ставки/посадового окладу);
- сполучення професій (до 100% від окладу посади, що сполучається);
- виконання особливо важливих завдань (до 50% тарифної ставки/посадового окладу);
- розширення зони обслуговування, інтенсивність праці (до 12%);
- виконання функцій тимчасово відсутніх працівників (до 100%);
- роботу в складних, шкідливих і небезпечних умовах (12-24%);
- роботу в нічний час (з 22.00 до 6.00 – не менше 20% погодинної тарифної ставки);
- понаднормову роботу (до 100% і більше);
- за керівництво бригадою, відділом, групою працівників;
- за стаж, за своєчасне прибуття і відхід з роботи.

Розрізняють трудові і відтворювальні надбавки.

*Трудові надбавки* до окладу нараховуються за високу професійну майстерність (12-24%, у залежності від тарифного розряду), за продуктивність, що перевищує норму, за роботу, виконувану кількістю виконавців, меншою за нормативну, за виконання особливо важливої чи складної роботи. Таким чином, трудові надбавки до окладу використовуються для стимулювання сумлінного ставлення до праці, підвищення якості продукції й ефективності виробництва.

Причинами перевиконання норм найчастіше бувають:

- наявність у працівника здібностей до виконання дорученої роботи, що перевищують середній рівень;
- використання вдосконалень технічного чи організаційного характеру, які не оформлені офіційно;
- порушення технології чи техніки безпеки;
- надмірна інтенсивність роботи;
- помилки при встановленні норм виробітку.

*Відтворювальні надбавки* – це так звані “надбавки на існування”: сімейна, територіальна, житлова і транспортна. Кожна з “надбавок на існування” призначена для задоволення однієї з життєвих потреб працівника:

- сімейна – відшкодовує витрати на утримання членів родини працівника;
- територіальна – компенсує незручності, пов’язані з місцем проживання;
- житлова – відшкодовує витрати на утримання житла працівника;
- транспортна – відшкодовує витрати на проїзд працівника до місця роботи і назад.

***Висока зарплата допомагає зменшити витрати, тому що, не маючи ніяких грошових турбот, люди стають справнішими у своїй роботі.***

Г.Форд

*Неявна заробітна плата* – гнучка система пільг для працівників підприємства. Це можуть бути встановлені для своїх працівників знижки на продукцію, що випускається підприємством. Величина знижок коливається у великому діапазоні (10-50%). Підприємства надають своїм співробітникам засоби для проведення відпочинку і дозвілля (безкоштовні чи частково оплачувані путівки), надають кредити на покупку житла, автомобілів, земельних ділянок.

*Участь у прибутках організації* передбачає можливість виплат з прибутку чи доходів підприємства тим працівникам, чий внесок у формування прибутку був найбільш вагомий і очевидний. *Бонус* – форма винагороди, суть якої полягає в участі персоналу в прибутку минулого року (звичайно складає близько 25% річного доходу працівника). Достойнство бонусів у тому, що вони враховують реальний внесок кожного працівника, а їхня виплата (звичайно два рази в рік за підсумками роботи) дає сильну трудову мотивацію і спонукає працівників до високопродуктивної праці, тому що враховуються реально досягнуті результати конкретного працівника.

***Я переконаний, що час і зусилля, затрачувані робочими людьми, повинні добре оплачуватися.***

Л.Якокка

*Премії* пов’язують результати праці як окремого працівника, так і всього підрозділу з основним економічним показником діяльності підприємства – прибутком. Вони, як і трудові надбавки, використовуються для стимулювання сумлінного ставлення до праці, підвищення якості продукції й ефективності виробництва. *Відмінність між надбавками і преміями* полягає в тому, що:

- надбавки виплачуються щомісяця, однією і тією ж сумою і протягом визначеного періоду часу;
- премії можуть бути нерегулярними, а розмір їх непостійним і залежить від досягнутих результатів.

*Індивідуальне преміювання* – це винагорода конкретного працівника:

- за якісне виконання функціональних обов’язків (погодинна система оплати) або за результатами роботи за місяць, квартал чи рік;
- за своєчасне і якісне виконання чи перевиконання виробничих завдань (підрядно-преміальна система оплати).

*Групове преміювання* полягає у виплаті винагороди за підсумками роботи підрозділу (відділ, бригада, цех). Працівники підрозділу преміюються за скорочення витрат, дострокове виконання завдань, істотний внесок в одержання прибутку.

Визначену складність викликають розробка показників і ефективне застосування системи преміювання працівників. Показники преміювання повинні відповідати цілям організації, бути диференційованими, орієнтованими на реальний внесок працівника, гнучкими, ясними і справедливими. При розробці системи преміювання менеджер повинен керуватися наступними принципами:

- премії не повинні бути загальними і розширеними, інакше їх будуть сприймати як звичайну доплату;
- премія повинна бути пов’язана з особистим внеском працівника, навіть якщо робота виконується у складі групи;
- повинен бути прийнятний і зрозумілий метод виміру збільшення продуктивності працівника;
- працівники повинні бачити, що розмір премії залежить від додаткових, а не нормативних витрат сил на виконання роботи;
- додаткові зусилля працівників, які стимулюються премією, повинні перекидати витрати на виплату премій за ці зусилля.

😊 | **Щоб ти жив на одну зарплату!**  
Кінофільм “Діамантова рука”

### **Опосередковане матеріальне стимулювання**

Опосередковане матеріальне стимулювання роботи полегшує отримання матеріальних виплат і включає такі найбільш розповсюджені методи:

- скорочення тривалості робочого дня;
- збільшення тривалості відпустки;
- встановлення гнучкого робочого графіка;
- надання відгулів за понаднормову роботу чи роботу у святкові і вихідні дні.

Останнім часом набули поширення такі *форми опосередкованого матеріального стимулювання*:

- медичне й особисте страхування;
- надання спеціального одягу;
- надання службового житла;
- надання персонального автомобіля;
- надання безкоштовних товарів і послуг;
- безкоштовне лікування, диспансеризація.

**Тільки два стимули змушують працювати людей:  
пристрасть до заробітної плати і страх її втратити.**

Г.Форд

**Підходи щодо визначення розміру заробітної плати.** Численні спостереження і дослідження показують, що матеріальне стимулювання відіграє найбільш істотну роль для рядових виконавців, а для керівників і фахівців більшу важливість мають такі мотиви, як статус, влада, можливість самовираження. Вони звичайно становлять для службовців більшу цінність, ніж еквівалентне збільшення розміру заробітку. Але і матеріальні стимули відіграють важливу роль: навіть у процвітаючих західних фірмах частка заробітної плати в доходах менеджерів і службовців складає близько 70%.

Посадові оклади працівників державних установ визначаються відповідними нормативними актами.

Заробітна плата робітників, *праця яких піддається кількісному виміру*, обчислюється відповідно до норм виробітку і фактично виконаних обсягів і якості роботи.

Оклади менеджерів, фахівців і інших робітників, *праця яких не піддається прямому виміру*, встановлюється згідно зі спеціально розробленими показниками виконання роботи (додаток 5).

**Розміри окладів у приватних фірмах** визначаються керівництвом цих організацій, виходячи з фінансових ресурсів фірми, середнього рівня заробітної плати в країні чи регіоні, а також з урахуванням того, скільки платять своїм працівникам конкуренти. При цьому керівнику варто ретельно проаналізувати і врахувати чотири важливих фактори: законодавство, профспілки, політика оплати і розуміння справедливості.

Існують *закони, що впливають на розмір винагороди*. Вони визначають мінімальну оплату праці, оплату понаднормових, пільги. **Мінімальна заробітна плата** – це законодавчо визначений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану роботу, нижче якого не може бути оплата за виконану працівником місячну, денну чи погодинну норму праці.

Велике значення мають і інші питання, такі, як оплачувана відпустка, коригування розміру заробітної плати відповідно до зміни вартості життя.

**Профспілка**, до якої входить працівник, вимагає від керівника документ, що показує взаємозв'язок між видами праці і розмірами їх оплати, а також розмір зарплати кожного з працівників – учасників колективного договору. Участь членів профспілки в процесі визначення відносної цінності роботи і справедливих ставок оплати цієї роботи – кращий спосіб заручитися їхньою підтримкою в оцінці праці персоналу.

**Політика винагороди**, що виробляється керівництвом організації, задає основні орієнтири в декількох важливих галузях і вимагає відповідей на такі запитання:

- чи хоче організація бути лідером у тому, що стосується оплати праці (зарплата на 15% вища за переважаючу на ринку зарплати для даної категорії працівників)?
- які принципи підвищення зарплати, підвищення і пониження на посаді, оплати понаднормових і політика, що стосується оплати протягом іспитового терміну, під час служби в армії, виконання цивільних обов'язків і відпустки?

**Прагнення до справедливості** – найважливіший фактор при визначенні рівня оплати, що включає два аспекти справедливості:

- зовнішній: оплата не повинна програвати в порівнянні з винагородою в інших організаціях – інакше буде важко залучити й утримати кваліфікованих працівників;
- внутрішній: кожен працівник повинен вважати свою зарплату справедливою в порівнянні з рівнем оплати інших працівників у тій же організації.

Щоб довідатися, як працівники сприймають систему винагороди на фірмі і як вони ставляться до неї, деякі фірми проводять опитування працівників. Звичайно ставлять запитання: “Наскільки Ви задоволені оплатою Вашої праці?”, “За якими критеріями, на Ваш погляд, оцінюють роботу керівники?”

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

### Як визначити справедливий рівень оплати праці персоналу:

- з'ясувати, яку заробітну плату за аналогічну роботу платять в інших організаціях, – забезпечити справедливість із зовнішньої точки зору;
- об'єктивно визначити реальну цінність кожного виду праці у своїй організації – забезпечити справедливість із внутрішньої точки зору;
- систематизувати і згрупувати за розрядами аналогічні види робіт;
- визначити розцінки на роботу кожного розряду – розробити тарифну сітку;
- скоригувати тарифні ставки з урахуванням специфіки виконання тих чи інших робіт.

## 10.4.3. НЕМАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ

*Більшість людей краще працюють,  
коли роблять це не тільки заради грошей.*  
Н.Хілл

*У мене стільки почесних грамот, що я міг би  
ними замість шпалер всю квартиру обклеїти.*  
З бесіди з безпритульним полковником радянської армії

До нематеріальних способів мотивації працівників відносяться організаційні і морально-психологічні, а також їх комбінація і різні форми суспільного визнання окремого працівника.

**Організаційні способи мотивації** працівників включають, насамперед:

- залучення персоналу до участі в справах організації – участь у прийнятті рішень є однією з найважливіших форм доведення рішення до виконавців, стимулом їх активної й осмисленої роботи над його реалізацією;
- інформування про результати праці – важливий стимул, а відсутність подібної інформації часто стає причиною фрустрації (дезорганізації свідомості). Важливою умовою тут є наявність оціночних показників, відомих працівнику;
- справедлива оплата праці, що базується на застосуванні однакових показників оцінки роботи для всіх співробітників;
- можливість придбати нові знання і навички, що дозволяє бути впевненим у завтрашньому дні;
- надання більш змістовної, важливої і соціально значимої роботи, що відповідає схильностям і інтересам особистості;
- надання роботи з перспективами посадового і професійного зростання;
- еластичність робочого часу (якщо співробітник за родом діяльності не пов'язаний з іншими співробітниками чи клієнтами організації, то він сам може встановлювати собі зручний режим роботи).

**Морально-психологічні способи мотивації** працівників передбачають:

- створення умов, коли люди відчувають професійну гордість за вміння краще за інших виконати важливу і складну роботу й особисту відповідальність за її результати;
- створення відчуття цінності результатів, їхньої важливості;
- створення ситуації виклику і забезпечення можливості кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, виразити себе в результатах своєї праці;
- розкриття перспектив службового зростання перед молодим працівником стимулює його прикласти максимум зусиль для підвищення своєї кваліфікації;
- “перший день роботи”: враження працівника від першого дня роботи роблять на нього сильний мотивуючий вплив протягом тривалого періоду часу;
- визнання, що виражається в згадуванні кращих працівників у спеціальних доповідях вищому керівництву організації.

**Просування на посаді** є комбінованою формою мотивації, що охоплює обидва названі вище способи. Тут і матеріальний стимул (більш висока заробітна плата), і організаційний (робота більш цікава і змістовна), і моральний (підвищення статусу, визнання заслуг і авторитету).

Специфіка цієї форми мотивації полягає в тому, що, з одного боку, престижних вакантних посад завжди мало навіть у великій організації, а з іншого боку – далеко не всі люди мають здібності і бажання обіймати керівні посади. Ось що з цього приводу говорив Г.Форд: “Середній працівник більше дорожить пристойною роботою, ніж підвищенням. Навряд чи більше 5% усіх тих, хто одержує заробітну плату, погодяться взяти на себе поєднані з підвищенням плати відповідальність і збільшення праці. Навіть число тих, котрі хотіли б піднятися в начальники бригад, складає тільки 25%... і більшість з них лише тому, що оплата тут краща...”

Переважає більшість... бажає залишитися там, де вони поставлені. Вони бажають бути керованими, бажають, щоб у всіх випадках інші вирішували за них і зняли з них відповідальність. Тому головні труднощі, не-



зважаючи на велику пропозицію, полягають не в тому, щоб знайти тих, які заслуговують на підвищення, а бажаних одержати його”.

**Обмін досвідом і знаннями між керівником і підлеглими** – ще одна комбінована форма нематеріальної мотивації персоналу. Застосування її має ряд особливостей:

- менеджер виявляє інтерес і доброзичливість до кожної, навіть незначної, ініціативи підлеглого, спрямованої на поліпшення справ;
- якщо пропозиція працівника слабо пророблена, менеджер не відхиляє її, а допомагає доробити і реалізувати;
- якщо задум підлеглого про вдосконалення роботи виявився цілком непридатним для реалізації, менеджер докладно і доброзичливо пояснює йому це;
- пропозиції працівника щодо вдосконалення роботи не розглядаються як такі, що самі собою розуміються, кожна така пропозиція відповідним чином заохочується;
- працівник завжди має право і можливість звернутися до менеджера з проханням про допомогу чи консультацію.

**Суспільне визнання окремого працівника** передбачає наступні форми нематеріального стимулювання персоналу:

- планування службового зростання;
- поліпшення внутрішнього планування кабінету (робочого місця), збільшення його розмірів;
- організацію відряджень на підприємства замовників (постачальників, компаньйонів);
- надання спеціально відведеного місця для паркування автомобіля;
- оголошення про заслуги працівника перед фірмою на спеціальних конференціях;
- публікацію матеріалів про досягнення працівника у внутрішньофірмовій пресі;
- доручення важливих і відповідальних завдань;
- вручення почесних нагород у присутності колег працівника;
- вивішування біля входу у фірму портрета працівника;
- вручення пам’ятних сувенірів;
- особисте визнання заслуг працівника вищим керівництвом організації;
- подяку в писемній формі на довідках, звітах, підготовлених співробітником;
- листи керівництва на адресу родини працівника з висловленням подяки за внесок його в успіх організації;
- вітальні листи і листівки керівництва організації, що направляються робітникові додому з нагоди дня народження чи круглих дат трудової діяльності з висловленням вдячності за його працю.

#### 10.4.4. ЯК МОТИВУВАТИ ПІДЛЕГЛИХ: ДОСВІД КРАЩИХ КОМПАНІЙ

*Єдиний шлях мотивації людей – це спілкування з ними.*  
Л.Якокка

*Основними мотиваторами є задоволеність  
роботою і результатами своєї праці.*

**А**втор “теорії двох факторів” американський психолог і фахівець в галузі економіки праці Ф.Герцберг запропонував *метод “збагачення праці”*, заснований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавленими у виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення такої ситуації зацікавленості *необхідно, щоб робота відповідала наступним вимогам:*

- вона повинна бути значимою, такою, щоб виконавець, ґрунтуючись на власній системі цінностей, визнавав важливість виконання саме цієї задачі. Тобто, по-перше, робота пред’являє до працівника визначені вимоги, мобілізуючи тим самим його здатності, а по-друге, вона повинна мати визначену завершеність, мати визначений результат;
- її виконання повинно передбачати визначений ступінь відповідальності виконавця, суть якого зводиться до надання свободи дій при плануванні роботи виконавця, можливості вибору способу дій при виконанні окремих операцій, а також відсутність дріб’язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівництва;
- у ході виконання роботи повинно бути забезпечено зворотний зв’язок, що дозволяє працівнику оперативнo й у прийнятній формі одержувати інформацію про результати і якість його праці.

У ході проведення численних експериментів і досліджень Ф.Герцберг виявив і сформулював 15 критеріїв мотивуючої організації праці.

*Будь-які дії повинні бути осмисленими.* Критерій однаково важливий для всіх категорій працівників, але в першу чергу для тих, хто вимагає дій від інших.

*Більшість людей відчуває радість від роботи, відповідаючи за неї, задовольняючи свою потребу в особистій причетності до успіхів організації, спілкуванні з колегами і клієнтами.*

*Кожен на своєму робочому місці прагне показати, на що він здатний, продемонструвати свої уміння, здібності, значимість для організації.*

*Кожен прагне виразити себе в праці, побачити конкретні результати своєї роботи як доказ того, що він може щось зробити.*

***Коли справа стосується якості, можливо, найважливіше – щоб робітники повірили, що до їхньої думки прислухаються.***

Л.Якокка

*Практично кожен має власну точку зору на те, як можна поліпшити роботу, її організацію. Він розраховує на те, що його думку буде вислухано і враховано керівництвом, хоче, щоб рішення з тих питань, у яких він компетентний, не приймалися без його участі.*

*Людям подобається відчувати свою значимість, бачити, знати і почувати, як важлива їхня праця для успіху організації.*

*Кожна людина прагне до успіху. Успіх – це досягнення запланованої мети. Працівник докладе більше старанності і зусиль для вирішення задач, які він поставив собі сам або у формулюванні яких він безпосередньо брав участь.*

*Успіх без визнання призводить до розчарування: кожен добре працюючий співробітник вправі розраховувати на визнання своєї праці, а також на матеріальну і моральну винагороду.*

*По тому, в який спосіб, у якій формі і з якою швидкістю співробітники одержують інформацію, вони оцінюють, яка їх значимість в очах начальства. Коли вони випробують утруднення в одержанні необхідної інформації або одержують її з великим запізненням, то почувають себе приниженими, у них знижується мотивація до праці.*

*Співробітникам не подобається, щоб рішення про зміни в їх роботі і на робочих місцях, навіть самі незначні, приймалися без їх повідомлення, без врахування їхнього досвіду і знань.*

*Кожному потрібна інформація про якість власної праці. Ця інформація повинна бути своєчасною, щоб працівник міг оперативно коригувати свою діяльність. Він повинен знати, як і за якими критеріями вимірюють і оцінюють його працю.*

*Для всіх контроль з боку неприємний. Чим більше довіри до працівника, чим більший пріоритет віддається самоконтролю, тим більше виграє робота.*

*Більшість людей у процесі роботи прагне набутти нових знань: підвищені вимоги до працівника, що дають йому можливість подальшого підвищення кваліфікації і саморозвитку, приймаються з більшою охотою, ніж прості і нетворчі задачі.*

*Співробітники різко реагують, якщо їх старання й отримані результати призводять до того, що їх ще більше навантажують, особливо якщо це не компенсується ні матеріально, ні морально.*

*Чи дозволяє робота бути самому собі шефом: чи є можливості для прояву ініціативи і можливості самостійного вибору способів і методів виконання роботи?*

*Менеджеру, який у своїй практиці зіштовхується з проблемою недостатньої привабливості роботи для його співробітників, корисно проаналізувати, наскільки організація цієї роботи погоджується з критеріями Ф.Герцберга.*

***Наша мета полягає в тому, щоб на нас працювали люди, які могли б піти в будь-який момент, але вирішують залишитися – тому що такий крок став би для них кошмаром.***

Д.Белл

У розвинутих країнах провідні фірми в цілому задовольняють первинні потреби працівників (базові потреби, потреби безпеки і впевненість у майбутньому). Однак потреби більш високого рівня (соціальні потреби, потреби в повазі, прагнення до особистих досягнень, потреби в самореалізації) здебільшого залишаються незадоволеними.

Фахівці рекомендують задовольняти вищі потреби персоналу (теорія А.Маслоу – “ієрархія потреб”) такими шляхами:

- створенням атмосфери, що поліпшує міжособистісні контакти працівників;
- підтримкою виникаючих в організації неформальних груп;
- делегуванням підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організацією навчання, підвищення кваліфікації і перекваліфікації працівників;
- пошуком можливостей задоволення вищих потреб персоналу за межами організації.

Дослідження психологів дозволили виявити ряд найбільш сильних мотиваторів і демотиваторів: протягом декількох років опитували 500 представників середньої управлінської ланки великої західноєвропейської фірми. У табл. 10.5 показані результати опитування: кількість учасників (у відсотках), які назвали найбільш важливим той чи інший мотиватор/демотиватор.

Таблиця 10.5

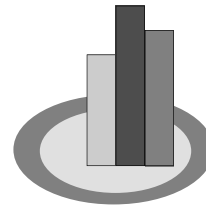
## Найбільш важливі мотиватори і демотиватори праці

№	Мотиватори	%	№	Демотиватори	%
1	Визнання	54	1	Критика, відсутність визнання	61
2	Позитивний результат	39	2	Некомпетентність менеджера	47
3	Мета діяльності	37	3	Неінформованість	14
4	Грамотний керівник	29	4	Перевантаженість/недовантаженість	14
5	Самостійність	26	5	Невдачі в роботі	10
6	Заробіток	19	6	Неясність функцій/цілей	10
7	Гарний колектив	17	7	Інші	25
8	Інформованість	14			
9	Чітка постановка задач	12			
10	Інші	14			

Узагальнюючи досвід кращих компаній і фірм, можна скласти перелік основних способів посилення трудової мотивації персоналу.

**РЕКОМЕНДАЦІЇ****Як спонукати персонал до ефективної трудової діяльності:**

- заохочувати працівників саме за ту роботу, яка від них потрібна;
- не допускати рівної винагороди за різні результати праці;
- стимулювати постійне збільшення продуктивності праці, а не тільки підтримувати існуючий рівень;
- забезпечити умови, за яких працівники, які вчасно повідомляють важливу, але негативну інформацію, почували себе також добре і впевнено, як і ті, хто приносить гарні звістки;
- забезпечити працівникам можливість спілкуватися між собою вільно, відверто і чесно;
- створити атмосферу довіри і взаємоповаги в колективі: працівники, яких поважає і яким довіряє керівництво, трудяться з повною віддачею;
- створити умови і всіляко спонукати працівників до поглиблення професійних знань і підвищення майстерності;
- виявляти і стимулювати позитивні якості працівників, зміцнювати в них впевненість у собі;
- не залишати непоміченими успіхи і досягнення працівників: важливіше підкреслити позитивне, ніж фіксувати увагу на недоліках;
- більшого значення надавати дрібницям.



## ГЛАВА 11

# КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

*Комунікаційний менеджмент – способи і технології комплексного рішення проблем, що виникають у діловій сфері, у відносинах організації і фірм, у відносинах із громадськістю і персоналом.*

### 11.1. СПІЛКУВАННЯ І КОМУНІКАЦІЯ

*Адресовані людям слова не завжди їх інформують.  
Люди можуть не зрозуміти, не повірити, прослухати, не зацікавитися чи забути.  
Звертаючись до будь-якої великої групи людей, ви побачите,  
що частина з них забула те, що ви сказали, ще до того, як інші зрозуміли,  
і що частина ще не зацікавилася тим, що ви говорите,  
до того моменту, як інші вже втомилися і відключилися.*  
П. Хейне

#### 11.1.1. ЦІЛІ І ЗМІСТ СПІЛКУВАННЯ ЛЮДЕЙ

*Спілкування – це спосіб задоволення різноманітних людських потреб: матеріальних, соціальних, культурних, пізнавальних.*

**С**пілкування є потребою людини як соціальної, розумної істоти. Спілкування властиве всім живим істотам, але у людини воно набуває найбільш досконалих форм, воно відбувається усвідомлено і за допомогою мови.

**Спілкування** – це взаємодія окремих особистостей і груп людей, обмін діяльністю, уміннями, навичками і результатами діяльності. Спілкування відбувається за посередництвом матеріальних цінностей, знарядь праці, продуктів емоційної і духовної діяльності.

Цілі спілкування людей можуть бути самими різними. Це видача провідних вказівок і звіт про виконання роботи, узгодження спільних дій, передача й одержання знань про навколишній світ, навчання і виховання, встановлення і з'ясування особистих і ділових взаємин. Таким чином, спілкування – це спосіб задоволення різноманітних людських потреб: матеріальних, соціальних, культурних, пізнавальних і т.д.

Фахівці виділяють наступні цілі спілкування: вплив, встановлення відносин, розуміння, координація, інформаційний обмін, спонукальна стимуляція, встановлення контакту, емоційне збудження.

**Вплив** здійснюється з метою зміни стану і поведінки партнера по спілкуванню (думок, уявлень, потреб, установок, намірів, рішень, дій, активності).

**Встановлення відносин** має за мету усвідомлення і встановлення місця особистості в системі ділових, статусних і міжособистісних відносин в організації, де вона діє або має намір діяти.

**Розуміння** – як однозначне (адекватне) сприйняття повідомлень, так і розуміння між партнерами намірів один одного, установок, стану, переживань.

**Координація** – взаємне орієнтування, узгодження дій у процесі організації спільної діяльності.

**Інформаційний обмін** – це обмін задумами, планами, рішеннями, звіти про результати діяльності, а також прийом-передача повідомлень у відповідь на запит.

**Спонукальна стимуляція** передбачає підвищення активності партнера, спрямованої на виконання тієї чи іншої задачі.

*Встановлення контакту* – двостороння готовність до прийому і передачі повідомлень і підтримки взаємозв'язку.

*Емоційне збудження* – збудження в партнері по спілкуванню потрібних емоційних переживань або зміна власного емоційного стану з його допомогою.

Фактори, що впливають на результати спілкування і визначають враження про людину: зовнішній вигляд (вираз обличчя, постава, одяг), мова, пози і жести, дистанція і розташування партнерів відносно один одного.

Структуру спілкування прийнято характеризувати шляхом виділення в ній трьох сторін: комунікативної, інтерактивної і перцептивної.

**Комунікативна сторона спілкування** – комунікація полягає в обміні інформацією між людьми, які спілкуються. Результат комунікації значною мірою визначається рівнем товариськості (комунікабельності) людей, які беруть безпосередню участь у цьому процесі. Перевірте свій рівень комунікабельності.

## ТЕСТ № 17

### ЧИ КОМУНІКАБЕЛЬНІ ВИ?

Варіанти відповіді на кожне питання тесту: "так", "ні", "іноді".

1. Вас чекає ординарна (рядова) ділова зустріч. Чи вибиває Вас із колії її очікування?
2. Чи відкладаєте Ви візит до лікаря доти, поки вже стане не під силу?
3. Чи викликає у Вас сум'яття чи невдоволення доручення виступити з доповіддю або повідомленням на якій-небудь нараді чи зборах?
4. Вам запропонували поїхати у відрядження до міста, де Ви ніколи не були. Чи докладете Ви максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?
5. Ви не любите ділитися своїми переживаннями з ким би то не було?
6. Чи дратує Вас, коли незнайома людина на вулиці звернеться до Вас із проханням показати дорогу, назвати час, відповісти на яке-небудь запитання?
7. Чи вірите Ви, що існує проблема "батьків і дітей" і що людям різних поколінь важко розуміти один одного?
8. Чи поссоромитеся Ви нагадати знайомому, що він забув повернути Вам \$50, які позичив кілька місяців тому?
9. У ресторані Вам подали явно недоброякісну страву. Чи промовчите Ви, лише розсерджено відсунувши тарілку?
10. Виявившись один на один з незнайомою людиною, Ви не вступите з нею у бесіду і будете почуватися ніяково, якщо першою заговорить вона. Це так?
11. Вам завдає жаху будь-яка довга черга (у магазині, бібліотеці, касі театру). Чи захочете Ви відмовитися від свого наміру, ніж стати в хвіст черги і нудитися в чеканні?
12. Чи уникаєте Ви участі в якій-небудь комісії з розгляду конфліктних ситуацій?
13. У Вас є власні, суто індивідуальні критерії оцінки творів літератури, мистецтва, культури і ніяких "чужих" думок на цей рахунок Ви не приймаєте. Це так?
14. Почувши де-небудь висловлення явно помилкової точки зору з добре відомого Вам питання, чи зможете Ви промовчати і не вступити в суперечку?
15. Чи викликає у Вас досаду прохання допомогти або розібратися в тому чи іншому службовому питанні або навчальній темі?
16. Охочіше Ви викладаєте свою точку зору (думку, оцінку) у письмовому вигляді, ніж в усній формі?

**Ключ до тесту на стор. 336.**

Інформаційний обмін звичайно характеризується наступними параметрами: обсяг переданої інформації, форма й умови її подачі.

*Який обсяг інформації давати партнеру?* Вона повинна бути достатньою для передачі змісту повідомлення і достатньою для її розуміння. Рекомендується подавати інформацію невеликими порціями і стежити за реакцією співрозмовника чи аудиторії. Так простіше встановити оптимальний обсяг переданої інформації.

*У якій формі подавати інформацію?* Словами, інтонацією, символами, мімікою, пантомімікою? Встановлено, що при спілкуванні сприйняття інформації людиною визначається на 10% словом, на 35% інтонацією, на 55% мімікою і жестами. Треба пам'ятати про це співвідношення при виборі форми подачі інформації.

*Умови подачі інформації* описуються такими параметрами, як час, місце, обставини, у яких відбувається спілкування людей.

**Інтерактивна сторона спілкування** полягає в організації взаємодії між людьми, тобто в процесі спілкування відбувається обмін не тільки думками, ідеями, знаннями, але і впливом, взаємодією. Партнери викликають один в одного емоції, настрої, мотиви дій. Вони здатні викликати інтерес, захопленість або навпаки – відразу до визначених ідей, дій, явищ чи речей.

**Перцептивна сторона спілкування** полягає в сприйнятті, вивченні і пізнанні партнерами по спілкуванню один одного з метою встановлення взаєморозуміння, коли використовуються органи почуттів. При спілкуванні перше враження про людину складається по її зовнішності. Встановлено, що сприйняття зовнішності

відбувається в такому порядку: волосся, взуття, обличчя, руки, одяг. Вивчення рис обличчя людини відбувається в наступній послідовності: очі, брови, губи, вуха, ніс, чоло.

*Зміст спілкування* – інформація, що передається в процесі контактів. На практиці під інформацією звичайно розуміють відомості, якими люди обмінюються в процесі спілкування. Це можуть бути дані (у тому числі і про емоційний стан), факти, знання, набутий досвід, здібності, уміння, навички.

*Інформація* – це те, що передається, чим люди обмінюються в процесі спілкування. Одним з видів інформації є *соціальна інформація* – інформація, що циркулює в суспільстві, здобувається заново кожним поколінням людей (у той час як, приміром, *генетична інформація* передається в спадщину) чи окремою людиною або створювана людиною в процесі різного роду діяльності. Носії соціальної інформації – мова, графіка, знакові системи, коди, технічні засоби. Джерело соціальної інформації – людська діяльність.

Інформацію, що люди використовують при рішенні своїх повсякденних практичних задач, називають *знаннями*.

До основних способів вироблення інформації відносять:

- самостереження: знання, що здобуваються людиною (освіта, досвід, кваліфікація);
- взаємодія – спілкування з іншими людьми, що супроводжується обміном інформацією;
- повідомлення – листи, файли, бази даних, спеціальні дослідження;
- аналіз – вироблення нової інформації на підставі вивчення, обробки й осмислення наявних даних.

*Інформаційна діяльність* – різні види оперування інформацією. Це, насамперед, такі операції:

- створення інформації (формування суджень, закріплення їх у відповідній формі і вигляді);
- переклад інформації з однієї знакової системи на іншу;
- розмноження інформації (тиражування);
- поширення інформації;
- споживання інформації;
- використання інформації (маніпулювання нею, створення нової);
- збереження інформації (забезпечення можливості багаторазового використання);
- руйнування (знищення) інформації.

*Масова інформація* – будь-яка соціальна інформація, якою хоча б на одній зі стадій її життєвого циклу оперує маса, тобто це інформація, що народжується в масовій аудиторії або поширюється по масових каналах чи споживається масовою аудиторією.

## 11.1.2. КОМУНІКАЦІЯ – ІНФОРМАЦІЙНИЙ АСПЕКТ СПІЛКУВАННЯ

*Або як можна коротше, або як можна приємніше.*  
Плутарх

**К**омунікацію розглядають як інформаційний аспект спілкування. *Комунікація* – це процес передачі і прийому інформації емоційного й інтелектуального змісту, що веде до взаємного розуміння. Тобто комунікація має місце лише в тому випадку, коли люди, що спілкуються, розуміють один одного (вони мають загальний соціальний досвід або спілкуються однією мовою).

Численні опитування менеджерів провідних фірм світу показали, що комунікації є головною умовою на шляху досягнення ефективності їх організацій (так висловилися 63% англійців, 73% американців і 85% японців).

Комунікації – це обмін інформацією, у процесі якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить прийняті рішення до працівників. Дослідження показують, що *комунікації між керівником і підлеглими складають до 2/3 усіх комунікацій в організації*. Саме комунікація служить засобом включення організації в зовнішнє середовище, забезпечує їй необхідний рівень взаємодії з іншими організаціями, без взаємодії з якими неможливе чи навіть безглузде її існування (споживачі, постачальники, партнери, виборці, фінансисти).

Комунікація – одна з форм взаємодії людей у процесі спілкування, основа соціального життя. Всі існуючі комунікації класифікують у такий спосіб:

- *пізнавальна* комунікація: передача змісту або частково інформації (диктор, лектор);
- *експресивна* комунікація: спілкування між людьми з метою передачі почуттів, оцінок, поглядів;
- *переконуюча* комунікація: вплив на інших, заклик змінити ставлення до чого-небудь, прохання щось зробити (усна реклама);
- *соціально-ритуальна* комунікація: визначена частина спілкування, спрямована на підтримку форм і способів поведінки людей (процедура знайомства, прощання, звичай гостинності);
- *несловесна* комунікація: міміка, пози, жести.

**Масова комунікація** – процес поширення інформації (знань, духовних цінностей, моральних і правових норм) за допомогою технічних засобів (пошта, радіо, кінематограф, телебачення) на чисельно великі розосереджені аудиторії. Вона допомагає індивіду сформувати повну картину світу, одержати уявлення про суспільство, в якому він живе, розширити коло спілкування, незважаючи на відстань.

**Основна функція масової комунікації** – забезпечення взаємозв'язку між індивідами, соціальними групами з метою підтримки динамічної єдності і цілісності даного соціального утворення.

Масова комунікація поширює інформацію про факти, події, соціальні і культурні цінності як регіонального, так і міжнародного характеру, реалізуючи, таким чином, свою основну функцію.

Найбільш розповсюдженими і відкритими каналами інформування населення є *засоби масової комунікації* (ЗМК), до яких звичайно відносять пресу, радіо і телебачення, а також кіно, театр, пошту, телеграф, телефон, Інтернет, авіалінії, залізниці й автомобільні дороги, тобто *усі форми і засоби зв'язку, які сприяють розширенню людських контактів, суспільної інтеграції*.

Важливо відрізнити поняття засобу масової комунікації і *засобу масової інформації* (ЗМІ), що є частиною ЗМК. До ЗМІ звичайно відносять: пресу, видавництва, телебачення, радіомовлення, інформаційні агентства, служби зв'язку з громадськістю і пресою, рекламні агентства.

Ознакою, що класифікує визначальні компоненти ЗМІ, варто вважати виробництво інформації, розрахованої на масову, а також на спеціалізовану аудиторію. Уся ця система займається збором, аналізом, переробкою і поширенням суспільно значимої інформації.

### 11.1.3. ОСОБЛИВОСТІ, РЕЗУЛЬТАТИ Й ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ

*Ступінь сприйняття мови збільшується обернено пропорційно до розумових зусиль, яких вона вимагає від слухача.*

**Особливості комунікації.** Людина звичайно помічає у своєму оточенні тільки те, що закладено в ній її культурою, звичками, установками. Вона краще сприймає і запам'ятовує інформацію, яка збігається з її уявленнями і поглядами, і забуває інформацію, що суперечить її симпатіям і схильностям.

Змінити вже сформовану систему поглядів, миттєво переорієнтувати установки, симпатії й антипатії людини, тобто домогтися усвідомленого відхилення від групових норм, кардинально змінити думки, установки і поведінку людей, важко.

**Кожний чує те, що він розуміє.**  
І.Гете

Це можливо при нестійкості точок зору, позицій, а також у тих сферах, які не заповнені знаннями, – *чим менше люди інформовані, чим менше знають, тим більше вони піддані впливу ЗМК*. Однак впливу ЗМК тут недостатньо, він повинен підкріплюватися впливом найближчого оточення індивіда (родина, колектив, друзі), у якому реалізується потреба в неформальних відносинах. Саме всередині різних груп, у контактах із собі подібними формується загальний світогляд індивіда, система норм і цінностей, якою людина керується протягом усього життя. Фахівці стверджують, що *“ЗМК, впливаючи на читачів, слухачів, глядачів, імовірно всього, зміцнюють вже існуючі в них установки, думки, позиції, ніж змінюють їх”*. Люди реагують не на те, що відбувається об'єктивно, а на те, що відбувається по їх уявленню. З цього випливає, що, наприклад, під час виборчої кампанії люди, знайомлячись із політичними новинами, шукають у них підтвердження раніше виробленим, раніше сформованим поглядам.



**Чим ближче вам факти, описувані в пресі, тим очевидніші помилки в подачі матеріалу. Чим далі ви від фактів, що описані в пресі, тим більше схильні вірити повідомленню.**

А.Блох. Закон Мерфі

*Міжособистісна комунікація* має декілька істотних особливостей і достоїнств, основними з яких є:

- мінімальні перешкоди і висока оперативність;
- вибірковість – вихід на потрібного респондента в найбільш слушний час;
- дохідливість і свобода – необтяженість регламентуючими формою і стилем повідомлення нормами і правилами;
- більший ефект сприйняття за рахунок особистої привабливості, тембру голосу, інтонації, міміки і жестів, які орієнтовані виключно на конкретну людину;
- сприятливі можливості для використання зворотного зв'язку (вираз обличчя, поза, інтонація, зміст запитань), що дозволяють коригувати зміст повідомлення в процесі його передачі.

Перераховані достоїнства міжособистісної комунікації властиві і процесу передачі чуток (див. гл. 7.2.3; 11.2.3).

Ще однією особливістю комунікаційного процесу є вимоги щодо *дотримання норм наближення людини до партнера* (дотримання дистанції) у ході комунікації. Відстань, на якій ми стоїмо від когось під час розмови, має неабияке значення. Наприклад, у США дуже близька відстань між співрозмовниками свідчить про агресивність або про фамільярність.

Розробкою норм просторової і часової організації спілкування займається наука *проксемика*. Відомий фахівець у цій сфері Є.Хол експериментальним шляхом визначив властиві американській культурі норми наближення до співрозмовника:

- інтимна відстань (“особистий простір”) – 0-45 см;
- персональна відстань – 45-120 см (можливий дотик до руки чи одягу);
- соціальна чи офіційна відстань – 120-400 см (спілкування між начальником і підлеглим);
- публічна відстань – 400-750 см (спілкування з великими групами людей).

Оскільки в кожній з чотирьох перерахованих норм наближення до співрозмовника (аудиторії) відстань визначена у великому діапазоні (мінімальна і максимальна відстані відрізняються в 2-3 рази), то цими нормами можна керуватися і європейцям. Незначні відхилення в той чи інший бік від наведених норм наближення до співрозмовника звичайно обумовлені віком чи національною приналежністю (молоді люди і жителі півдня прагнуть скоротити відстань спілкування). Англійці та німці тримаються під час розмови далі, ніж інші, тоді як араби, мексиканці та японці цією проблемою не дуже переймаються.

***Істина лежить не в устах того, хто говорить, а у вухах того, хто слухає.***

Східна мудрість

**Результати комунікації.** Оцінюючи чи прогножуючи результати комунікації, варто мати на увазі, що *зміст повідомлення визначає не бажання відправника (джерело), а сприйняття одержувача*. Виходячи з цього твердження, розрізняють три можливих типи результатів комунікації:

- зміни у знаннях одержувача повідомлення;
- зміни установок одержувача, тобто зміна щодо стійких уявлень індивіда;
- зміна поведінки одержувача повідомлення (голосування, покупка товару чи своєчасний прихід на роботу).

Ці зміни звичайно (але не завжди) відбуваються в зазначеній послідовності: зміни в знаннях змінюють установки людей, а установка, що змінилася, змінює поведінку людини.

Фіксувати результати комунікації, виражені в зміні поведінки індивідів чи аудиторії, легко. Складніше фіксувати чи заміряти результати комунікації, що виражаються в придбанні нових знань, зміні установок, уявлень і переконань. Фіксація і виміри таких змін – трудомісткий, тривалий і дорогий процес, оскільки необхідно одержати відповіді на такі непрості питання:

- чи запам’ятав одержувач отриману інформацію;
- як довго інформація буде утримуватися в його пам’яті;
- наскільки органічно ця інформація вписалася в сформовану структуру соціального досвіду одержувача;
- чи вплине отримана інформація на його систему оцінок.

Відповіді на поставлені питання можна одержати в результаті соціологічних досліджень, таких як спостереження, опитування, аналіз документів. Важливим елементом тут є також інформація, яку дає аналіз зворотного зв’язку з аудиторією.

Результативність комунікації оцінюють і таким показником, як *“забутість інформації”* (табл. 11.1). Вона залежить від форми передачі інформації і кількості органів почуття, використовуваних при цьому одержувачем, а також від активного чи пасивного способу дій (рис. 11.1).

**Таблиця 11.1**

**Частка інформації, що забувається, в залежності від використовуваних органів почуття і часу, який минув**

№	Органи почуття	Забувається % інформації	
		Через 3 години	Через 72 години
1	Слух	30	90
2	Зір	28	80
3	Слух і зір	15	35

Експериментально встановлено, що людина сприймає інформацію своїми органами почуття у такому обсязі: зором – 80%, на слух – 15%, на дотик – 3%, на смак – 1%, на запах – 1%.





**Рис. 11.1. Частка інформації, що запам'ятовується людиною в залежності від використовуваних нею органів почуттів і способу дій**

Таким чином, обсяг інформації, що запам'ятовується, збільшується, якщо людина користується декількома органами почуттів, особливо якщо при цьому вона активна: говорить чи повторює якісь дії.

*Комунікація ефективна, якщо запланований результат досягнутий у встановлений термін без залучення додаткових ресурсів.*

**Ефективність комунікації** – це зміни в поведінці одержувача, які відбуваються в результаті одержання повідомлення. Вона залежить від особливостей сприйняття інформації, комунікаційних бар'єрів, зовнішніх і внутрішніх, контрольованих і неконтрольованих факторів, наявності і якості зворотного зв'язку, а також від умінь слухати й особливостей обміну невербальною інформацією.

**Сприйняття** – це процес одержання й обробки інформації. Він полягає в тому, що інформація, добута з зовнішнього середовища, проходить обробку, приводиться у визначений порядок і систематизується. Вона містить у собі уявлення людини про навколишнє середовище і міститься в основі її дій. Сприйняття кожною людиною дійсності різне і завжди носить суб'єктивний характер.

Необхідно враховувати, що сприйняття – дуже складний і неоднозначний процес, який залежить від впливу багатьох факторів (попереднього досвіду, стану людини, впливу зовнішнього середовища). Тому нерідко воно буває помилковим. Відомо декілька розповсюджених способів сприйняття, що створюють бар'єри і призводять до помилок у сприйнятті реальності людиною:

- **стереотипізація:** відомості більш складного й оригінального явища спрощують і приводять до визначеного стереотипу і, відповідно, до спрощеного уявлення про це явище;
- **перенос оцінок** (узагальнення) окремих характеристик явища на інші його характеристики, або узагальнення оцінки окремої характеристики до явища в цілому;
- **проекція** людиною своїх власних почуттів, настроїв, переживань, побоювань, мотивів діяльності на інших людей;
- **перше враження**, яке значно впливає на довгострокове сприйняття людини оточуючими.

До **внутрішніх факторів**, що впливають на сприйняття людиною дійсності, відносяться:

- стан людини, її потреби і очікування, що передують сприйняттю сигналу;
- наявність позитивного чи негативного ставлення до сприйнятого сигналу;
- ступінь упізнавання (популярності) одержуваних сигналів.

Серед **зовнішніх факторів** можна виділити:

- інтенсивність переданого сигналу;
- розмір сигналу – обсяг прийнятої інформації;
- стан оточення, у якому знаходиться людина.

Ефективність комунікації **знижують** так звані **бар'єри**: політичні, релігійні, професійні відмінності учасників комунікаційного процесу, що викликають різне тлумачення одних і тих же понять. Комунікативні бар'єри існують як на рівні міжособистісних, так і на рівні організаційних комунікацій (індивідуальні та організаційні).

**Міжособистісні бар'єри** обумовлені особливостями сприйняття, відсутністю чи неякісним зворотним зв'язком, а також суперечливістю або невідповідністю жестів, недовірою до джерела інформації, змушуванням до комунікації, невмінням слухати, упередженістю.

**Організаційні бар'єри** – це семантичні особливості, відмінності в статусі або владі, різне сприйняття, перешкоди та перевантаження каналів зв'язку.

**Зворотний зв'язок** – реакція одержувача на повідомлення джерела й врахування джерелом реакції одержувача на повідомлення. Зворотний зв'язок робить комунікацію динамічним двостороннім процесом, він мо-

же розглядатися як повідомлення джерелу інформації про ефективність акту комунікації. Відсутність зворотного зв'язку з приводу посланого повідомлення варто розглядати як обмежувач ефективності комунікації. Чим активніше використовується в комунікаційному процесі зворотний зв'язок, тим він ефективніше.

Двосторонній обмін інформацією більш тривалий за часом, але він ефективніше знімає напруженість, є більш точним, а значить, підсилює впевненість у правильній інтерпретації повідомлення. *Позитивний* зворотний зв'язок інформує, що бажаний результат повідомлення досягнутий. *Негативний* зворотний зв'язок показує, що потрібний результат не досягнутий. Для підвищення ефективності комунікації негативний зворотний зв'язок має більше практичне значення, ніж позитивний.

*Уміння слухати.* Ефективна комунікація можлива, коли людина однаково точна, відправляючи і приймаючи повідомлення. Необхідно вміти слухати. Важливо вміти чути конкретні питання, що викладаються. Мало сприймати факти – потрібно прислухатися до почуттів. Вислуховування фактів і почуттів – це вислуховування повідомлення повністю, розширення можливості зрозуміти ситуацію і те, що в дійсності людина говорить, що намагається передати (докладніше див. гл. 8.4.1).

*Обмін невербальною інформацією.* Люди в силу своїх розходжень можуть інтерпретувати різні невербальні символи, такі як посмішка, міміка, жести, погляди, пози і т.д., зовсім по-різному.

## 11.2. ОРГАНІЗАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

*Комунікація – основна умова існування будь-якої організації.*

### 11.2.1. ЗОВНІШНЄ І ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Ефективність комунікацій в організації визначається тим, як швидко управлінська інформація доходить до адресата і наскільки вона зберігає свою адекватність.*

**З***овнішнє середовище організації.* Будь-яка організація, навіть закрита, пов'язана з навколишнім світом. Вона не може існувати, не отримуючи ресурсів ззовні: інформація, енергія, сировина, що після переробки повертаються назад у вигляді продуктів діяльності.

В теорії менеджменту розглядають два підвиди зовнішнього середовища:

- середовище прямого впливу – постачальники, конкуренти, споживачі, профспілки, державні органи, законодавство;
- середовище непрямого впливу – науково-технічний прогрес, міжнародні події, політичні, економічні, екологічні, соціально-культурні фактори.

Таким чином, *зовнішнє середовище організації* – це сукупність фізичних і соціальних факторів, зовнішніх по відношенню до системи, які безпосередньо приймаються до уваги в процесі прийняття організаційних рішень.

У зовнішньому середовищі виділяють *маркетингове середовище* як сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми і впливають на можливості менеджменту встановлювати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва.

Компонентом маркетингового середовища є контактні аудиторії: будь-які групи, що виявляють реальний чи потенційний інтерес до організації або впливають на її здатність досягати поставлених цілей. Ф.Котлер до контактних аудиторій, в оточенні яких діють організації, відносить:

- фінансові кола – банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми, акціонери;
- ЗМК – газети, журнали, радіостанції, телекомпанії;
- державні установи – органи місцевої влади, арбітраж, податкові структури;
- цивільні групи дій – захисники навколишнього середовища, представники національних меншин, асоціації споживачів;
- місцеві контактні аудиторії – місцеві жителі й обшинні організації;
- широку публіку;
- внутрішні контактні аудиторії – власні робітники та службовці, менеджери, члени ради директорів.

Різні організації використовують різноманітні засоби для комунікацій зі своїм зовнішнім оточенням:

- реклама й інші способи просування товарів на ринок – з наявними і потенційними споживачами;
- інформація з фінансів і маркетингу, відомості про своє розміщення, можливості кар'єри, пільги – у ЗМІ з метою формування відносин із громадськістю;
- регулярні, формалізовані письмові звіти – контролюючим і статистичним державним органам;
- регулярні контакти з законними представниками осіб, які працюють за наймом (керівництвом профспілки).

Щоб домогтися взаєморозуміння і співробітництва організації з контактними аудиторіями (своєю громадськістю), необхідно вирішити три задачі:

- забезпечити широке й адекватне інформування своєї громадськості й окремих спеціалізованих груп;
- залучити громадськість до обговорення і прийняття рішень, пов'язаних з інтересами різних соціальних груп;
- організувати ефективний зворотний зв'язок із усіма групами громадськості, що інформуються.

Комунікації між організацією і навколишнім середовищем здійснюються за допомогою нарад, службових записок, телефонних переговорів, формальних звітів, бесід віч-на-віч.

**Внутрішнє середовище організації** визначають структура організації, її цілі, задачі, застосовувані технології і персонал. Усі ці перемінні взаємозалежні. Наприклад, зміна технології обов'язково позначиться на персоналі: виникне потреба переучувати наявних чи набирати більш підготовлених працівників. Нові цілі вимагають нових технологій і т.д.

**Структура** – це схема взаємного розташування компонентів системи, що поєднує їх в одне ціле. Структура відбиває стійку картину взаємних залежностей і взаємозв'язків підрозділів організації (див. гл. 3). Структура накладає обмеження на поведінку індивіда в організації, робить його більш передбачуваним.

Структура з'єднує певним чином учасників комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

**Формальна структура організації** вибудовується при створенні організації її керівником або вищою організацією, виходячи з виробничих потреб.

**Неформальна структура організації** створюється стихійно, вона визначається конфігурацією комунікаційних каналів, що виникають у процесі функціонування, і знайти її вчасно вдається не завжди. По каналах неформальних комунікацій поширюються чутки, причому поширюються набагато швидше, ніж проходить інформація з каналів формального спілкування.

Наближення неформальної структури до формальної схеми організації полегшує процес проходження управлінської інформації.

Кожна людина, вступаючи в спілкування, виконує визначену комунікаційну роль (як у родині, так і в організації). Роль кожного працівника в комунікації визначається тим, як він розпоряджається інформацією, що надійшла до нього: передає її далі без змін, доповнює її своєю думкою, інтерпретує її, нікуди не передає. Фахівці розробили чотири визначення комунікаційних ролей у залежності від того, як вони використовують інформацію: “сторож”, “зв'язковий”, “лідер думок” і “космополіт”.

**“Сторож”** – секретар менеджера (контролює інформаційні потоки в організації, відгороджує керівника від маловажних відомостей, фільтрує їх), прес-секретар (задачі і функції викладені в гл. 11.3.2), керівник служби безпеки (розробляє пропозиції по визначенню ступеня закритості управлінської інформації і заходи з захисту важливої інформації від витоку (див. гл. 7.1.3)).

**“Зв'язковий”** – індивід, що зв'язує на міжособистісній основі кілька робочих груп. Він знаходиться на перетинанні інформаційних потоків, що циркулюють між групами. Зв'язкові займають стратегічне місце в організації, вони або прискорюють обмін інформацією, або гальмують його.

**“Лідер думок”** – людина, до чийх суджень прислухаються, чия думка авторитетна. Це може бути менеджер або лідер неформальної групи. Лідери думок впливають на поведінку і вчинки співробітників, вони частіше спілкуються з компетентними джерелами інформації, завжди доступні для членів групи.

**“Космополіт”** – член колективу, який частіше й активніше інших контактує з зовнішнім середовищем (очі і вуха організації) і часто є постачальником нових ідей, чим значно підвищує життєздатність організації.

Ефективність комунікаційних мереж організації, як формальних, так і неформальних, визначається тим, як швидко доходить управлінська інформація до адресата і наскільки вона зберігає свою адекватність, пройшовши по комунікаційних каналах. При цьому варто враховувати комунікаційні ролі співробітників, які беруть участь у комунікаційному процесі.

## 11.2.2. КОМПОНЕНТИ Й ЕТАПИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

*Комунікація вважається ефективною, якщо одержувач продемонстрував розуміння інформації, виконавши дії, яких очікує від нього відправник.*

**К**омунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше людьми. Основною метою цього процесу є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну.

**Компоненти комунікаційного процесу.** Особливості комунікаційного процесу зручно вивчати, використовуючи таку модель: “джерело – повідомлення – канал – одержувач”.

**Джерело** – творець і відправник повідомлення, ним може бути індивід, група індивідів чи організація. Вони можуть бути орієнтовані на споживача, а можуть і не бути орієнтованими на нього.

*Повідомлення* – інформація, яку джерело передає одержувачу, як правило, у словесній формі. Повідомлення можуть бути вербальними і невербальними (графічні зображення, жести, міміка), а також закодованими, одержати і зрозуміти які може тільки той, хто має шифр.

*Канал* – засіб, за допомогою якого повідомлення передається від джерела до одержувача. Вони підрозділяються на ЗМК (технічні засоби поширення інформації) і міжособистісні канали (безпосередній особистісний обмін інформацією між джерелом і одержувачем).

*Одержувач* – компонент, заради якого, власне, і здійснюється комунікаційний процес. Одержувачами можуть бути індивід, група індивідів чи масові аудиторії.

Джерело, повідомлення, канал і одержувач – основні компоненти комунікаційного процесу.

**Етапи комунікаційного процесу.** Комунікаційний процес можна і доцільно розкласти на етапи, що його складають: зародження ідеї чи вибір інформації, кодування і вибір каналу передачі, передача інформації, прийом і декодування інформації. Розбивка комунікації на етапи дозволяє простежити рух переданого повідомлення від його задуму до зміни (незміни) установок одержувача через зворотний зв'язок.

***Невдале повідомлення не стане кращим на глянцево-му папері чи від збільшення потужності гучномовця.***

К.Девіс

*Зародження ідеї чи вибір інформації.* Обмін інформацією починається з формулювання ідеї чи добору інформації. Найчастіше помилки допускаються саме на цьому етапі і пов'язані вони з порушенням принципу: “Спочатку думати, а потім говорити”. Ідея не може полягати в неясних загальних заявах, припущеннях і здогадах. Відправник вирішує, яку значиму ідею чи повідомлення варто зробити предметом обміну. Його роль полягає в проектуванні і кодуванні інформації з наступною передачею іншим учасникам процесу. Дуже важливо правильно і старанно сформулювати свою ідею, зробити її конкретнішою для того, щоб вона стала цікавою і привабливою для одержувача.

*Кодування і вибір каналу передачі.* Кодування інформації здійснюється за допомогою слів, знаків, малюнків, інтонації, жестів. Закодована інформація є *повідомленням*. Канал передачі повинен бути сумісним (придатним для передачі) з типом символів, застосовуваних для кодування. До деяких загальновідомих каналів відносяться передача мови і письмових матеріалів, а також електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, відеострічки і відеоконференції. Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передача неможлива. Якщо канал не дуже відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективним.

Рекомендується використовувати декілька різних каналів для одночасної передачі повідомлення. Практика показує, що, наприклад, одночасний обмін усною і письмовою інформацією підвищує ефективність і надійність комунікації. Але при цьому процес ускладнюється, оскільки відправнику доводиться встановлювати послідовність використання цих засобів і визначати часові інтервали в послідовності передачі інформації.

*Передача інформації* полягає у фізичній передачі повідомлення і є тільки частиною, одним з етапів процесу комунікації, але не власне комунікацією. На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу. Йдеться про фізичну передачу повідомлення – один з найважливіших етапів, через який необхідно пройти, щоб донести ідею до іншої особи. Можна виділити вербальну комунікацію, де як знакова система використовується мова, і невербальну комунікацію, коли використовуються різні немовні знакові системи.

Мова є самим універсальним засобом комунікації, тому що при передачі інформації за допомогою мови менш за все губиться зміст повідомлення. За допомогою мови здійснюється кодування і декодування інформації. У структуру мовного спілкування входять значення і зміст слів, фраз. Важливу роль відіграє правильність вимови звуків, слів, фраз і зміст інтонації, точність вживання слова, його виразність і зрозумілість, правильність побудови фрази і її дохідливість.

***Головне не те, що є, а те, як ми це розуміємо.***

Геракліт

*Прийом і декодування інформації.* Повідомлення приймається одержувачем у тій формі, у якій воно було відправлено, і після одержання декодується. По своїй суті декодування полягає в перекладі символів відправника в думки чи знання одержувача. Якщо система символів має однакоке значення як для відправника, так і для одержувача, то останній зрозуміє, що саме мав на увазі відправник у процесі формулювання ідеї. Якщо реакції на ідею не потрібно, процес обміну інформацією на цьому повинен завершитися.

Точність розуміння одержувачем змісту висловлення стане очевидною для відправника тільки тоді, коли відбудеться зміна комунікативних ролей і одержувач перетвориться у відправника, котрий своїми висловленнями дасть знати про те, як він зрозумів зміст прийнятої інформації. У цьому виявляється суть ще одного найважливішого елементу комунікаційного процесу – *зворотного зв'язку*. Ефективний обмін інформацією повинен бути двосторонньо спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб зрозуміти, наскільки правильно повідомлення було сприйняте і зрозуміле.

Таким чином, структурування комунікації на компоненти й етапи значно полегшує планування конкретної комунікації, виявлення її сильних і слабких сторін.

### 11.2.3. ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ



*Добрі комунікації необхідні, тому що будь-який наказ, який може бути неправильно зрозумілим, розуміється неправильно.*

А.Блох. Закон Мерфі

**П**рийнято говорити, що менеджер виконує роботу “чужими руками”. З цього випливає, що він повинен досконало володіти мистецтвом комунікації. Дослідження також показують, що основна частина робочого часу у керівників усіх рівнів витрачається на різного роду комунікації. Таким чином, ефективний менеджер ефективний у комунікаціях: він ясно уявляє суть процесу комунікації, знає, як умови навколишнього середовища впливають на неї, він має добре розвинуті навички усного і письмового спілкування.

**Ділові комунікації** – це обмін інформацією, на основі якого менеджер одержує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить прийняті рішення до співробітників. Менеджери витрачають на ділові комунікації 50-90% свого робочого часу, причому найбільш часто вони спілкуються зі своїми начальниками і підлеглими.

Ділові комунікації за своєю спрямованістю бувають вертикальними, горизонтальними і діагональними.

**Вертикальні** комунікації: спадні (передача розпоряджень і вказівок у напрямку керівник – підлеглий), висхідні (доповіді про стан справ, пропозиції). Дослідження показують, що вертикальні комунікації найменш ефективні: тільки 20-25% інформації, що виходить від керівництва, доходить до виконавців і правильно ними розуміється, а до керівників підприємств доходить усього лише близько 10% інформації, що направили на їх адресу робітники. Це значить, що службові комунікації повинні ґрунтуватися на фактах, не бути двозначними, будуватися на алегоріях або кодованих термінах.

**Горизонтальні** комунікації: між рівними по статусу підрозділами або окремими співробітниками (між рядовими працівниками, фахівцями чи менеджерами одного рівня). Вони мають найбільш високу ефективність, яка досягає 90%. Пояснюється це тим, що працівники знаходяться на одному рівні управління, добре розуміють характер праці своїх колег, знають їхні проблеми і часто догадуються про зміст прийнятого повідомлення, навіть якщо воно дуже коротке і прийшло з перекручуваннями.

**Діагональні** комунікації – це всі інші зв'язки з менеджерами, фахівцями і працівниками свого і чужого підрозділів.

Діагональні і горизонтальні комунікації найбільшою мірою визначають неформальну організаційну структуру.

Відповідно до численних досліджень комунікації між начальником і підлеглими (спадні і висхідні) складають 60-70% часу, затрачуваного менеджерами на ділові комунікації. Вони спрямовані, насамперед, на такі цілі:

- уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів роботи;
- одержання інформації про результати роботи;
- залучення персоналу до обговорення і рішення проблем підрозділу;
- збір інформації про назріваючі чи вже існуючі проблеми;
- обговорення і пошук шляхів підвищення ефективності роботи;
- визнання успіхів і винагорода з метою мотивації персоналу;
- удосконалення і розвиток здібностей підлеглих;
- інформування підлеглих про майбутні зміни;
- одержання інформації про ідеї, удосконалення і пропозиції.

Неефективні ділові комунікації – одна з головних причин виникнення виробничих проблем. Відбувається це через те, що деякі менеджери вважають, що інформація, яка надійшла зверху, стосується тільки їх самих. Інші дотримуються думки, що деяку інформацію не слід надавати працівникам, тому що їм усе це або вже відомо, або байдуже, або знати про це не їх справа. Деякі впевнені в тому, що конфіденційні знання сприяють зміцненню влади і підвищенню авторитету (“приховання інформації робить мене сильнішим”).

З точки зору менеджменту комунікацію варто вважати ефективною, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, виконавши дії, яких очікував від нього відправник. Варто спостерігати за реакцією підлеглих і змінювати свою поведінку в такий спосіб і доти, поки не буде отримана потрібна реакція. Ключ до успіху – уважність і гнучкість.

Реакцію співробітників менеджеру важливо враховувати з кількох причин:

- він одержує інформацію про стан внутрішнього середовища організації “з перших рук”;
- використання досвіду і знань співробітників дозволяє заощаджувати час і ресурси;
- мотивація співробітників кращає, коли вони почувають, що організація зацікавлена в одержанні користі з усіх їхніх здібностей і готова винагородити їх за це.

Одна з проблем організаційних комунікацій – це *перекручування повідомлень*, суть якого в зміні змісту повідомлення. Таке перекручування може бути обумовлене:

- *свідомим перекручуванням інформації*, коли який-небудь працівник, фахівець чи навіть менеджер не згодний зі змістом повідомлення;
- перекручуванням повідомлень *унаслідок фільтрації*, необхідність якої обумовлена потребою фільтрувати повідомлення для того, щоб з одного рівня на інший рівень організації направлялися тільки ті повідомлення, що його стосуються (з цієї метою повідомлення підсумовуються, спрощуються, у них міняються акценти, деякі дані відсіваються);
- *спотворюванням через розбіжності статусів* рівнів організації: керівники вищої ланки мають більш високий статус, тому виникає тенденція постачати їм тільки ту інформацію, що сприймається ними позитивно;
- перекручуванням внаслідок *перевантаження каналів комунікацій*, коли менеджер захоплений переробкою інформації, що надходить, і не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію;
- *низькою кваліфікацією* і незадовільним використанням комітетів, робочих груп, кадрів узагалі, а також способів організації влади і розподілу задач;
- *конфліктами* між різними групами, відділами чи окремими працівниками організації.

Людина так влаштована, що її *свідомість не виносить питань без відповідей*. Якщо керівники не дають відповідей на питання, то підлеглі шукають відповіді там, де їх можна одержати і де, як правило, немає достовірної інформації.

**“Скільки слухов наші уші поражаєт, сколько сплетен разъедает, словно моль?”**

В.Висоцький

Особливе місце в організації займають *неформальні комунікації* – *поширення чуток*. Дослідження показують, що чутки про стан справ усередині організації на 80-90% виявляються вірними. Пояснюється це тим, що *чутки* – це, як правило, *міжособистісні комунікації*, про особливості і достоїнства яких говорилося вище. Трохи нижче – рівень точності, коли чутки містять інформацію про особисте життя або несуть на собі сильне емоційне забарвлення. К.Девіс пояснює це так: “Люди схильні вважати чутки менш точною інформацією, оскільки її погрішності мають більш драматичний характер і тому глибше вкарбовуються в пам’ять, ніж щоденна рутинна точність”.

*Достоїнствами* неформальних комунікацій називають оперативність доставки інформації, її зрозумілість і велику доступність для розуміння (джерело, як правило, є близьким знайомим одержувача). По каналах неформальної комунікації передається найчастіше інформація наступного змісту:

- про майбутні скорочення працівників;
- про покарання працівників за ті чи інші порушення;
- про зміни в організаційно-штатній структурі підприємства;
- про майбутні переміщення і підвищення по службі;
- подробиці про конфлікти між керівниками організації;
- подробиці про особисті взаємини співробітників.

Досвідчені сучасні менеджери цілком обґрунтовано стверджують, що *доцільно використовувати сформовані в організації неформальні комунікації для посилення офіційних комунікацій*. Неформальні канали доставляють інформацію більш оперативно, вона більш зрозуміла, надійна, тому що отримана від особистого знайомого одержувача.

Керівнику доцільно мати у своєму розпорядженні надійну систему неформальних комунікацій, щоб мати достовірну і повну інформацію раніше, ніж вона надійде по офіційних каналах. Це дозволить виграти час і оперативно прийняти обґрунтоване рішення. Ось що говорить з цього приводу Л.Якокка: “Як тільки я виявив канали поширення чуток в організації, я почав періодично організовувати витік інформації. Перед тим, як приймати рішення чи змінювати щось у своїх діях, я дізнавався про реакцію на цю інформацію з каналів зворотного зв’язку в цій системі. Так я виявляв можливу реакцію людей. Якщо вона виявлялася сприятливою, я виконував намічене, якщо ні – заново обмірковував план дій. Я, бувало, вичікував з нововведеннями, давав новинам хід на ще одній хвилі чуток чи ж діяв за колишнім планом, але більш обережно”.

З огляду на досить високу надійність функціонування неформальних каналів комунікації, а також більш високу швидкість передачі чуток керівнику важливо уміло використовувати ці канали (чутки) для запланованого витоку і поширення, як в організації, так і за її межами, визначеної інформації.

Необхідність у наявності такого роду комунікацій пояснюється ще й тим, що *підлеглі, як правило, негативну інформацію приховують*, щоб не бути носіями поганих звісток.

Однак насамперед менеджер повинен виявити й усунути існуючі у своїй організації чи підрозділі причини незадовільного сприйняття працівниками його розпоряджень – комунікаційні бар’єри, основні з яких перераховані в гл. 10.2.1.

## 11.3. КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем, називається комунікаційним менеджментом.*

### 11.3.1. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ І ПОТРЕБИ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Немає організацій, у яких не було б комунікаційних проблем і необхідності в їх професійному розв'язанні.*

Успіх діяльності організації значною мірою залежить від конструктивності взаємодії з зовнішнім середовищем, з найбільш активними його компонентами. Це, насамперед, *контактні аудиторії*, кожна з яких або сприяє досягненню організації своїх цілей, або перешкоджає цьому. *Аудиторія* – це одержувачі повідомлення (об'єкт комунікації).

Теоретики маркетингу пропонують розглядати три типи контактних аудиторій:

- *шукані аудиторії* – у них зацікавлена сама організація (налаштовані позитивно ЗМІ, вкладники, кредитори, страхувальники, виборці);
- *доброзичливі аудиторії* – їхній інтерес і ставлення до організації позитивний (інвестори, спонсори);
- *небажані аудиторії* – ті, чия увагу менш за все хотіла б залучити до себе організація (податкова інспекція, критично налаштовані ЗМІ, рекет).

При такому підході до аналізу навколишнього середовища організація повинна постійно, уважно і наполегливо працювати з кожною з названих груп контактних аудиторій: яку залучити до співробітництва, а яку тримати на відстані, пильно відслідковуючи її діяльність. Таким чином, немає організацій, у яких не було б комунікаційних проблем і необхідності в професійному вирішенні цих проблем. Це означає, що комунікаціями треба керувати, тобто здійснювати цілеспрямований регулюючий вплив. *Керувати комунікацією* – це значить:

- визначати цілі комунікації;
- визначати шляхи досягнення цих цілей (стратегічні плани);
- планувати з урахуванням ресурсів і ситуацій конкретні дії, спрямовані на досягнення цілей (тактичні й оперативні плани);
- організовувати реалізацію розроблених планів;
- координувати дії безпосередніх виконавців планів і рішень;
- систематично контролювати хід реалізації планів;
- коригувати процес, виходячи з конкретних результатів комунікації.

***Підприємство може існувати доти, поки йому дозволяє громадськість.***

Х.Швальбе

Уся сукупність дій і заходів, перерахованих вище, називається комунікаційним менеджментом. *Комунікаційний менеджмент* – професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем.

В основі комунікаційної політики лежить прагнення організації самостійно генерувати і просувати в пресу інформацію про себе.

Комунікаційні проблеми організації безпосереднім чином пов'язані з її ж комунікаційними потребами. До них відносять як потреби в інформації (нових відомостях, що зменшують невизначеність знань щодо об'єкта, який цікавить), так і власне *комунікаційні потреби* – потреба в спілкуванні, ефективному зворотному зв'язку, зімкненні навколо організації її прихильників.

Діяльність рекламного відділу, прес-служби, служби зв'язку з громадськістю і пресою можна розглядати як різні форми або технології комунікаційного менеджменту.

Від того, наскільки професійно поставлений в організації зв'язок зі ЗМК, залежить, як сприймає організацію громадськість.

Якщо організація ставить перед собою мету забезпечити не тільки своєчасне якісне інформування аудиторії, але і домогтися визначеного рівня взаєморозуміння і співробітництва з різними соціальними групами й організаціями, їй варто починати з виявлення *комунікаційних проблем*. Першим етапом роботи, як звичайно, є збір інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

Інформація про цілі, задачі, структуру, технології, персонал і керівництво дає представлення про стан *внутрішнього середовища організації*.

Із *зовнішнього середовища організації* важливо добути дані про економічну, політичну, соціально-культурну ситуацію, про стан взаємозв'язку з ключовими контактними аудиторіями – політичними партіями,

громадськими організаціями, правоохоронними органами, медичними установами, будівельними і торговими фірмами, страховими компаніями, податковими службами, безробітними, пенсіонерами, жіночими і молодіжними організаціями, пресою.

Зібрана інформація піддається аналізу з метою виявлення критичних факторів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. На основі такого аналізу виробляються рекомендації, що потім лягають в основу *комунікаційної політики організації*. Виходить тут варто з того, що *призначення комунікаційної служби* в тому, щоб сприяти досягненню взаєморозуміння і співробітництва організації зі своєю громадськістю. А засобом досягнення цієї мети є інформування громадськості. Для цього необхідно виконати, як мінімум, три умови:

- забезпечити широке й адекватне інформування як усієї громадськості, так і окремих спеціалізованих груп;
- організувати ефективний зворотний зв'язок з групами, яким надається інформація;
- залучити громадськість до участі в процесі обговорення і прийняття рішень, пов'язаних з інтересами різних соціальних груп.

Щоб виконати названі умови, варто виявити так звані *базові інформаційні потреби жителів регіону*, задоволення яких вони очікують від органів влади.

*Населення постійно очікує від місцевої влади інформації:*

- про перспективи економічного розвитку регіону, пов'язані з поліпшенням свого матеріального становища, і про дії адміністрації в цьому напрямку;
- про зміну цін на продукти і товари першої необхідності, житло, комунальні послуги;
- про будівництво і розподіл муніципального житла;
- про рішення проблем медичного і лікарського обслуговування;
- про розвиток і благоустрій регіону;
- про успіхи в боротьбі зі злочинністю в регіоні;
- про розвиток місцевого транспорту.

Без попереднього задоволення цих інформаційних потреб будь-які акції влади, розраховані на взаєморозуміння з громадськістю, і тим більше, на її підтримку, приведуть лише до марної витрати засобів і сил.

*Місцева влада, в свою чергу, зацікавлена в поширенні серед населення регіону:*

- інформації про різні сторони своєї діяльності;
- інформації про своє ставлення до економічних, політичних, екологічних і соціально-культурних проблем регіону;
- оперативної інформації конструктивного характеру, спрямованої на зняття напруги в окремих групах громадськості;
- інформації, що спростовує можливі негативні публікації в пресі;
- інформації, що формує сприятливий імідж місцевої влади;
- інформації, цілеспрямовано орієнтованої на зворотний зв'язок.

### 11.3.2. ПРЕС-СЕКРЕТАР І ПРЕС-СЛУЖБА

*Прес-секретар виступає як публічний тлумач і вмілий коментатор беззмістовних чи невдалих висловлень керівництва і помилкових дій організації.*

**Прес-секретар.** Прагнення упорядкувати свої відносини з пресою зрозуміле і властиве всім організаціям, у першу чергу – органам влади, що керують суспільством. Без підтримки ЗМК, що мають практично необмежену владу над свідомістю і поведінкою великих мас людей, у даний час неможливо вирішувати масштабні задачі.

*Прес-секретар* виконує в основному посередницькі і творчі функції, суть його діяльності в загальному вигляді зводиться до підготовки і передачі в ЗМК інформації про діяльність організації, яку він представляє. За формою це може бути підготовка текстів як безпосередньо для преси (стаття, коментар, інтерв'ю), так і для інформування журналістів (прес-реліз). Найбільш значиму інформацію прес-секретарі обнародують на брифінгах і прес-конференціях.

Основні задачі, виконувані *прес-секретарем*, полягають у наступному:

- оперативне поширення офіційної інформації про діяльність організації;
- організація пресової підтримки соціальних, економічних ініціатив, програм і проектів організації;
- забезпечення умов для зустрічі керівництва організації з місцевою і центральною пресою;
- відстеження повідомлень у пресі, на радіо, телебаченні про діяльність організації, їх оцінка, прийняття при необхідності заходів до виправлення помилок;
- виступ прес-секретаря з відповідними спростуваннями і коментарями;
- відповіді на запити преси, підготовка відповідей на критичні виступи з проблем діяльності організації та її підрозділів або представників;
- виступи від імені керівництва організації з оцінкою і коментарями різних екстремальних, надзвичайних ситуацій у регіоні.



Виходячи з цих задач, *прес-секретар повинен уміти:*

- швидко орієнтуватися у великому обсязі інформації;
- оперативно і якісно переробляти всю цю інформацію;
- уміло, обмірковано і вчасно ставити запитання;
- схоплювати на льоту саму сутність відповідей на власні запитання і запитання інших людей;
- без зволікання перекладати основне з почутого на папір;
- створювати короткі, змістовні і виразні тексти.

Централізація й упорядкування інформації про організацію за допомогою прес-секретаря дозволяє видавати в основному лише зручну для організації інформацію і приховувати інформацію, небажану для публікацій.

Досвідчений прес-секретар уміло маніпулює позитивною інформацією для формування позитивного іміджу свого керівника. Чим більше позитивної інформації буде пов'язано з ім'ям керівника організації або з назвою самої фірми, тим міцніше вони будуть асоціюватися у свідомості людей з успіхом. Подавати інформацію варто, знайшовши середину між примітивним викладом фактів і відвертою самопропагандою. Повідомлення варто будувати так, щоб дати в ЗМІ цікаву, актуальну інформацію, яка непомітно просуває власні інтереси.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Як подавати інформацію про свою організацію в ЗМІ:**

- зосередитися на головному пункті і не відступати від теми;
- кожне повідомлення повинно містити "родзинку";
- використовувати обмеження матеріалів у своїх інтересах;
- планувати подачу своєї інформації;
- бути послідовним у досягненні своєї мети;
- дублювати зусилля;
- говорити живою і зрозумілою мовою.

Прес-секретар виступає також як *цензор*, який перекриває вихід негативної інформації, публічний тлумач і умійлий коментатор беззмістовних, невдалих висловлень керівництва, помилкових дій організації.

Очевидно, що для успішної діяльності прес-секретаря йому треба надавати всю необхідну для роботи інформацію. Для розуміння загальної ситуації, у якій знаходиться організація, осмислення всіх тонкощів її політики і стратегії *прес-секретар повинен відвідувати всі більш-менш значні наради самого різного рівня.*

*Робоче місце* прес-секретаря, як і будь-якого менеджера, повинно бути організаційно і матеріально забезпечено всім необхідним: функції, засоби, права, обов'язки, відповідальність і влада.

**Прес-служба.** Основною її задачею є інформування громадськості через ЗМК. Робота ця ведеться за двома основними напрямками:

- безпосередній вихід на громадськість з інформаційними матеріалами через різні канали масової комунікації, включаючи пресу, радіо, телебачення;
- інформування працівників ЗМК, які, у свою чергу, проінформують громадськість.

*Безпосереднє інформування громадськості* працівниками прес-служби включає такі види роботи:

- публікація в пресі і передача в ефір офіційних матеріалів, постанов, рішень, заяв, коментарів, інформаційних повідомлень, підготовлених прес-службою;
- підготовка і видання брошур, буклетів, бюлетенів, листівок з інформаційно-роз'яснювальними матеріалами;
- підготовка власних сюжетів для радіо- і телепередач;
- підготовка і поширення повідомлень по каналах усної інформації (лекції, конференції, семіари).

*Співробітництво з працівниками ЗМК* ведеться за такими напрямками:

- підготовка і передача в редакції прес-релізів, інформаційних листів, різних добірок матеріалів;
- підготовка і проведення прес-конференцій, брифінгів, презентацій;
- організація спеціальних семінарів для працівників ЗМК з різних актуальних проблем регіону;
- запрошення журналістів на різні наради і конференції;
- організація неформальних зустрічей з керівництвом для ознайомлення журналістів зі станом справ в регіоні.

*Основними і найбільш важливими задачами* прес-служби (прес-секретаря) прийнято вважати підготовку і поширення прес-релізів, організацію прес-конференцій, а також створення журналістам необхідних умов для роботи – акредитації.

*Прес-реліз* – невеликий, призначений для преси, організаційний документ (1-2 сторінки), що містить актуальне повідомлення. Прес-релізи готують для інформування ЗМІ про конкретні події, які представляють суспільний інтерес, або роз'яснення яких-небудь важливих рішень органів влади чи керівництва організації. Основний принцип складання прес-релізу полягає в тому, що в першому абзаці повинен міститися весь зміст повідомлення.

*Прес-конференція* – презентація організаційної точки зору на деяку суспільно значиму проблему представникам ЗМІ. Підготовка прес-конференції включає такі обов'язкові елементи:

- визначення цілей, задач, стратегії і тактики прес-конференції;
- “програвання” можливих небажаних ситуацій;
- прогнозування наслідків, викликаних підготовленими сенсаційними повідомленнями і заявами;
- інформування і підготовка “своїх” учасників прес-конференції;
- підготовка демонстраційних матеріалів і документів, технічних засобів і приміщення;
- підготовка інформаційних матеріалів для роздачі журналістам;
- розсилання запрошень редакціям ЗМІ чи персонально журналістам, оповіщення акредитованих журналістів.

*Акредитація журналістів* – це надання журналісту статусу представника конкретного видання при органі влади чи іншої організації на з’їзді, конгресі, фестивалі, виставці, спортивних змаганнях, що включає:

- видачу перепусток для безперешкодного проходження в приміщення організації;
- надання приміщення і необхідних технічних засобів для роботи;
- надання відповідних документів і матеріалів, стенограм і т.п.

Варто пам’ятати, що прес-служби (прес-центри, прес-групи) – це джерела вторинної інформації, інформації систематизованої й упорядкованої, а виробниками первинної інформації є структурні підрозділи й окремі фахівці організації.

Від того, наскільки професійно поставлений в організації зв’язок із засобами масової комунікації, залежить, як сприймає організацію громадськість.

### 11.3.3. СЛУЖБА ЗВ’ЯЗКУ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

*В основі комунікаційної політики лежить прагнення самої організації генерувати і просувати в пресу інформацію про себе.*

Діяльність служби здійснюється за двома напрямками: встановлення контактів із зовнішнім середовищем (різними аудиторіями і соціальними групами) і діяльність, спрямована на посилення мотивації організаційної поведінки індивідів і груп співробітників, які входять в організацію (внутрішній маркетинг).

**Встановлення контактів із зовнішнім середовищем.** Головна задача тут полягає у встановленні *тісних, довірчих і регулярних контактів з різними аудиторіями і соціальними групами*, що виступають як фактор зовнішнього середовища. В основному це контакти “віч-на-віч” з громадськістю чи шуканою аудиторією. Основний метод роботи – *переконання*.

Однією з важливих задач є забезпечення зворотного зв’язку з громадськістю – основи ефективної комунікації. Тільки при наявності надійного зворотного зв’язку можливе досягнення взаєморозуміння з контактними аудиторіями. Найбільш *результативними формами прямого і зворотного зв’язку* прийнято вважати:

- пресові опитування;
- організацію лекторіїв, семінарів для визначених груп населення;
- організацію “гарячих ліній” з використанням радіо, телебачення чи просто телефонного зв’язку з організацією;
- участь працівників служби зв’язку з громадськістю в конференціях, семінарах, дискусіях громадських організацій і політичних партій;
- розширення особистих контактів працівників служби з представниками законодавчої, виконавчої влади, авторитетними бізнесменами, вченими, політиками, журналістами.

*Ніхто не знає, як поведе себе Юрба, а тим більше – вона сама.*

Т.Карлейль

*Розширенню і зміцненню зв’язків організації з громадськістю значною мірою сприяють:*

- організація прийомів для керівників організацій і лідерів різних суспільних груп;
- особисті і телефонні контакти керівників організації з представниками громадськості;
- організація особистих листів від керівників активістам суспільно-політичних рухів;
- організація вітальних телеграм, телефонних дзвінків від керівництва окремим громадянам у дні ювілеїв і інших урочистих сімейних подій;
- залучення до лобістської діяльності в “шуканих” аудиторіях колишніх авторитетних чиновників, працівників правоохоронних органів, військових, керівників ЗМІ.

**Внутрішній маркетинг.** Стан внутрішнього середовища також входить у сферу відповідальності служби зв’язку з громадськістю, яка звичайно включається у структуру дирекції з персоналу (додаток 2). У центрі уваги фахівців зі зв’язків із громадськістю всередині організації знаходиться *духовний і емоційний потенціал її працівників*. Основні напрямки роботи тут – розробка і пропаганда філософії компанії, формування системи організаційних цінностей і зразків поведінки, корпоративної культури і мотивації персоналу.

Головна задача внутрішнього маркетингу – *переклад корпоративних цілей організації на доступну для розуміння рядових виконавців мову*. Служба зв'язку з громадськістю зобов'язана домогтися, щоб працівники організації не тільки розуміли цілі організації і свою особисту роль у їхньому досягненні, але і направляли зусилля на виконання своїх обов'язків, ясно усвідомлюючи зв'язок між цілями організації і виконуваною ними роботою.

Відносини взаємодіючих усередині організації груп і індивідів породжують ті чи інші проблеми і конфлікти (погана організація взаємодії, заробітна плата, умови праці, відносини з керівництвом, нерівномірне навантаження, відсутність мотивації до праці). Робота зі створення в організації атмосфери взаєморозуміння і співробітництва складна і трудомістка. Одна зі складних задач – розібратися в системі комунікацій, що пов'язує структурні підрозділи в єдине ціле, виявити групи працівників, які найбільш інтенсивно спілкуються між собою.

Важливо встановити, *наскільки перекручена інформація, що надходить зверху вниз і знизу вгору по офіційних каналах, і як вона відрізняється від тієї, що циркулює в міжособистісній комунікаційній мережі* (неформальні мережі).

Основними напрямками діяльності фахівців служби зв'язку з громадськістю, що займаються проблемами внутрішнього середовища організації, варто визнати такі:

- виявлення неформального комунікаційного середовища організації;
- виявлення чуток, перекручених управлінських команд і розпоряджень, негативних оцінок;
- визначення ступеня інформованості різних підрозділів і груп працівників з ключових проблем організації;
- визначення ступеня інформованості адміністративно-управлінського персоналу про оцінку його дій рядовими працівниками;
- використання місцевих (внутрішніх) радіо і преси для формування позитивних установок у працівників;
- створення лекторіїв, курсів, семінарів, що зміцнюють суспільні зв'язки всередині організації;
- організація неформального спілкування керівництва з працівниками (святкові вечори, чаювання, виїзди на природу).

Вище говорилося про те, що мотивація поведінки працівників є однією з основних функцій управлінського персоналу. Виконання цієї функції передбачає безпосереднє спілкування (комунікацію) людей у процесі виробництва. Вчені пропонують кілька універсальних правил, дотримання яких *дозволяє задовольнити працівникам свої соціальні потреби*. Ось деякі з них:

- організувати роботу так, щоб у ході її виконання співробітники могли спілкуватися;
- регулярно проводити виробничі наради з залученням працівників;
- не перешкоджати виникненню і не руйнувати існуючі неформальні групи, якщо вони реально не шкодять діяльності організації;
- створювати і всіляко підтримувати в організації дух єдиної команди;
- створювати умови для соціальної активності персоналу за межами організації.

## 11.4. ПАБЛІК-РИЛЕЙШНЗ – PR

*Необхідно, щоб компанія була хорошим членом суспільства, а громадськість знала, що компанія приносить суспільству користь.*  
С.Блек

### 11.4.1. СУТНІСТЬ, ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ І СПЕЦИФІКА ПАБЛІК-РИЛЕЙШНЗ

*Якщо ви хочете залучити кого-небудь на свій бік, насамперед, переконайте його в тому, що ви йому друг.*  
А.Лінкольн

**П**аблік-релейшнз – це вищий рівень комунікаційного менеджменту, що синтезує в собі всі його найбільш діючі прийоми, методи і технології.

Одним з основних принципів PR є забезпечення взаємної вигоди в комерційній діяльності організації і громадськості на основі чесності і правдивості тих, хто здійснює зв'язок із суспільними інститутами.

Вважають, що словосполучення “відносини з громадськістю” першим вжив президент США Т.Джеферсон у 1807 році в тексті свого звернення до конгресу. Розвиток служб PR одержав могутній поштовх після Першої світової війни, коли президент США В.Вільсон з подачі журналіста Д.Крила створив *комітет із суспільної інформації*.

Кількість різних визначень PR досягає декількох сотень. Найкоротші з них звучать так:

“PR – це позитивна діяльність, визнана всіма”;

“PR – з'єднання особистих і суспільних інтересів”.

Один з основоположників науки про зв'язки з громадськістю Е.Бернейз визначає PR як “зусилля, спрямовані на те, щоб переконати громадськість змінити свій підхід чи свої дії, а також на гармонізацію діяльності організації відповідно до інтересів громадськості, і навпаки”.

Інститутом суспільних відносин Великобританії ще в 1948 році було прийнято таке визначення: “Паблік-релейшнз – це плановані, тривалі зусилля, спрямовані на створення і підтримку доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією і громадськістю”.

Відомий фахівець з PR Р.Харлоу, вивчивши близько 500 визначень PR, розробив власне визначення, відповідно до якого “PR – це одна з функцій управління, що сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння, прихильності і співробітництва між організацією і її громадськістю”.

Автор перших у Росії (1994 р.) публікацій з тематики PR Е.А.Бажов звертає увагу на те, що PR “тісно пов'язана з особливостями формування і функціонування суспільної думки, із прийомами створення популярності, привабливості окремим особистостям у зв'язку з їхньою діяльністю – суспільно-політичною, виробничою, комерційною, у сфері культури”.

А.Ф.Векслер, російська дослідниця, запропонувала в 1998 році таке визначення PR: “Паблік-релейшнз – це керування всією сукупністю комунікативних процесів організації у відносинах із громадськістю з метою досягнення взаєморозуміння і підтримки”.

С.Блек, автор роботи “Паблік-релейшнз. Що це таке?”, формулює PR як “мистецтво і науку досягнення гармонії за допомогою взаєморозуміння, заснованого на правді і повній інформованості”. Однак сьогодні, коли інформація розглядається як знаряддя, інструмент влади, говорити про “повну правду” було б перебільшенням. Тому визначення PR, що відповідає реальності, звучить так: *“Паблік-релейшнз – це діяльність по перекладу прагматичних цілей організації в прийнятну для суспільства політику”*. Іншими словами, *PR – це діяльність, спрямована на формування образу особистості, організації, товару, послуги або ідеї і послідовне впровадження створеного образу в суспільну свідомість з метою формування заданих знань, установок, переконань і здійснення заданих дій*.

До цього варто додати, що людство за всю свою історію виробило три способи впливу на особистість: примус, маніпуляція і співробітництво. Оскільки примус як спосіб впливу на особистість у нашому випадку абсолютно неприйнятний, то можна стверджувати, що *маніпуляція і співробітництво і складають сутність PR*.

Під *маніпуляцією свідомістю* розуміють дії комунікатора, спрямовані на зміну психологічних установок, ціннісних орієнтацій, поведінки індивіда і цілих аудиторій незалежно від їхніх бажань. Маніпулятор, як правило, не залишає свободи вибору індивіду, у цьому і полягає аморальність маніпуляції. Саме тому маніпуляція свідомістю розглядається як негативний процес. Однак політична і ринкова реальність маніпулятивні за своєю природою.

*Співробітництво* відрізняється від маніпуляції порівняно більшою свободою вибору індивідом своєї позиції, лінії поведінки. Однак співробітництво – довгий і трудомісткий процес, тому найбільш розповсюдженим методом впливу на поведінку індивідів є маніпулювання.

PR розглядають, з одного боку, як систему методів і прийомів, за допомогою яких досягається “взаєморозуміння” і співробітництво, яке, врешті-решт, визначає поведінку громадськості, з іншого боку – як деяку службу, орієнтовану на ефективну комунікаційну взаємодію з громадськістю.

*Мета PR* – становлення двостороннього спілкування для виявлення і формування загальних уявлень чи загальних інтересів і досягнення взаєморозуміння, заснованого на правді, знанні і повній інформації.

*Сфера функціонування PR* – це суспільна комунікація. PR можна розглядати як раціонально структуровану систему комунікаційного забезпечення діяльності організації, як невід'ємну частину всякої сучасної управлінської діяльності. Основними методами PR є аналіз і прогнозування тенденцій, дослідження і відкрите спілкування.

Таким чином, *суть PR* – це діяльність, пов'язана з рішенням комунікаційних проблем організації: сприяння встановленню взаєморозуміння і доброзичливості між особистістю, організацією й іншими людьми, групами людей чи суспільством у цілому за допомогою поширення роз'яснювального матеріалу, обміну інформацією й оцінки реакції.

Термін “інформаційне суспільство” у провідних країнах світу вже давно знаходить широке застосування. У цих країнах у *сфері нематеріальних ресурсів панують інформація і репутація*. Результати PR-досліджень показують, що *процентне співвідношення складових успіху недержавних організацій становить*:

- актуальність проблем, якими займається організація, – 15-20%;
- рівень кваліфікації персоналу організації, ефективність її роботи – 30-35%;
- репутація, імідж, рівень контактів – 45-55%.

Як видно, *репутація й імідж організації* – важливий елемент, тому фірми піклуються про свою репутацію в очах широкої громадськості, постійно приділяють увагу і докладають відповідних зусиль для створення і підтримки потрібного іміджу. Наприклад, 10 років тому близько 1% організацій, щоб забезпечити комерційний

успіх своєї діяльності, намагалися впливати на суспільну думку у вигідному для себе напрямку. В даний час число таких організацій виросло до 10%, а ще через 10 років їх кількість, за прогнозами, може зрости до 25-30%.

І.Альошина, фахівець у сфері комунікаційного менеджменту, стверджує, що "...топ-менеджмент все більшого числа організацій усвідомлює стратегічну значимість PR як управлінської функції. Так само, як і інші сфери функціонального менеджменту, діяльність PR впливає з цілей і стратегії організації, реалізується в тактичних рішеннях, має свій бюджет, графік і схему розміщення ресурсів. Сьогодні PR стає чітко планованою і науково обґрунтованою активністю компаній і перестає бути лише реакцією на раптові потрясіння".

## 11.4.2. ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ І СТРУКТУРА СЛУЖБИ PR

*Головна функція публік-релейшнз – досягнення взаєморозуміння і співробітництва.*

**О**сновні обов'язки співробітників служби PR організації – це просування продукції, формування позитивного іміджу, управління репутацією, підтримка постійних зв'язків зі ЗМІ, формування і підтримка внутрішнього корпоративного середовища.

Основний принцип, що лежить в основі побудови організаційної структури служби (відділу) PR, – максимальне використання потенціалу людей, технічних засобів і можливостей. Гнучкість структури, високий професіоналізм, надійність і взаємозамінність співробітників, їхня здатність витримувати високий темп роботи – основні вимоги до структури і стилю роботи служби PR.

Для кращого з'ясування специфіки PR варто назвати *основні напрямки цієї діяльності*:

- головний напрямок – досягнення взаєморозуміння, гармонії між індивідом, організацією і суспільством, гармонізація приватної і суспільної діяльності;
- забезпечення цілей організації;
- переведення прагматичних цілей організації в прийнятну для суспільства політику;
- забезпечення керівництва інформацією про суспільну думку;
- формування відносин із громадськістю;
- надання допомоги керівництву у виробленні ефективних відповідних заходів на вплив негативних факторів;
- підтримка організації в стані готовності до змін;
- спрямованість PR як всередину організації, так і на безліч різних аудиторій – зовнішнє середовище (уряд, життя громади, промислові, фінансові, споживчі і міжнародні відносини);
- менеджер PR, який керує всією системою комунікаційних відносин організації, є радником керівника і посередником у відносинах керівника з громадськістю і ЗМІ.

Співробітники служби PR, як правило, є універсальними фахівцями, але якщо відділ PR досить великий, його доцільно розбити на групи, де кожна виконує одну чи дві функції.

*Найголовніше – це спілкування з людьми.*

Л.Якокка

Великі компанії і фірми формують відділи PR, що порівнянні за значимістю, технічною оснащеністю і кількістю співробітників з відділом кадрів, відділом соціальних питань, відділом реклами. Більше того, на фахівців відділу PR покладені задачі навчання співробітників названих відділів та організації ефективного співробітництва з ними. Керівники відділів PR включаються до складу вищої управлінської ланки організації і мають прямий і безпосередній зв'язок з вищим керівництвом.

*Відділ PR компанії і фірми звичайно складається з таких структурних підрозділів:*

- сектор преси;
- сектор підготовки публікацій;
- сектор пропаганди (відеофільми, вітрини, виставки);
- сектор загальних проблем (створення образу фірми, підтримка зв'язків із громадськістю, контакти, збір інформації).

*Суспільна думка багато в чому визначає, чи знайде товар збут і наскільки великий буде на нього попит.*

Х.Швальбе

Відомо, що служби PR можуть створюватися як у складі самого підприємства, так і окремо – консалтингові фірми, агенції.

На користь застосування послуг незалежних служб PR фахівці наводять такі аргументи:

- послуги обходяться дешевше, бо оплата безпосередньо пов'язана з обсягом послуг і кошторис витрат можна переглядати в разі потреби;
- незалежні служби виконують замовлення багатьох різних клієнтів, а відтак, набувають більшого досвіду;
- незалежні керівники консалтингових агенцій можуть дати об'єктивну пораду;
- сторонніх кваліфікованих фахівців слухають уважніше, ніж поради штатних працівників;
- якщо підприємство не задовольняє робота консалтингової фірми, контракт з нею можна розірвати.

Недоліки такого підходу полягають у тому, що:

- стороння організація не має достатньої інформації про політику та повсякденну роботу підприємства, її необхідно знайомити з кожною деталлю структури, роз'яснювати суть кожного заходу, що і складно, і не завжди безпечно для організації (див. гл. 7.3.5);
- невідомо, наскільки кваліфіковані працівники консалтингової фірми, чи будуть вони постійно працювати з організацією-замовником;
- постійне узгодження рекомендацій консалтингової фірми з керівництвом організації значно зменшує оперативність роботи.

Таким чином, організація, що планує надійно і міцно утримувати своє місце на ринку товарів чи послуг, зобов'язана мати власну службу PR. Основні переваги створення в організації власної служби PR зводяться до наступного:

- можливість роботи в тісному зв'язку з керівництвом організації;
- високий ступінь інформованості про всі сторони діяльності організації;
- менші витрати на функціонування служби PR;
- близькість і доступність для співробітників працівників власної служби PR;
- власні працівники особисто зацікавлені в успіху;
- вони можуть самостійно, в межах їхньої компетенції, співпрацювати зі ЗМІ;
- вони можуть вільно пересуватися у межах підприємства та мають дружні контакти з персоналом на всіх рівнях;
- можливість збільшити ефективність власної служби, удосконалюючи її структуру та напрямки пріоритетних дій.

Зв'язки з громадськістю – це важка, кропітка і безупинна робота з громадськістю, що приводить до бажаного результату тільки тоді, коли слова не розходяться з ділом.

### 11.4.3. ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА МЕНЕДЖЕРА PR

*І так в усьому: як хочете, щоб з вами  
поступали люди, так поступайте і ви з ними...*  
Матф., 7:12

**П**оняття професійної етики включає систему норм, правил і принципів, що регулюють професійну поведінку менеджера PR.

Такого роду правила і принципи вироблені і затверджені у формі кодексів різними асоціаціями професіоналів PR. Зроблено це з метою ввести у визначені рамки, зробити керованою і контрольованою громадськістю діяльність менеджерів і служб PR. Кожен член того чи іншого професійного співтовариства PR бере на себе визначені обов'язки з дотримання правил і норм поведінки, які містяться у кодексі.

Найбільш відомі такі кодекси:

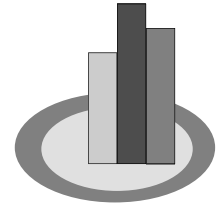
- “Кодекс професійної поведінки ІПРА” – прийнятий міжнародною асоціацією PR на її Генеральній асамблеї у Венеції у травні 1961 р. і є обов'язковим для всіх членів асоціації (ІПРА – міжнародна асоціація PR).
- “Афінський кодекс” також вимагає від членів ІПРА дотримання норм етичного кодексу, прийнятого в Афінах Генеральною асамблеєю ІПРА у травні 1965 р.
- Кодекс професійної поведінки інституту PR – розроблений Лондонським інститутом PR, прийнятий у квітні 1986 р.
- Європейський (Лісабонський) кодекс професійної поведінки в області PR – прийнятий Генеральною асамблеєю ЦЄПР у Лісабоні в квітні 1978 р., доповнений у травні 1989 р.

У той же час практика PR не настільки однозначна і проста, щоб не виходити часом за межі етичних вимог. Відомий американський політтехнолог Ф.Гоулд рекомендує у фіналі виборчої кампанії “зосередитися на ганьбленні суперника”. Менеджеру PR навряд чи вдасться довго попрацювати в якій-небудь комерційній структурі, якщо він буде буквально дотримуватись п. 4 Кодексу професійної поведінки ІПРА, що говорить: “Член ІПРА зобов'язаний при будь-яких обставинах надавати всебічну і правдиву інформацію про організацію, у якій він працює”.

Тут можна порекомендувати звернутися до Біблії, Загальної декларації прав людини. “І так в усьому: як хочете, щоб з вами поступали люди, так поступайте і ви з ними...” (Матф., 7:12). *Це і є головна етична заповідь.* Ґрунтуючись на ній, кожному професіоналу корисно виробити власний набір етичних правил. Як приклад пропонується розглянути принципи і правила, що виробив для себе відомий американський рекламист Д.Огілві:

- я захоплююся людьми, які старанно трудяться, і почуваю відразу до тих, хто ухиляється від роботи; краще переробити, ніж недоробити;
- я проти прийому на роботу членів однієї родини, тому що це породжує кар’єризм;
- мені шкода керівників, які, будучи невпевненими у своїх здібностях, наймають гірших працівників підлеглими;
- я захоплююся людьми зі шляхетними манерами, які в інших бачать рівних собі;
- я захоплююся організованими людьми, які виконують свою роботу вчасно;
- я намагаюся бути чесним і твердим, приймати непопулярні рішення без легкодухості, створювати атмосферу стабільності і слухати більше, ніж говорити;
- я намагаюся взяти найкраще від кожного працівника агентства;
- я завжди намагаюся сидіти на тому боці стола, де і мої клієнти, щоб бачити проблему їх очима;
- я ніколи не скажу клієнту, що не зможу відвідати його через те, що зайнятий з іншим клієнтом;
- якщо один клієнт запитує, які результати я отримую від проведення кампанії іншого клієнта, я змінюю тему розмови;
- я завжди купую товари моїх клієнтів; це не догідливість, а елементарно гарні манери;
- важливо знати свої помилки і виправляти їх до того, як вас обвинуватять у них; я використовую будь-яку можливість, щоб визнати свою провину, і якомога раніше;
- я розриваю договори з рекламодавцями, коли втрачаю довіру до їхнього продукту;
- не обговорюю справи свого клієнта при всіх.

Який напрошується висновок після ознайомлення з цими правилами і принципами? Вони універсальні і застосовні як керівництво для менеджерів будь-якого рівня і будь-якої сфери діяльності. Дотримання цих принципів і правил будь-якою людиною нічого, крім користі, принести не може.



## ГЛАВА 12

# САМОМЕНЕДЖМЕНТ

---

*Найдужчий той, хто має силу керувати самим собою.*  
Л.Сенека

### 12.1. ЩО ТАКЕ САМОМЕНЕДЖМЕНТ?

*Боже, дай нам сили зробити те, що ми можемо зробити,  
дай нам мужність не братися за те, чого ми зробити не можемо,  
і дай нам розум, щоб відрізнити перше від другого.*

#### 12.1.1. ВИЗНАЧЕННЯ, СУТНІСТЬ, ЦІЛІ І ПЕРЕВАГИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

*Ні досвід, ні майстерність, ні здібності, ні знання не можуть зробити  
людину ефективною доти, поки вона не навчиться керувати собою.*

**Е**фективність роботи менеджера, як і будь-якої людини взагалі, значною мірою визначається організацією його особистої роботи. Керівнику, перш ніж організовувати інших, потрібно бути самому організованою людиною. Діяльність, спрямовану на самоорганізацію і самоврядування, прийнято називати *самоменеджментом*.

Поняття “самоменеджмент” введено у вживання директором німецького Інституту раціонального використання часу Л.Зайвертом. Деякі автори при описі проблем і методів самоменеджменту використовують терміни “аутогенний менеджмент”, або “самоврядування”. В усіх випадках йдеться про постановку мети, планування роботи і розподіл часу, техніку роботи, систематизацію, організацію роботи і контроль, про питання, тісно пов’язані з власною поведінкою, з власними справами і звичками.

Самоменеджмент – це саморозвиток особистості, заснований на самопізнанні, самовизначенні, самоврядуванні, самовдосконаленні, подоланні стереотипів свідомості, самоконтролі і, як підсумок, самореалізації в обраній сфері діяльності. Це кропітка і наполеглива робота над собою з метою включити в дію весь свій творчий потенціал, максимально використовувати свої можливості і здібності.

Самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване застосування випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально і з розумінням використовувати свій час. Це наукова організація праці, що заснована на використанні передового досвіду, застосуванні технічних засобів і досягнень науки.

***Найбільша перемога людини – це її перемога над собою.***

Самоменеджмент – це прояв волі, що вимагає іноді власної перебудови. Нерідко потрібні чималі зусилля над собою, перш ніж з’являться перші результати і стане видно, що праця не пропала марно. Причому, що принципово важливо, йдеться не тільки про зміну особистої поведінки, а ще й про зміну навколишнього оточення, за умови, що ця зміна піде на користь самоменеджменту. Ніхто не скаже, скільки пішло в небуття талановитих і навіть геніальних людей, про яких світ навіть не знає, тому що їхній природний дар не був підкріплений особистою ретельністю, умінням багато і цілеспрямовано трудитися.

***У кожному з нас живуть дві людини –  
те, що ми є, і те, чим ми хочемо бути.***  
Ф.Честерфілд



Мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено керувати ходом свого життя і переборювати зовнішні обставини, як на роботі, так і в особистому житті. Плануючи і раціонально організовуючи свою роботу і життя, людина забезпечує корисне і доцільне використання своїх духовних і фізичних сил.

Далі доцільно за допомогою тесту № 18 “ЧИ ОРГАНІЗОВАНА ВИ ЛЮДИНА?” (гл. 14.12, стор. 337) перевірити, наскільки добре Ви організовуєте свою роботу.

У читача може виникнути природне запитання: “Чи можна, а головне – чи потрібно бути організованим, коли навколо люди, які безтурботно ставляться і до своєї роботи, і до свого часу?” Відповідь може бути тільки одна: “Можна і потрібно!” *З організованими, обов’язковими і діловими людьми усі хочуть і люблять мати справу.* Від високої якості роботи одного виграють усі, і суспільство, по суті, тримається саме на самостійності й організованості кожної окремо взятої людини.

До найбільш важливих переваг самоменеджменту відносять:

- виконання роботи з меншими витратами;
- кращу організацію і результати праці;
- зменшення поспіху і стресів;
- велику мотивацію і більше задоволення від роботи;
- зростання кваліфікації, зменшення помилок при виконанні функціональних обов’язків;
- меншу завантаженість роботою;
- досягнення життєвих і професійних цілей найкоротшим шляхом.



**Начальник завжди розумніший, стати ним – вірний спосіб стати розумнішим.**

А.Блох. Закон Мерфі

Н.Хілл стверджував, що всі люди поділяються на два типи: *лідерів і виконавців*. Кожній людині важливо якомога раніше вирішити для себе, у чому її покликання – керувати чи виконувати. Бути виконавцем зовсім не соромно. Практично всі менеджери, так чи інакше, починали свій шлях з посади виконавця. Та й взагалі менеджери нижчої і середньої ланки одночасно виступають як у ролі виконавця, так і у ролі керівника. Більше того, *хорошими менеджерами стали саме ті люди, які були розумними і грамотними виконавцями*. Численні спостереження показують, що той, хто не може грамотно виконувати рішення і накази, тобто бути хорошим виконавцем, не стане кваліфікованим менеджером. А от ініціативні, здібні і цілеспрямовані виконавці досить швидко вчаться приймати рішення і виявляють себе.

Важливий ще один момент: ні досвід, ні майстерність, ні здібності, ні знання не можуть зробити людину ефективною доти, поки вона не навчиться керувати собою.

**Щоб домогтися успіху, треба вміти керувати собою.**

Б. і Х.Швальбе

У процесі саморозвитку важливо прагнути зробити звичними і навіть автоматичними якнайбільше корисних дій. Чим більше звичайних повсякденних справ людина робить автоматично, не витрачаючи на них додаткових зусиль, тим більша частина її інтелекту буде спрямована на виконання складних і незвичних справ і операцій. Уміла самоорганізація робить людину в більшому ступені залежною тільки від себе.

Необхідно підкреслити, що *основна проблема самоменеджменту* полягає не стільки в недолюку знань про його методи, скільки в недостатньому чи незадовільному застосуванні цих методів або відсутності здатності до саморозвитку.

## 12.1.2. ПІЗНАЙ СЕБЕ

*“...Что это там за розжа?  
Какие у нее ужимки и прыжки!*

*Я удавилась бы с тоски,  
Когда бы на нее была хоть чуть похожа”*

І.А.Крилов. Дзеркало і мавпа

**У**мінню керувати собою сприяє знання власних устояних звичок, смаків, традицій, мотивів поведінки, як позитивних, так і негативних. Правильна їхня оцінка повинна підказати людині, які звички треба змінити, які придбати, а від яких і зовсім відмовитися, щоб досягти поставленої перед собою мети.

Оцінка менеджером самого себе істотно впливає на стиль керування. Неадекватна самооцінка виявляється у вибірковості сприйняття управлінської інформації. Проявитися це може в тому, що менеджер не сприймає інформацію, яка знижує оцінку його діяльності у власних очах. *Завищена* самооцінка (невміння правильно

оцінити власний рівень працездатності, компетентності, стану здоров'я) найчастіше призводить до того, що менеджер береться за непосильні задачі. *Занижена* самооцінка породжує невпевненість у собі й істотно впливає на взаємини з підлеглими.

Давньогрецький філософ Сократ висловився свого часу: "Пізнай себе". Об'єктивно оцінити себе людині дуже не просто. Щоб більше довідатися про себе, не можна задовольнятися тільки тим, як ти сам оцінюєш свої слабкі і сильні сторони. Варто знати, як тебе оцінюють оточуючі, і порівняти їхні оцінки зі своєю власною оцінкою. Тут, напевно, до речі буде висловлення Л.М.Толстого: "Людина подібна дробу: у чисельнику те, що думають про неї люди, у знаменнику те, що думає про себе вона сама. Чим менше знаменник, тим більше дріб".

Автор концепції самоменеджменту, заснованої на прагненні до саморозвитку в собі творчої особистості, В.І.Андрєєв пропонує починати саморозвиток з визначення власного типу творчої особистості – із *самопізнання*. Для цього пропонується оцінити за 10-бальною шкалою 18 різних творчих характеристик особистості менеджера (табл. 12.1). Причому оцінювати себе повинен як сам менеджер, так і люди, які добре знають його ділові і людські якості. Ці люди (експерти) повинні бути досить освіченими, об'єктивними, справедливими, доброзичливими й у той же час критично налаштованими стосовно того, хто тестується. Експертами для об'єктивної і всебічної оцінки менеджера рекомендується залучити 3-5 осіб, добре знайомих з його стилем, методами і результатами керівництва. Бажано, щоб серед них були люди різного віку і статі. В такому випадку можна розраховувати на досить точну й об'єктивну підсумкову оцінку. Ця оцінка обчислюється як середнє арифметичне від усіх оцінок експертів по кожній з 18 характеристик. Потім усереднена оцінка експертів зіставляється з власною оцінкою того, хто тестується. У випадку значних розбіжностей з яких-небудь характеристик необхідно уточнити чи погодити критерії оцінок і прийняти погоджене рішення.

Таблиця 12.1

## Творчі характеристики особистості

№	Ефективний тип особистості	Оцінка особистості в балах										Неефективний тип особистості
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	Цілеспрямований											Фанатичний
2	Генератор ідей											Прожектор
3	Рішучий											Авантюрист
4	Гнучкий											Демагог
5	Вимогливий											Твердий
6	Незалежний											Самовпевнений
7	Енергійний											Метушливий
8	Авторитетний											Авторитарний
9	Оптиміст											Клоун
10	Практик											Прагматик
11	Принциповий											Причепливий
12	Комунікабельний											Балакучий
13	Лідер											Кар'єрист
14	Новатор											Технократ
15	Конкурентоспроможний											Корисливий
16	Інтелігентний											Інтелігентствуючий
17	Революціонер											Популіст
18	Реформатор											Клопінливий

Сформувавши, таким чином, власний профіль творчої особистості, менеджер може визначити власні сильні і слабкі сторони, а потім намітити і послідовно реалізовувати *план саморозвитку*, який повинен містити такі обов'язкові пункти:

- виявлення власних обмежень;
- оцінка й обговорення своїх обмежень з фахівцями, а також колегами, друзями, родичами;
- послідовне подолання виявлених обмежень;
- придбання необхідних умінь і навичок;
- впровадження в практику освоєних навичок і умінь;
- аналіз результатів: повторне тестування і порівняння його з попередніми результатами.

Важливим стимулом до самопізнання стають невдачі, промахи і помилки в практичній діяльності. Проблема тут у тому, що оцінка власних дій, а тим більше помилок, рідко буває об'єктивною. Допомогти знайти типові помилки в управлінській діяльності і сформувати більш об'єктивну самооцінку можна з використанням табл. 12.2.

Таблиця 12.2

## Управлінські помилки і причини їх виникнення

№	Типи помилок	Причини виникнення
1	Помилки виявлення критичної ситуації	Надлишкова чи перевернена (помилкова) інформація; дефіцит чи запізнювання інформації; неоднозначність інтерпретації даних
2	Неточна ідентифікація ситуації	Суперечлива інформація; вплив установки; вплив емоцій
3	Невірне розставлення пріоритетів	Вплив стереотипів; трудомісткість перетворення інформації; невірно зрозуміла мета
4	Помилковий вибір дій	Абсолютизація командного впливу; недооцінка наслідків
5	Низька ефективність контролю	Відсутність системи контролю; надмірність контрольних дій
6	Помилки в розподілі функцій	Неадекватна оцінка підлеглих, обсягу чи характеру роботи
7	Прوماхи	Втома; нервово-психічна напруга

Задачу самооцінки допоможуть вирішити тести, що поміщені як в окремих главах навчального посібника, так і в главі 14, де також даються посилання на номер глави, присвяченій тій чи іншій управлінській проблемі. Чесні відповіді на питання тестів, уважне вивчення оцінок і рекомендацій дозволить:

- порівняти себе, свої окремі якості й особливості з визначеним стандартом і виявити ступінь розбіжності власних якостей з якостями “ідеального” керівника;
- виявити і більш ефективно застосовувати свої позитивні якості, зміцнюючи впевненість у собі;
- сформувати більш адекватну оцінку своїх здібностей, стилю керівництва, поведінки;
- побачити свої помилки, виявити недоліки у своїй діяльності й усвідомити їх.

**Як багато справ вважалися неможливими,  
поки вони не були здійснені.**

Пліній Старший

Здатність до саморозвитку – це здатність людини до придбання, оновлення та розвитку знань, умінь, адаптації до змін в оточуючому середовищі протягом всього життя. Це придбання здатності управляти поточними подіями, боротьба з труднощами в конкурентному середовищі. Життєво важливим є розвиток здатності бути відкритим до нових знань і досвіду, уміння бути гнучким, пристосовуватись до зміни обставин. Але здатність до саморозвитку мало залежить від уміння засвоїти теоретичні знання. У житті кожної людини існує чимало факторів, які заважають їй реалізувати свій природний потенціал:

- вплив родини;
- небажання щось змінити у своєму житті;
- передчасне розчарування;
- недостатня підтримка оточуючих при виникненні труднощів;
- ворожість інших людей;
- недостатність ресурсів.

## 12.1.3. ЗНАЧЕННЯ ЧАСУ Й ОСНОВНІ ПРИЧИНИ ЙОГО ВТРАТ

*Всяка економія, врешті-решт, зводиться до економії часу.*  
К.Маркс

*Виграти час – значить, виграти все.*  
В.Ульянов-Ленін

*Усе життя – це фактор часу.*  
Л.Якокка

Успішні менеджери мають різні риси характеру і якості, але одна якість поєднує їх усіх: вони свідомо і системно використовують свій час як для виконання управлінських функцій, так і для самоосвіти, виконання сімейних обов'язків, занять спортом і відпочинку.

Час – це ресурс, яким кожна людина володіє однаково, це найбільш безжалісний і найменш гнучкий елемент існування, його не можна включити чи виключити, замінити чи відшкодувати. Парадокс часу вчені формулюють так: *“Мало хто має досить часу, і все-таки кожен має у своєму розпорядженні весь час, що у нього є”*.

Час – це не тільки гроші, час більш значимий, ніж гроші. Час – це щось таке ж, як саме життя. *Час – це унікальний ресурс*, оскільки:

- час необоротний;
- час не можна нагромадити;
- час не можна помножити;
- час не можна передати;
- час проходить безповоротно.

***Найважливіше у вашому житті – це, в кінцевому підсумку, ваш час.***

А.Лекейн

На питання “Чи вистачає вам часу?” більшість людей звичайно відповідає: “Ні”. Проблема тут не в часі, а в самих людях, вона полягає не в тому, скільки часу люди мають, а в тому, що вони роблять з тим часом, який їм відпущений, як вони використовують його. Видатний менеджер Л.Якокка у зв’язку з вищесказаним робить висновок: “Визначати пріоритети й ефективно використовувати свій робочий час – це такі речі, яким не вчать у Гарвардській школі бізнесу. Багато важливих навичок, що необхідні для життя, кожному приходиться освоювати самостійно”.

Людина не зможе керувати своїм часом доти, поки не навчиться керувати собою. Вчитися ефективно використовувати час варто починати з розуміння того, куди він іде, а це неможливо без повного уявлення про зміст щоденної роботи.

***Для важливих справ у менеджера  
і будь-якої людини завжди досить часу.***

Ефективному використанню часу сприяє чітке і постійне планування особистої роботи. Аналіз роботи менеджерів великих, середніх і дрібних фірм провідних країн світу дозволив виявити *причини втрат часу*, що найбільш часто зустрічаються. З’ясувалося, що найчастіше це:

- нечітка постановка мети;
- відсутність пріоритетів у справах;
- спроба занадто багато зробити за один раз;
- відсутність повного уявлення про майбутні задачі і способи їх вирішення;
- погане планування робочого дня;
- метушливість, особиста неорганізованість;
- відсутність мотивації в роботі;
- недоліки кооперації чи поділу праці;
- телефонні дзвінки, що відривають від справ;
- незаплановані відвідувачі;
- нездатність сказати “ні”;
- неповна чи спізнiла інформація;
- відсутність самодисципліни;
- невміння довести справу до кінця;
- відволікаючі шуми;
- затяжні наради;
- недостатня підготовка до бесід, переговорів;
- відсутність чи неточний зворотний зв’язок;
- балаканина на приватні теми;
- надмірна комунікабельність;
- надмірність ділових записів;
- надмірне читання;
- синдром відкладання (“не роби сьогодні того, що можна зробити завтра”);
- бажання одержати всі факти (“ніхто не осягне неосяжного”);
- тривалі очікування;
- поспіх і нетерпіння;
- занадто рідке делегування;
- недостатній контроль виконання делегованих доручень.

***Людину поважають настільки,  
наскільки вона поважає себе і свою справу.***

Більшість менеджерів, аналізуючи використання свого робочого часу (якого їм, як правило, не вистачає), найчастіше доходять наступних висновків:

- я витрачаю свій час на інших;
- я витрачаю час на дрібниці;
- я дозволяю емоціям віднімати в мене час;
- я не вмію добре планувати;
- я не добираюся мети в запланований мною термін;
- я займаюся тим, що могли б виконати інші.

З усіх відомих методів економії часу багато фахівців називає часте вживання слова “ні”. Йдеться про вміння відмовляти тактовно і твердо в будь-яких вимогах і проханнях, якщо вони не відповідають цілям і задачам людини.

### 12.1.4. ЯК КРАЩЕ ЗАОЩАДЖУВАТИ І ВИКОРИСТОВУВАТИ СВІЙ ЧАС

*Час – найбільш обмежений капітал, хто не може їм розпоряджатися, той не зможе розпорядитися нічим іншим.*

П.Друкер

*Найбільша втрата – це втрата часу.*

Г.Сковорода

**П**очати необхідно з ретельного, систематичного і тривалого (тиждень, місяць, кілька місяців) обліку витрат власного часу. Для цього доцільно вести щоденник, що дасть багато необхідної інформації. *Ведення щоденника дозволить:*

- побачити, наскільки погодяться особисті цілі і плани з реальною дійсністю;
- виробити реальне відчуття часу;
- оцінити власну управлінську ефективність;
- визначити власні типові помилки;
- змінити чи вдосконалити малоефективні алгоритми власних дій;
- краще зрозуміти й оцінити оточуючих людей;
- нарешті, зрозуміти, що дійсно час – гроші.

#### РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Що потрібно обов’язково фіксувати в щоденнику:**

- усе, що робиться на роботі;
- як саме виконуються ті чи інші роботи й операції;
- чому конкретні роботи й операції виконуються так, а не інакше;
- усі непередбачені ситуації, події та способи, за допомогою яких вони були вирішені;
- усі нові дані про співробітників і про себе;
- кількість безцінно загубленого часу;
- причини, з яких не відбулися ділові зустрічі (контакти).

*Два найбільших тиранів на землі: випадок і час.*

І.Гердер

**Які витрати часу повинні фіксуватися у щоденнику:**

- на одержання необхідної інформації;
- роботу з документами і кореспонденцією;
- спілкування зі своїм керівництвом;
- спілкування зі своїми підлеглими;
- бесіди з відвідувачами;
- бесіди з людьми за межами своєї організації;
- розмови “за життя” з колегами.

Систематично вивчаючи й аналізуючи записи у щоденнику, кожний може з достатнім ступенем об’єктивності оцінити власне вміння ефективно використовувати свій час, а також виявити основні причини його нерационального використання.

Процвітаючий американський бізнесмен Х.Маккей розробив і постійно використовує у власній практиці ряд правил, що дозволяють уникнути марних витрат часу. Деякі з них можна рекомендувати всім, хто має намір стати ефективним, зробити максимально багато в найкоротший термін.

*Ставтеся до свого часу так,  
як ви ставитеся до своїх грошей!*

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

### **Х.Маккея з раціонального використання часу:**

- завчасно попереджайте ділових партнерів і друзів про майбутній візиті;
- ставте автомобіль там, звідки гарантований вільний виїзд;
- використовуйте автомобільний магнітофон для прослуховування записів, що можуть чому-небудь навчити;
- завжди майте при собі корисний матеріал для читання;
- ніколи не пийте каву з колегою – тільки з клієнтами;
- читайте публікації про бізнес замість спортивних сторінок чи розгадування кросвордів;
- пройдіть курс скорочитання;
- максимум нарад проводьте по телефону і ретельно до них готуйтеся;
- використовуйте автовідповідач, коли ви знаходитесь вдома, – це позбавить вас витрат часу на марні розмови;
- завжди записуйте прізвище того, з ким ви говорите, коли висловлюєте претензію до обслуговування чи якості продукції; це прискорює процес, а люди стають уважнішими;
- завжди просіть підлеглих спочатку викласти висновки і рекомендації в декількох фразах, а потім вирішуйте, чи варто слухати співрозмовника;
- слухайте записи і радіопередачі з питань бізнесу під час занять спортом;
- протягом робочого дня переглядайте черговість запланованих справ і переробляйте розклад;
- якщо співрозмовник нав'язує вам що-небудь свідомо неприйнятне, перервіть його, вибачившись: "Я занадто поважаю Ваш і свій час, щоб дозволити Вам продовжувати. Те, що Ви пропонуєте, навряд чи мені знадобиться. Бажаю удачі з наступним можливим клієнтом, і всього Вам доброго";
- хваліть тих підлеглих, які коротко викладають суть справи, і висловлюйте невдоволення співробітниками, які не вміють так робити;
- уникайте тих, хто даремно витрачає час; призначайте зустрічі з такими людьми незадовго до закінчення їхнього робочого дня;
- завжди дивіться на чергу в касу, перш ніж вирішити зробити покупку в гастрономі.

*Здатність концентруватися на роботі й ефективно  
використовувати час – це майже все, щоб домогтися успіху в бізнесі.*

Л.Якокка

Спостереження за роботою найбільш успішних менеджерів кращих компаній світу дозволили сформулювати *універсальні правила ефективного використання часу*:

- правильно визначити кінцеву мету;
- зосередитися на головному;
- продумати мотиви і стимули;
- встановити жорсткі терміни виконання;
- навчитися бути рішучим;
- уміти говорити "ні";
- не дискутувати при веденні телефонних розмов;
- привчитися робити записи в діловому блокноті;
- навчитися слухати і ставити запитання;
- враховувати дрібниці;
- приступати до справи негайно;
- повністю використовувати робочий час;
- аналізувати використання вільного часу;
- періодично змінювати вид діяльності;
- починати роботу якомога раніше;
- поважати власний час.

*Правильно використав час той, хто пізнав,  
чого варто уникати і чого варто домогтися.*

Г.Сковорода

Пропоновані правила і рекомендації варто пам'ятати і використовувати в повсякденному житті, тому що навіть якщо робочий час складає 10 годин щодня, трудове життя триває в цілому менше 90 тисяч годин (40 років x 220 днів x 10 годин = 88 000 годин). Якщо скласти разом запаси робочого і вільного часу, то можна вважати, що середньостатистична людина має максимум 200 тисяч годин.

## 12.2. ФУНКЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ. ФУНКЦІЯ “ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ”

*Хто не знає, у яку гавань він пливе,  
для того немає попутного вітру.*  
Л.Сенека

### 12.2.1. ПОНЯТТЯ ФУНКЦІЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

**П**роцес рішення різних задач і проблем, якими менеджер займається протягом робочого дня, здійснюється за визначеним алгоритмом. Для кращого розуміння і здійснення цього процесу його доцільно представити у вигляді ряду різних функцій, що знаходяться у визначеному взаємозв'язку між собою і найчастіше здійснюються в такій послідовності:

- аналіз ситуації, власних можливостей, сил та засобів і формування на цій основі особистих цілей – функція “*визначення мети*”;
- підготовка до реалізації цілей – розробка планів для максимально ефективного використання часу – функція “*планування*”;
- вибір першочергових задач і альтернативних варіантів дій у майбутній діяльності – прийняття рішень – функція “*рішення*”;
- строге дотримання розпорядку дня й організація трудового процесу – функція “*організація і реалізація*”;
- контроль процесу, підсумків, самоконтроль і самооцінка, а при необхідності – коригування цілей – функція “*контроль*”.

Перераховані функції самоменеджменту пов'язані між собою за допомогою доповнюваної функції “*інформація і комунікації*”, що присутня і необхідна у всіх фазах процесу самоменеджменту. Це контакти з керівництвом, діловими партнерами, представниками державних і громадських організацій, колегами і підлеглими. Сюди входять читання, листування, телефонні розмови, наради, ділові переговори, прийом відвідувачів і т.д.

Важливо відзначити, що на практиці окремі функції самоменеджменту не завжди і не обов'язково впливають одна з іншою, як показано вище. Вони можуть багаторазово перетинатися, причому в різних комбінаціях, і навіть можуть виконуватися в різній послідовності.

Проте послідовний опис кожної функції самоменеджменту дозволить краще розглянути робочі прийоми і методи, а також можливості їх практичного застосування.

### 12.2.2. ЗНАЧЕННЯ ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ

**Ц**ілі спонукають людину до дій. Поставивши перед собою мету, людина начебто кидає виклик сама собі. Крім того, без сформульованих цілей відсутні критерії оцінки діяльності, отже, цілі є масштабом для оцінки досягнутого, мотивами, що визначають активність людини. Якщо людина поставила собі мету, то внаслідок цього виникає такий стан напруги, що діє, як рушійна сила, і зникає лише тоді, коли мета досягнута.

Цілі є уявленням про майбутнє. Щоб поставити собі цілі, треба думати про майбутнє. Мислення в масштабах цілей сприяє тому, що подробиці підкоряються цілому, стає ясним, у якому напрямку рухатися і яким повинен бути кінцевий результат.

***Без мети всякий результат праці  
є однаково вірним і невірним.***

Для самоменеджменту принципове значення має ясне розуміння того, куди людина хоче прийти і куди вона потрапити не хоче (самовизначення), щоб не виявитися там, куди її хочуть привести інші. Цілі служать концентрації сил на дійсно ключових напрямках. Для того, щоб вибрати реальні і досяжні цілі, людина повинна мати досить твердий характер і реалістичний погляд на життя.

Таким чином, постановка мети вимагає висловити і точно сформулювати явні і приховані потреби, інтереси, бажання чи задачі, а також зорієнтувати дії і вчинки на ці цілі і їх досягнення.

Постановка цілей у самоменеджменті означає погляд у майбутнє, орієнтацію і концентрацію власних зусиль і активності на тому, що повинно бути досягнуто; у такий спосіб *мета описує кінцевий результат*. Доти, поки людина цього не зробить, вона не може бути впевненою, що її зусилля взяли початок у правильному напрямку.

***Ніколи не можна бути зайнятим настільки,  
щоб не залишалось часу на обмірковування.***

В. Джефферс

Той, хто ставить перед собою мету, повинен ясно уявляти собі її важливість, а оцінивши це, він одночасно відповість на запитання, чи варто взагалі займатися на даному етапі цією метою.

Цілі не задаються один раз і назавжди. *Постановка цілей – це безупинний процес*, оскільки цілі можуть і, як правило, міняються з часом. Найчастіше це трапляється, коли в процесі контролю реалізації цілей з'ясується, що вони були обрані без достатнього обґрунтування і строгої оцінки своїх можливостей і ресурсів, що запити виявилися завищеними чи, навпаки, заниженими.

***Нерідко люди витрачають кращу частину життя на те,  
щоб гіршу її частину зробити ще гіршою.***

Знати свої цілі і прагнути до їх досягнення – значить концентрувати свою енергію на дійсно важливих справах, а не витрачати сили даремно.

Постановка цілей є передумовою планування, прийняття рішень і наступної їх реалізації.

### 12.2.3. ПРАВИЛА ВИЗНАЧЕННЯ І ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

☺ | *Якщо хочеш бути щасливим, будь їм!*  
Козьма Прутков. Думки й афоризми

*Прагніть до ясності цілей.*

**П**остановку цілей слід здійснювати шляхом пошуку відповідей на питання: чого я хочу? що я можу? до чого я конкретно приступаю?

**Визначення цілей** – “чого я хочу?” Для того, щоб домогтися ясності цілей, варто запитати себе:

- яких цілей я хочу досягти?
- якщо цілей декілька, чи погодяться вони між собою?
- чи існує вища мета і проміжні цілі?
- що я можу зробити для досягнення мети сам (мої сильні сторони)?
- над чим треба працювати для досягнення цілі (мої слабкі сторони)?

Знайти життєві особисті цілі і дати їм визначення означає надати власному життю напрямок, для чого *варто точно описати те, чого конкретно хочемо досягти*, беручи до уваги при цьому своє найближче оточення (партнерів, родичів, керівників і підлеглих) і свій вік.

Варто зробити ранжирування особистих і професійних цілей по термінах (довгострокові цілі – 10-20 років, середньострокові – 3-5 років і короткострокові – на найближчий рік).

**Ситуаційний аналіз** – “що я можу?” Під ситуаційним аналізом розуміється оцінка життєвої ситуації й особистих ресурсів, тобто засобів для досягнення цілей. Він дозволяє визначити, які якості (сильні сторони) варто заохочувати і які варто додатково розвивати (слабкі сторони). Процес ситуаційного аналізу доцільно розбити на п'ять етапів: оцінка особистої діяльності, виявлення сильних і слабких сторін особистості, оцінка професійної діяльності, складання балансу успіхів і невдач і зіставлення реальної ситуації з намічуваними цілями.

**Оцінка особистої діяльності.** Насамперед, варто відверто і чесно відповісти на питання:

- які мої найбільші успіхи і невдачі?
- які мої сильні і слабкі сторони характеру?
- чи є в мене друзі, і хто вони?
- чи є в мене вороги, і хто вони?
- які можливі труднощі, небезпеки і проблеми?
- яких запобіжних заходів необхідно вжити?
- чого чекає від мене моє найближче оточення?

**Виявлення сильних і слабких сторін особистості,** достоїнств, якостей і переваг, що привели до особистих і професійних успіхів, а також недоліків, прогалин в освіті, професійній підготовці, що стали причиною невдач. Крім того, необхідно чітко сформулювати відповіді на наступні групи питань, що характеризують: *економічний стан, фізичний стан, соціальний стан* (людські відносини), *психологічний стан* і *сімейне життя*.

**Оцінка професійної діяльності** відбиває знання і виконання функціональних обов'язків, вимог керівництва, уміння планувати роботу і вибирати пріоритети, самостійність, успіхи і невдачі в професійній діяльності.

**Складання балансу особистих успіхів і невдач** передбачає зіставлення найбільших досягнень в особистому житті і професійній діяльності з самими серйозними помилками, прорахунками і невдачами.

**Зіставлення реальної ситуації з намічуваними цілями** полягає в аналізі за схемою “мета – засіб”, суть якого в зіставленні реальної ситуації (освіта, досвід, час, фінанси, особистісні якості, партнери і конкуренти, кон'юнктура) з наміченими життєвими цілями.



*Випадкові успіхи хороші, але рідкі.  
Заплановані успіхи кращі, тому що  
вони керовані і трапляються частіше.*

**Формулювання цілей** – “до чого я конкретно приступаю?” Кожна мета має сенс тільки в тому випадку, коли встановлені терміни її втілення і сформульовані бажані результати:

- у який часовий проміжок я хочу домогтися бажаного?
- як я довідаюся, що отримав бажане?
- яким буде результат?

Сформульовані життєві плани варто перевірити з точки зору їх реалістичності за самостійно обраними критеріями. Враховувати при цьому треба власний фізичний стан, потреби в освіті, підвищенні кваліфікації і культурного рівня. Цілі повинні бути реальними, тому що нереальні цілі мають мало шансів бути виконаними.

*Наскільки реальні сформульовані цілі, допоможуть відповіді на такі питання:*

- якщо досягнення мети прийняти за 100%, то в якій точці від 0 до 100 я зараз знаходжуся?
- що потрібно додати до існуючої ситуації, щоб на 10% (20-30%) наблизитися до 100%?
- від чого в даний момент залежить просування до наміченої мети?
- на що й у якому ступені я можу вплинути особисто?
- хто чи що ще впливає на ситуацію?
- кому ще відомо про моє бажання досягти цієї мети?
- які дії уже початі?
- яких побоювань я зазнаю в зв'язку з наміром домогтися задуманого?
- хто чи що не дозволяє рухатися до мети швидше чи з меншими труднощами?
- які ресурси можуть мені знадобитися?
- кого торкається прямо чи побічно моє прагнення до обраної мети?

Варто усвідомлювати, що чим більше цілей поставлено перед собою, тим більше буде потрібно активності і більше доведеться змінювати в стилі колишнього життя. Досягненню глобальних довгострокових цілей сприяють короткострокові цілі, які формулюються з урахуванням зміни зовнішніх умов. З точки зору психологічної мотивації важливо ставити перед собою короткострокові досяжні цілі і домагатися проміжних успіхів.

Далі варто навести дуже важливий висновок Л.Якокки: “Я засвоїв, що письмовий виклад будь-якої проблеми – це вже перший крок до її рішення. У розмові кожен допускає, нехай навіть неусвідомлено, безліч розпливчастих місць і недомовок”. Записуючи мету на папері, ви вже перестаєте мріяти і починаєте щось робити, робите вчинок, створюєте відчутний документ, що спонукає вас до конкретних дій. Саме тому *потрібно письмово викласти свої цілі: в одній закінченій фразі, у дійсному часі, точно і ствердно!*

☺ | *Ні на одному годиннику стрілки не вказують, як жити.*  
С.Лец

*Мислити цілями* – значить поставити часткове на службу цілому, в результаті чого з'явиться знання того, у якому напрямку йти і якого кінцевого результату треба досягти.

Визначення цілей фактично є першим етапом планування.

## 12.3. ФУНКЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ “ПЛАНУВАННЯ”

*Якщо хочете розсмішити Господа – розкажіть йому про ваші плани.*  
Народна мудрість

*Безпланово, на основі інстинкту існують тільки тварини.*  
К.Ясперс

### 12.3.1. ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ

*Ретельно спланована робота –  
це наполовину виконана робота.*

**П**ланування – це вираження волі, воно означає, насамперед, уміння думати з випередженням і припускати системність у роботі. По суті справи планування – це те, з чого варто починати будь-яку справу. Планування – це раціональне визначення того, як людина збирається досягти поставлених перед собою цілей. Соціологи

з'ясували, що більшість людей звичайно добре представляють, чого їм потрібно від життя, але тільки менше 3% з них мають продумані плани дій з досягнення своїх життєвих цілей. У 97% цілі так і залишаються мріями.

Варто також пам'ятати, що *планування щоденної діяльності не можна і неможливо підмінити активністю*. Якщо немає часу, щоб зробити щось належним чином, то напевно він з'явиться, щоб взагалі це зробити.



***Якщо подіям давати змогу розвиватися самостійно, то вони мають тенденцію розвиватися від поганого до гіршого.***

А.Блох. Закон Мерфі

Завдяки послідовному плануванню своєї роботи менеджеру вдається приділяти досить уваги виконанню дійсно керівних функцій, зосередитися не на процесі діяльності, а на її результатах. Такий підхід полягає в тому, що керівники віддають перевагу тому, щоб:

- робити правильні справи замість того, щоб правильно робити справи;
- створювати творчі альтернативи замість того, щоб вирішувати проблеми;
- оптимізувати використання засобів замість того, щоб зберігати засоби;
- домагатися результату замість того, щоб виконувати обов'язок;
- підвищувати прибуток замість того, щоб зменшувати витрати.

Незважаючи на всі переваги планування, далеко не завжди люди планують своє майбутнє. З безлічі причин варто особливо виділити одну, яка полягає в тому, що *людська природа протидіє плануванню свого майбутнього*. Підсвідомо людина відчуває, що визначення заздалегідь своїх дій обмежує її свободу вибору і дій. Природне прагнення людей зберегти свободу вибору й опір усяким її обмеженням. Проте в міру збільшення обсягу і складності задач, що виникають перед менеджером, планування стає життєво необхідним. Планування майбутньої діяльності не тільки дозволяє чітко уявити собі, чого ж людина хоче, але і змушує розробляти й аналізувати кілька варіантів дій для досягнення мети.

*Планування як складова частина задач і правил самоменеджменту означає підготовку до реалізації цілей і упорядкування часу*. Обов'язковою умовою є контроль ходу виконання планів.

Планування покликане забезпечити *хазяйське використання часу*: або весь наявний час використовується для плідної й успішної діяльності – *максимальний критерій*, або поставлені цілі досягаються з можливо меншою витратою часу – *мінімальний критерій*.



***Усяка робота вимагає більше часу, ніж ви думаєте.***

А.Блох. Закон Мерфі

Головна перевага, яка досягається шляхом планування роботи, полягає в тому, що *планування часу приносить вигоди у часі*: дослідження показують, що одна хвилинка, витрачена на планування, зберігає 3-4 хвилини в роботі. Існує також загальне правило, відповідно до якого регулярне планування протягом 10 хвилин майбутнього робочого дня дозволяє заощаджувати щодня до двох годин робочого часу, а також краще вирішувати важливі задачі.

*Планування часу дозволяє:*

- досягти цілей найкоротшим шляхом, реально оцінити їх з погляду часових обмежень;
- одержати вигоду у часі – заощадити час для дійсно важливих справ, краще оцінити наявні резерви часу;
- розставити пріоритети – сконцентруватися на дійсно важливих задачах, визначити ступінь важливості тих чи інших задач і робіт, виявити справи і задачі, які можна передоручити;
- установлювати реальні терміни і вчасно розпізнавати вузькі місця;
- резервувати час для непередбачених справ;
- підвищити ефективність роботи шляхом попередньої структуризації майбутнього дня і раціонального використання часу;
- раціонально розподіляти роботу всередині організації;
- звести до мінімуму стресові ситуації, зменшити суєту і непередбачені роботи.

Реальний план роботи в ідеалі повинен передбачати лише те, що менеджер повинен, хоче і може зробити. У такому випадку чим більш реальними і досяжними виявляться заплановані справи, тим легше сконцентрувати і мобілізувати сили на їхнє здійснення.

## 12.3.2. ПРИНЦИПИ І ПРАВИЛА ПЛАНУВАННЯ ЧАСУ

*На роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки його має в розпорядженні.*

**П**ланування являє собою проектування процесів праці на майбутній часовий період. Щоб правильно виконувати свої функції і досягти своїх цілей, варто ясно уявляти собі, наскільки обмежений наявний бюджет часу. Чим краще людина уявляє свій часовий бюджет і сукупність задач, що поставлені перед нею, тим більше

вона готова передоручати менш важливі справи, зменшувати їхню кількість чи відкладати їх на більш пізні терміни.

До найбільш важливих *принципів і правил планування часу* варто віднести наступні:

- *основне співвідношення “60:40”* – планувати варто 60% свого часу, тому що завжди виникають справи, які важко передбачити заздалегідь;
- *аналіз видів діяльності і витрати часу* – документування і перевірка того, як фактично витрачається час;
- *складання загального списку усіх задач* на майбутній плановий період з доданням невиконаних задач попереднього періоду;
- *регулярність – системність – послідовність – доведення справи до кінця*;
- *реалістичне планування* – планувати стільки задач, скільки реально можна виконати;
- *цілеспрямованість* – плани складаються не для полегшення життя, а для досягнення мети;
- *заповнення часових втрат* – незаплановані витрати часу заповнювати негайно, у той же день;
- *перенос незробленого* – невиконані задачі включати в план наступного періоду;
- *фіксація результатів, а не дій* – у формулярі записувати результати, досягнення, цілі, кількісні і якісні характеристики;
- *встановлення часових норм* – відводити на всі задачі стільки часу, скільки в дійсності необхідно;
- *терміни виконання* – встановлювати точні терміни для всіх видів діяльності;
- *встановлення пріоритетів* (ступеня важливості) – точно визначити, якій справі який пріоритет віддається;
- *рятування від поспішності* – відрізнити важливе від спішного: саме термінова (спішна) справа не завжди буває найважливішою, однак саме спішні і “невідкладні” справи займають велику частину робочого часу;
- *делегування справ* – визначити відразу, які справи варто виконувати особисто, а які можна передоручати;
- *повторний огляд – переробка* – систематична перевірка плану щодо повної реалізації наміченого і коригування планів;
- *часові блоки і спокійні години* – резервувати тривалі безупинні періоди часу для великих задач і більш короткі проміжки для декількох дрібних справ;
- *рутинна робота* – планувати час для читання звітів і іншої обов’язкової нетворчої роботи;
- *альтернативи* – плануючи роботу, пам’ятати, що завжди є інший шлях чи рішення;
- *розмаїтість* – чергування виконання довгострокових і короткострокових планів;
- *узгодження власних планів із планами заступників і помічників*;
- *письмова форма* – усі плани фіксуються в спеціальних формулярах.

На практиці *найбільші складнощі в менеджерів викликає складання тижневого і щоденного планів робіт*.

Починати цю роботу доцільно з того, щоб розділити весь робочий час на зайнятий і вільний робочий час (табл. 12.3). Крім того, зайнятий робочий час ще потрібно поділити на абсолютно зайнятий і умовно зайнятий. А вільний робочий час необхідно розділити на *регламентований і особистий робочий час*.

Таблиця 12.3

## Розподіл робочого часу менеджера

Робочий час менеджера			
Зайнятий робочий час		Вільний робочий час	
Абсолютно зайнятий робочий час	Умовно зайнятий робочий час	Регламентований вільний робочий час	Особистий вільний робочий час

*Абсолютно зайнятий робочий час* – це час, витрачений менеджером на участь у заходах, де його присутність обов’язкова (щотижневі чи щоденні наради у вищого менеджера, щоденні оперативні наради з працівниками свого підрозділу, робота в комісіях, прийом відвідувачів і т.д.).

*Умовно зайнятий робочий час* – це дні і години, коли ймовірність виклику на наради як всередині організації, так і поза нею дуже висока. Корисно знати дні і години засідань і нарад в інших організаціях з питань, що входять у компетенцію конкретного менеджера. На умовно зайнятий час не слід призначати наради чи ділові зустрічі. Його доцільно використовувати як особистий вільний робочий час (за винятком ділових зустрічей і відвідування сторонніх організацій).

*Регламентований вільний робочий час*. Загальновідомо, що виконавців завжди дисциплінує знання того, чого й у який час від них чекає керівник. Цій задачі і служить регламентований вільний робочий час – *розподок роботи свого підрозділу*. Варто після узгодження з зацікавленими працівниками жорстко визначити:

- час планових нарад підрозділу, відділів чи бригад;
- час планових нарад з керівниками відділів, бригад, з фахівцями, відповідальними керівниками з відповідних питань;
- час підписання документів, що вимагають участі чи присутності виконавців (фахівців);

- час проведення інших обов'язкових заходів у масштабах підрозділу;
- час прийому з особистих питань.

*Особистий вільний робочий час* – це робочий час менеджера, що залишився і який звичайно використовують для роботи з поштою, для телефонних розмов, ділових зустрічей, підготовки доповідей і звітів, відвідування сторонніх організацій у прийомні години.

Планування робочого тижня і дня варто починати з планування абсолютно зайнятого робочого часу, потім планувати умовно зайнятий робочий час, і тільки потім – вільний робочий час – час, яким можна розпорядитися в інтересах свого підрозділу і своїх службових обов'язків на власний розсуд. Щоб полегшити планування роботи на тиждень, рекомендується такий *перелік допоміжних питань*:

- яка центральна (першочергова) задача майбутнього робочого тижня?
- яка задача вимагає найбільших витрат часу?
- які справи повинні бути довершені на цьому тижні, які – підготовлені до завершення і які справи повинні бути початі?
- які обов'язкові роботи (наради, рішення, листи, телефонні дзвінки) треба виконати?
- що було б доцільно і бажано зробити (при наявності вільного часу)?
- які важливі події можуть відбутися наступного тижня, і яких витрат часу вони можуть вимагати?

### 12.3.3. ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ДНЯ МЕТОДОМ “АЛЬПИ”

© | Метод “2Д+2П”: давай, давай, потім подивимся.  
Енциклопедія радянського менеджменту

*Плани, що тримають у голові,  
легко відкидаються чи забуваються.*

**П**лан роботи на день будується на основі тижневого плану роботи. Він є останнім і найбільш важливим ступенем в системі планування часу. Пропонований до практичного застосування метод “Альпи” розроблений німецькими фахівцями. Він досить простий, зручний, вимагає мало часу: після нетривалої практики складання плану на майбутній робочий день займає 10-15 хвилин. Складання щоденного плану містить п'ять етапів: складання завдань, оцінка тривалості, резервування часу, прийняття рішень щодо пріоритетів, скорочень і передоручень, контроль і перенесення незробленого.

*Складання завдань.* Починати варто зі складання списку всього, що треба зробити завтра:

- задачі місячного і тижневого планів;
- задачі, не виконані сьогодні;
- додаткові справи (що виникли поза планами);
- задачі, терміни виконання яких минають завтра;
- задачі, проміжні терміни виконання яких необхідно витримати;
- періодично виникаючі задачі.

Варто намагатися скласти список задач так, щоб у першому наближенні розподілити їх за пріоритетами, тривалістю виконання, можливостями забезпечити їхнє виконання найбільш раціональним способом (телефон, оптимальний маршрут руху, можливість сполучення операцій). При складанні списку рекомендується максимально використовувати умовні знаки і скорочення.

*Оцінка тривалості.* Реальний план завжди обмежений тим, що людина фактично може зробити. Проти кожного завдання пропонується час на його виконання, потім визначається шляхом підсумовування загальний час, необхідний для виконання плану. Варто мати на увазі, що часто робота вимагає стільки часу, скільки його мається в розпорядженні, тому, встановлюючи для визначених справ конкретний відрізок часу, менеджер змушує себе вкладатися саме в цей термін.

*Резервування часу* варто здійснювати, дотримуючись основного правила планування часу – “60:40”. Це значить, що планом повинно бути охоплено не більше 60% робочого часу. Варто твердо довести складений список задач до цифри 60%, встановлюючи пріоритети, передоручаючи справи і скорочуючи час на їх виконання.

*Прийняття рішень щодо пріоритетів, скорочень і передоручень* має на меті скоротити час на виконання задач дня до 5-6 годин (60%), для чого необхідно:

- однозначно встановити пріоритети для задач дня;
- перевірити ще раз складений план витрат часу і скоротити його до реально необхідного часу на виконання плану;
- розглянути кожну задачу з точки зору можливості її передоручення і раціонального виконання.

*Контроль і перенесення незробленого.* Досвід показує, що не все заплановане вдається виконати, і частину справ доводиться переносити на наступний день. Якщо та ж сама справа переноситься багаторазово, то

вона стає тягарем. У цьому випадку вибирають один із двох шляхів: рішуче беруться за справу і доводять її до кінця або відмовляються від неї (проблема застаріває або вирішується сама собою).

Основні переваги пропонованого методу планування робочого дня:

- чітке уявлення задач на завтра;
- упорядкований плин робочого дня;
- подолання забутливості;
- концентрація на найважливішому;
- прийняте рішення про пріоритети і передоручення;
- спокійне сприйняття непередбачених подій;
- ранжирування справ і задач за важливістю;
- самодисципліна при виконанні денного плану роботи;
- зростання особистих результатів роботи;
- поліпшення самоконтролю;
- виграш у часі за рахунок методичної організації роботи.

Практика показує, що плани роботи (у тому числі і денний план) найкраще оформляти в письмовому вигляді. Достоїнствами і перевагами письмового оформлення планів є:

- розвантаження пам'яті;
- письмовий план мотивує до роботи;
- велика концентрація на намічених задачах;
- можливість контролю результатів і відсутність “втрат” невиконаних задач (плани, які тримають у голові, легко відкидаються чи забуваються);
- краще оцінюється час, враховуються перешкоди;
- вдосконалюється методика роботи;
- велика ясність щодо задач дня.

У такому разі дійсно буде складений реальний план роботи, який передбачає лише те, що менеджер повинен, хоче і може зробити в цей день.

## 12.4. ФУНКЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ “РІШЕННЯ”

*Встановивши пріоритети і склавши бюджет часу, ви можете виключити зі своєї праці непотрібні і маловажливі справи, знизити втрати, зменшити помилки.*  
Д.Фуллер

### 12.4.1. ОСОБЛИВОСТІ І ПРАВИЛА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

*Не зупиняйтеся на рішенні, яке першим спало на думку.*  
М.Рубінштейн

☺ | *Краще думати перед тим, як діяти, ніж після.*  
А.Блох. Закон Мерфі

**П**овсякденна дійсність показує, що прийняття рішень властиве будь-якому виду людської діяльності і від нього може залежати результативність роботи однієї людини, групи людей, організації чи підприємства і навіть усього населення цілої держави.

Ухвалення рішення припускає вибір першочергових задач і справ, тобто визначення, яким задачам віддавати першорядне, другорядне і т.д. значення. Визначення пріоритетів – це настільки очевидна і зрозуміла справа, що часто виконується навіть неусвідомлено.

Вибирати пріоритети доводиться не тільки у випадках, що стосуються досягнення високих цілей, це доводиться робити щодня, вирішуючи, що необхідно зробити в першу чергу, а що можна перенести на більш пізній термін, відокремлюючи, таким чином, головне від другорядного. При цьому не слід покладатися на волю сліпого випадку і не ухилятися від необхідності ухвалення рішення.

☺ | *Йдіть і робіть; виправдатися ви завжди встигнете – пізніше.*  
М.Хопер

Життя показує, що одні рішення приводять до бажаного результату, інші – ні. Часто причиною негативного результату бувають помилки, допущені при ухваленні рішення. Найбільш розповсюджені *помилки, що допускаються при прийнятті рішень* – це:

- ухвалення однобічного рішення;
- обумовленість рішення емоціями;
- відсутність системного підходу при ухваленні рішення;
- перевага “звичної” альтернативи;
- не враховується можливий ризик і його наслідки;
- прийняття рішень на основі припущень, бажань і помилкових передумов, без достовірної інформації;
- неправильне тлумачення фактів;
- імпульсивність, ухвалення рішення під впливом сьогочасних факторів.

☺ | **Усяке рішення плодить нові проблеми.**

А.Блох. Закон Мерфі

Перерахованих помилок при прийнятті рішень можна уникнути, якщо систематизовано підійти до цієї відповідальної справи. У цьому випадку *процес ухвалення рішення вибудовується в таку послідовність*:

- чітко формулюється тема, щодо якої приймається рішення;
- визначається мета ухвалення рішення: чого я хочу досягти?
- визначаються наявні засоби для цього;
- виробляються альтернативні варіанти дій, що ведуть до досягнення мети;
- проводиться аналіз альтернатив з погляду бажаного і можливого;
- оцінюються негативні наслідки тієї чи іншої альтернативи, ймовірність їхнього виникнення, а також прораховуються ймовірні витрати на ліквідацію цих наслідків;
- вибирається остаточне рішення.



**Всяку проблему, яка хвилює людину, завжди легко розв'язати – просто, успішно і неправильно.**

М.Менкен

Американський соціолог М.Рубінштейн розробив *десять універсальних правил прийняття управлінських рішень*, які сформулював у вигляді нижченаведених РЕКОМЕНДАЦІЙ:

- перш ніж вникати в деталі, постарайтеся отримати уявлення про проблему в цілому;
- не приймайте остаточного рішення, поки не розглянете всі можливі варіанти;
- завжди сумнівайтеся – навіть самі загальновідомі істини повинні викликати у вас недовіру, не бійтеся відхиляти і перевіряти їх ще раз;
- розглядайте проблему з усіх боків, навіть коли шанси на її успішне вирішення здаються мізерними;
- шукайте, згадуйте аналогії, підходи, алгоритми, ситуації, що допоможуть вам краще зрозуміти суть розв'язуваної проблеми і знайти оптимальний варіант її вирішення;
- ставте якнайбільше запитань: іноді правильно сформульоване запитання істотно змінює зміст відповіді;
- не зупиняйтеся на рішенні, що першим спало на думку; знайдіть його слабкі місця, знайдіть інші рішення і порівняйте їх з першим;
- пам'ятайте, що кожна людина має власну точку зору на життя і повсякденні проблеми;
- перед прийняттям остаточного варіанта рішення обговоріть з ким-небудь свої проблеми (одна голова добре, а “півтори” – краще);
- не зневажайте своїми почуттями (інтуїцію визначають як “неусвідомлений досвід”).

**Краще пізно, ніж неправильно.**

Самим складним в ухваленні рішення є вибір із декількох альтернативних варіантів, і тут може допомогти, насамперед, практичний досвід менеджера.

Доцільно *проаналізувати можливі наслідки* прийняття і здійснення того чи іншого рішення. Для цього рекомендується відповісти на такі питання:

- що я виграю?
- що я програю?
- які додаткові зобов'язання в мене з'являться?
- яка нова ситуація виникне?
- які нові задачі в мене виникнуть?
- які можливі побічні результати?
- чи потрібні будуть нові рішення?

## 12.4.2. ПРИНЦИПИ І ПРАВИЛА ВСТАНОВЛЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ

*Коли зважується важлива проблема, здається, що дрібні справи посилено висувуються на передній план.*

*Купер*

*Ніколи не допускайте, щоб важливі справи ставали терміновими.*

**Р**обота з урахуванням пріоритетів, іншими словами, ранжирування майбутніх задач за ступенем їх важливості, дає цілий ряд незаперечних переваг. Менеджер, який щодня і навіть кілька разів протягом робочого дня переглядає пріоритетність запланованих справ, отримує цілий ряд переваг:

- працює тільки над дійсно важливими і необхідними проблемами;
- концентрується на виконанні тільки однієї, найважливішої, задачі;
- вирішує задачі відповідно до їх важливості і терміновості;
- цілеспрямовано працює й укладається у встановлений термін;
- найкращим способом досягає мети в заданих умовах;
- виключає роботу, яку можуть виконати інші співробітники;
- встигає до кінця робочого дня вирішити самі важливі задачі.

Однак, як відзначалося вище, *встановлення пріоритетів*, або вибір з декількох альтернатив, є не тільки самим відповідальним, але і *самим складним у прийнятті рішень*. Пропонується розглянути такі відомі прийоми встановлення пріоритетів, як Принцип Парето, аналіз “А-Б-В” і прискорений аналіз задач по “правилу Ейзенхауера”.

*Спочатку – деякі “життєво важливі” проблеми, а потім – численні “другорядні”.*

**Принцип Парето – “80:20”.** Італійський економіст В.Парето на підставі численних спостережень сформулював висновок про те, що всередині даної групи окремі малі частини виявляють більшу значимість, ніж це відповідає їх дійсній питомій вазі в цій групі. Цей висновок отримав численні підтвердження на практиці у різних сферах діяльності:

- 20% клієнтів (товарів) дають 80% обороту чи прибутку;
- 80% клієнтів (товарів) дають 20% обороту чи прибутку;
- 20% помилок обумовлюють 80% втрат;
- 80% помилок обумовлюють 20% втрат;
- 20% вихідних продуктів визначають 80% вартості готового виробу;
- 80% вихідних продуктів визначають 20% вартості готового виробу.

З точки зору самоменеджменту в процесі роботи *перші 20% витраченого часу (витрат) дають 80% результатів (прибутку)*. Стосовно повсякденної роботи це значить, що *не слід братися спочатку за найлегші чи цікаві справи, які потребують мінімальних витрат*. Необхідно приступати до рішення задач відповідно до їх значення і важливості: спочатку – деякі “життєво важливі” проблеми, а потім – численні “другорядні”. Застосування принципу “80:20” полегшується, якщо всі задачі проаналізувати і розставити відповідно до їх частки в підсумковому результаті і розподілити потім їх за категоріями “А-Б-В”.

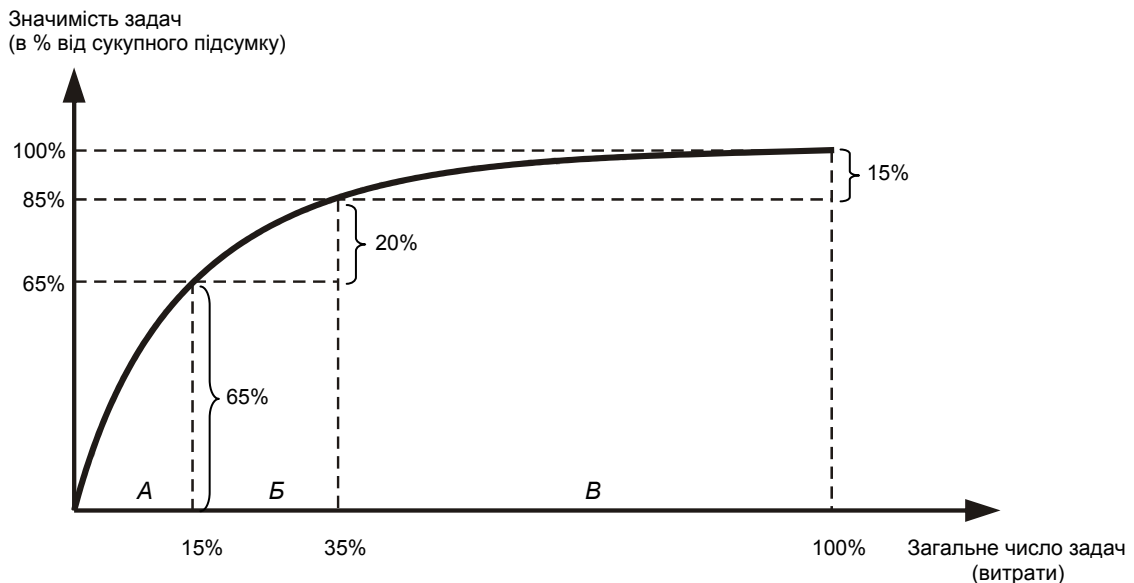
*Варто в першу чергу братися за найважливіші справи, що дають найбільші результати.*

**Аналіз “А-Б-В”** також базується на наявному досвіді, відповідно до якого частки у відсотках більш важливих і менш важливих справ у загальній їх кількості залишаються в цілому незмінними. За допомогою букв А, Б і В усі задачі поділяються на три класи відповідно до їх значимості з точки зору досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз “А-Б-В” ґрунтується на трьох закономірностях (рис. 12.1):

- найважливіші задачі “А” – складають 15% від усієї кількості задач, розв’язуваних менеджером, а їх внесок у досягнення мети складає 65%;
- важливі задачі “Б” – складають 20% від їх загального числа, і також 20% складає їх загальний внесок у досягнення мети;
- несуттєві задачі “В” – складають 65% від загального числа задач, але їх “частка” у загальному внеску в досягнення мети дорівнює всього лише 15%.

Спираючись на ці закономірності, *варто в першу чергу братися за найважливіші справи, що дають найбільші результати* (задачі “А”), щоб за допомогою деяких дій забезпечити велику частину загального результату. Потім вирішувати задачі “Б” і в останню чергу – задачі “В”.



**Рис. 12.1. Співвідношення більш важливих і менш важливих задач і їх внесок у загальний результат**

Порядок застосування аналізу "А-Б-В" полягає в тому, щоб:

- скласти список усіх задач періоду;
- систематизувати задачі по їх важливості;
- встановити черговість справ відповідно до їх значення;
- розподілити задачі за категоріями "А-Б-В";
- перші 15% задач ("А") виконувати особисто;
- наступні 20% задач ("Б") можна передоручити;
- інші 65% задач ("В") передоручати обов'язково;
- переглянути часовий план на відповідність часу, визначеного для рішення кожної групи задач, значенню цих задач ("А" – 3 години, "Б" – 1 година, "В" – 45 хвилин);
- при необхідності відкоригувати план, зорієнтувавши його на задачі "А";
- оцінити задачі категорій "Б" і "В" з точки зору можливості їх делегування.

**Критерії виділення задач категорії "А".** Виявити задачі, які варто віднести до категорії "А", можна за допомогою пропонованого запитальника:

- завдяки виконанню яких задач найбільшою мірою можна наблизитися до досягнення головних цілей (року, місяця, тижня чи дня)?
- чи можна за рахунок виконання якої-небудь однієї задачі вирішити відразу кілька інших задач?
- завдяки рішенням яких задач можна зробити максимальний внесок у досягнення загальних цілей організації?
- виконання яких задач принесе найбільшу користь, максимальну грошову винагороду?
- невиконання яких задач може мати самі негативні наслідки?

**Внаслідок неякісного планування неважливі справи стають терміновими.**

**Прискорений аналіз задач по "правилу Ейзенхауера".** Практика показує, що досить часто багато часу й енергії витрачається на термінові, але не найважливіші справи. Насправді рідко трапляється так, що важливу задачу треба виконати сьогодні чи в найближчі дні, а термінову задачу прагнуть виконати негайно. Американський генерал Д.Ейзенхауер, який став пізніше президентом США, запропонував правило, що є допоміжним засобом у тих випадках, коли треба швидко прийняти рішення, якій задачі віддати перевагу.

Відповідно до цього правила **пріоритети встановлюються за такими критеріями, як важливість і терміновість справи.** У залежності від сполучення цих критеріїв розрізняють чотири можливі оцінки виниклих задач, а отже, і чотири можливих варіанти дій:

- термінові і важливі справи – виконувати особисто і негайно;
- термінові і менш важливі справи – передоручити виконання підлеглим;
- менш термінові і важливі справи – можуть почекати: уточнити ступінь важливості і передоручити виконання;
- менш термінові і менш важливі справи – у кошик для паперів – від виконання несуттєвих і нетермінових задач варто утриматися (такі справи, як правило, накопичуються в папках протягом тривалого часу, і навіть підлегли не повинні витрачати на них час).



Правило прискороного аналізу Ейзенхауера дозволяє значно підвищити продуктивність роботи, тому що, застосовуючи його:

- починають з найважливіших задач і концентрують увагу винятково на них;
- розвантажують себе для дійсно важливих справ і мотивують роботу підлеглих;
- доручаючи підлеглим не тільки рутинні справи, втягують їх у сферу своєї відповідальності;
- підвищують вимогливість до підлеглих і заохочують тих, хто краще працює.

## 12.5. ФУНКЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ “ОРГАНІЗАЦІЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ”

*Влада над собою – вища влада.*  
Л.Сенека

**Ц**я функція самоменеджменту припускає об'єднання енергії й активності і спрямування їх на досягнення поставленої мети.

Викладені нижче принципи організації робочого дня допоможуть більш ефективно і раціонально з точки зору використання робочого часу організувати роботу протягом дня. Гарна підготовка до роботи, ретельне планування дозволяють істотно скоротити витрати часу.

Пропоновані принципи добре зарекомендували себе у різних робочих ситуаціях. Не всі ці принципи універсальні, тут важливо, щоб кожний, хто вирішить узяти їх на озброєння, знайшов свій особистий стиль.

Визначити, чи варто вивчати нижчевикладений матеріал, і якщо варто, то наскільки ретельно, допоможе тест.

### ТЕСТ № 19

#### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ

*Виберіть один, найбільш прийнятний для Вас, варіант відповіді: “майже завжди” (у 75-100% випадків), “часто” (у 50-75% випадків), “іноді” (у 25-50% випадків), “майже ніколи” (до 25% випадків).*

1. Намічаю план роботи на тиждень і на день.
2. Намагаюся виконати найменш важливі справи в той час, коли основні сили уже витрачені.
3. Виконую, насамперед, важливі справи.
4. Ті обіцянки, що даю, намагаюся виконати вчасно.
5. Приділяю увагу техніці особистої роботи.
6. Намагаюся виділити час для виконання тієї роботи, яку хочеться зробити.
7. Цікавлюся методами і прийомами, що дозволяють виконати роботу більш ефективно.
8. Якщо задача вимагає багато часу, то не відкладаю її, а намагаюся виконувати вроздріб, поступово.
9. Контролюю виконання завдань, що доручив своїм підлеглим.
10. Намагаюся навчити працівників елементам техніки особистої роботи.

**Ключ до тесту** на стор. 338.

### 12.5.1. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ПРОТЯГОМ ДНЯ

*Втомлюються і знемагають не стільки від того, що багато працюють, скільки від того, що погано працюють.*

**Р**обочий день, як правило, складається з трьох нерівнозначних частин, що мають свою специфіку: початок робочого дня, основна частина робочого дня, завершення робочого дня. Ефективна організація робочого дня означає, що людина підкоряє собі свою роботу і свій час і не допускає, щоб було навпаки.

**Початок робочого дня.** Робочий день необхідно починати з позитивним настроєм. Рекомендується *починати роботу по можливості в один і той же час. І починати її з повторного огляду плану роботи, щоб скласти реальний план на майбутній день.* Обов'язково треба погодити плани спільної роботи зі співробітниками і секретарем.

*Хто все приймає так, як прийдеться, той не працює, а підкоряється роботі.*

Починати з задач категорії “А” (у вхідній пошті рідко йдеться про справи, що мають вищий пріоритет).

До роботи приступати не гаючи часу – соціальні контакти (обговорення новин і подій) краще перенести на післяобідній час.

*Ранком займатися складними і важливими справами* – це гарантія того, що наприкінці дня принаймні найважливіші справи будуть зроблені чи хоча б початі.

**Основна частина робочого дня.** Основний робочий час повинен бути організованим з урахуванням зміни психологічної готовності і зміни індивідуального графіка працездатності. Працювати варто антициклічно – важливі задачі виконувати в першій половині дня.

Доцільно *переглянути раніше встановлені терміни*, що іноді приймаються беззастережно, і по можливості пристосувати встановлені напередодні терміни до сьогоднішнього плану й інтересів. Треба всіляко уникати дій і рішень, що викликають багаторазові переноси термінів, – прагнення займатися все новими і новими справами і проблемами призводить до ламання складеного плану і всього розпорядку дня.

*Рішуче відхиляти додатково виникаючі невідкладні проблеми* – відволікання на обставини, які здаються терміновими, призводить до забування на якийсь час запланованих важливих задач. Оцінювати *виникаючі несподівані проблеми* рекомендується за допомогою наступних критеріїв:

- які втрати прийнятні, якщо відкласти рішення виниклої проблеми чи взагалі її не вирішувати?
- чи необхідна особиста участь у рішенні виниклої проблеми чи задачі?
- чи можна передоручити рішення проблеми, і якщо так, то кому?



**Як тільки ви беретеся до якоїсь роботи, знаходиться інша, котру треба зробити ще раніше.**

А.Блох. Закон Мерфі

*Уникати імпульсивних незапланованих дій.* Якщо виникла ідея чи отримана цікава інформація – зробити потрібні позначки і продовжувати працювати за планом.

*Вчасно робити паузи* – дотримуватися розміреного темпу роботи (регулярні паузи через 50 хвилин роботи тривалістю 10 хвилин використовувати для розминки чи гімнастичних вправ).

*Раціонально завершувати почате* – відволікання від основної задачі вимагає додаткових витрат, тому що в будь-якому випадку доведеться потім частково повторювати раніше виконану роботу. Доцільніше доводити почату справу до кінця чи переривати її на якомусь закінченому етапі. Невеликі однорідні задачі доцільно виконувати серіями, поєднуючи їх у блоки.

*Використовувати часові проміжки* – незаплановані відрізки часу, що йдуть на очікування, найпростіше використовувати для підготовчої, планової чи рутинної роботи. При цьому треба постійно задаватися питанням: як я можу використовувати ці хвилини з максимальною користю?

Обов'язково треба викроювати вільну чи “закриту” годину для виконання найважливіших задач – *час, протягом якого ніхто не буде заважати*.

*Постійно контролювати час і плани* – відслідковувати час і багаторазово перевіряти ще раз плани з точки зору виконаних задач і встановлення нових пріоритетів.

**Добре прожиті сьогодні наближає бажане завтра.**

Санскритська приказка

**Завершення робочого дня.** Закінчити заплановані на день справи: *усі початі невеликі задачі завершити протягом дня* (кореспонденція, записи, позначки).

Ретельно *проконтролювати результати і здійснити самоконтроль* (за допомогою правил, викладених у гл. 12.6.2): порівняти заплановане і реально виконане з урахуванням цілей і відхилень. Поставити собі запитання:

- що корисного і для кого я зробив сьогодні?
- у якому вигляді чи в якій формі це проявилось?
- чому новому, важливому і корисному навчився сьогодні?
- які уроки я здобув?

*Скласти план наступного дня:* перевірка переліку задач, встановлення цілей, пріоритетів і часових витрат.

Кожен день повинен мати свою кульмінацію – важливо усвідомлювати, яку якість і цінність для життя має кожен день. *Потрібно кожен день по можливості робити вдалим днем.*

## 12.5.2. ПРИРОДНИЙ ДЕННИЙ РИТМ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ

*Пік працездатності припадає на першу половину дня.*

**П**ротягом дня рівень працездатності кожної людини періодично підвищується і знижується. Ці зміни називаються *природним денним ритмом*. Помічено, що в кожній людини свої індивідуальні періоди зниження

і підвищення працездатності. Умовно людей поділяють на “жайворонків” і “сов”. “Жайворонки” випробують приплив фізичних і творчих сил вранці, але швидко стомлюються в другій половині дня, і для них бажане раннє закінчення робочого дня. “Сови” досягають піку працездатності ближче до середини дня і продуктивно працюють ввечері і навіть уночі. При цьому не можна стверджувати, що “жайворонки” працюють краще “сов” чи навпаки, просто вони працюють по-різному. Середньостатистичні коливання працездатності (СКП) людини протягом доби описуються за допомогою графіка (рис. 12.2). Вісь “100%” на графіку визначає середнє значення денної фізіологічної працездатності: площі заштрихованих зон (обмежені кривою над віссю і під нею) рівні. На графіку видно, що слідом за фазами високої активності (піки о 10 і 20 годині) настають спади, під час яких організм не повинен занадто навантажуватися.

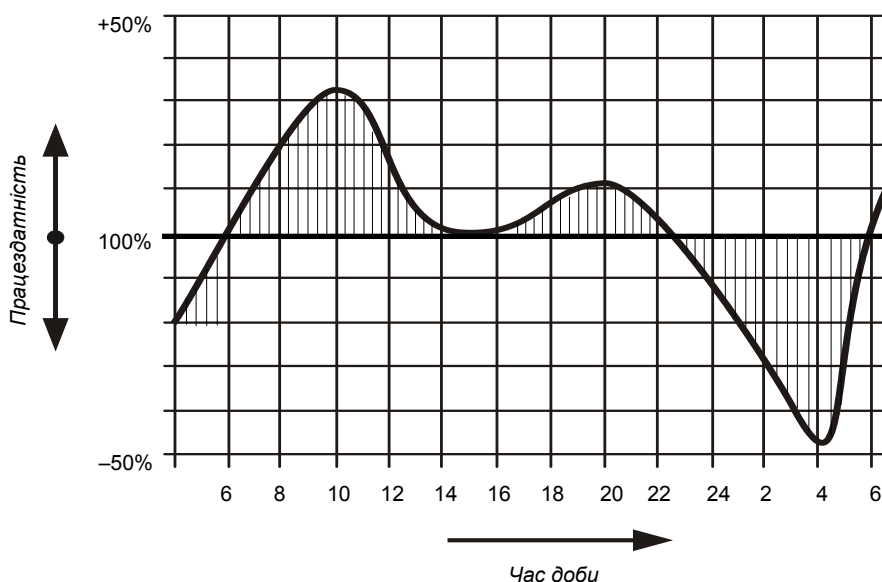


Рис. 12.2. Зміна працездатності людини протягом доби

Графік СКП отриманий на підставі результатів сотень тисяч вимірів у всіх промислово розвинутих країнах. Абсолютні значення піків і спадів продуктивності індивідуально розрізняються, але для всіх людей однакові відносні ритмічні коливання рівня працездатності протягом доби. Численні спостереження показують, що у всіх людей пік працездатності припадає на першу половину дня, саме тому задачі “А” варто виконувати на початку дня, а для задач “Б” відводити час після обіду.

Не слід намагатися працювати всупереч своєму природному денному ритму, краще використовувати ці закономірності в денному розпорядку. Спостереження показали, що при порушенні денного ритму з'являється брак, помилки в роботі, нещасні випадки (за статистикою найбільше число нещасних випадків у нічний час відбувається в період з 2 до 4 години). На підприємствах із цілодобовим режимом роботи технологічний процес (наприклад, швидкість руху конвеєра вдень вище, ніж уночі) пристосовується до графіка СКП.

### 12.5.3. ВЧЕННЯ ПРО БІОРИТМИ І ЙОГО ПРАКТИЧНЕ ВИКОРИСТАННЯ

*Теорія біоритмів не має нічого спільного з астрологією, складанням гороскопів і пророкуваннями.*

**В** основі теорії біоритмів лежить об'єктивний факт – в організмі людини постійно протікає процес будівництва і руйнування кліток, що істотно впливає на її фізичний стан, психічну й інтелектуальну сферу. Відповідно до цієї теорії кожна людина з народження знаходиться під впливом трьох різних, постійно мінливих потоків енергії. *Віддача енергії* означає підйом, активність, а *поглинання енергії* – спад, відпочинок. Іншими словами, будь-який біоритм – це деякий цикл спадів і підйомів фізичної, психічної чи інтелектуальної функції. Є дні максимального розслаблення (спад) і дні максимальної мобілізації (підйом).

Вчення про біоритми виходить з того, що *фізичні, психічні й інтелектуальні кондиції кожної людини підвладні циклічним коливанням, що піддаються попередньому розрахунку.*

Працездатність людини змінюється з визначеною регулярністю: фази активності чергуються з фазами розслаблення, і людині доцільно будувати свою діяльність згідно з показаннями своїх “внутрішніх годинників”.

Важливо відзначити, що теорія біоритмів не має нічого спільного з астрологією, складанням гороскопів і пророкуваннями. *Мета вчення про біоритми полягає в тому, щоб виявити біологічні закономірності від піку до занепаду життєвих сил людини і уможливити планування активності людської діяльності в так звані “слабкі” і “сильні” дні.*

Розрізняють три окремих, не залежних один від одного, ритми: фізичний, психічний (емоційний) та інтелектуальний. Деякі фахівці розглядають ще один, інтуїтивний, ритм.

*Фізичний* ритм – зміни фізичної сили і сили волі з періодом 23 дні, перепад кожні 11,5 днів.

*Психічний (емоційний)* ритм обумовлює зміни творчих сил, почуттів і настроїв з періодом 28 днів, перепад кожні 14 днів.

*Інтелектуальний* ритм впливає на розумові здібності, здатність концентруватися (період 33 дні, перепад кожні 16,5 днів).

*Інтуїтивний* ритм впливає на почуття прекрасного, творче натхнення, сприйняття неусвідомлених імпульсів (період 38 днів, перепад кожні 19 днів).

Різна періодичність циклів приводить до того, що в кожній людині спостерігаються постійно мінливі комбінації характеристик фізичного, психологічного й інтелектуального стану організму. Ці характеристики (*біоритмограми*) графічно зображуються у вигляді синусоїд (рис. 12.3), що показують фази нагромадження енергії (+) і її витрати (–). Хоча слід зазначити, що можливі короткочасні зрушення ритмів, обумовлені якими-небудь екстраординарними подіями (шок, операція), але через деякий час ритми відновлюються.

Найважливішими моментами є дні перепадів – *критичні дні*, коли відбуваються зміни фаз (перехід біоритмограми через нуль), тому що *в цей час можуть відбутися спонтанні порушення нормальних фізичних функцій, працездатності, контролю над волею і розумом.*

Тривалість критичних днів 24 години, а їхній початок залежить від години народження людини. Важливо знати, що далеко не кожен період зміни фаз приводить до критичної події (нещасний випадок, аварія, помилка, конфлікт, внутрішня дисгармонія), але саме в такі дні треба бути особливо уважним і обережним. Саме в ті дні, коли організм перебудовується з фази активності на фазу спокою і навпаки, **РЕКОМЕНДУЄТЬСЯ не перенапружуватися, берегти сили, уникати додаткових навантажень (операції, щеплення, душевні переживання, вживання алкоголю).**

Наслідки і сфери впливу фізичного, психічного й інтелектуального біоритмів у різних фазах показані в табл. 12.3.

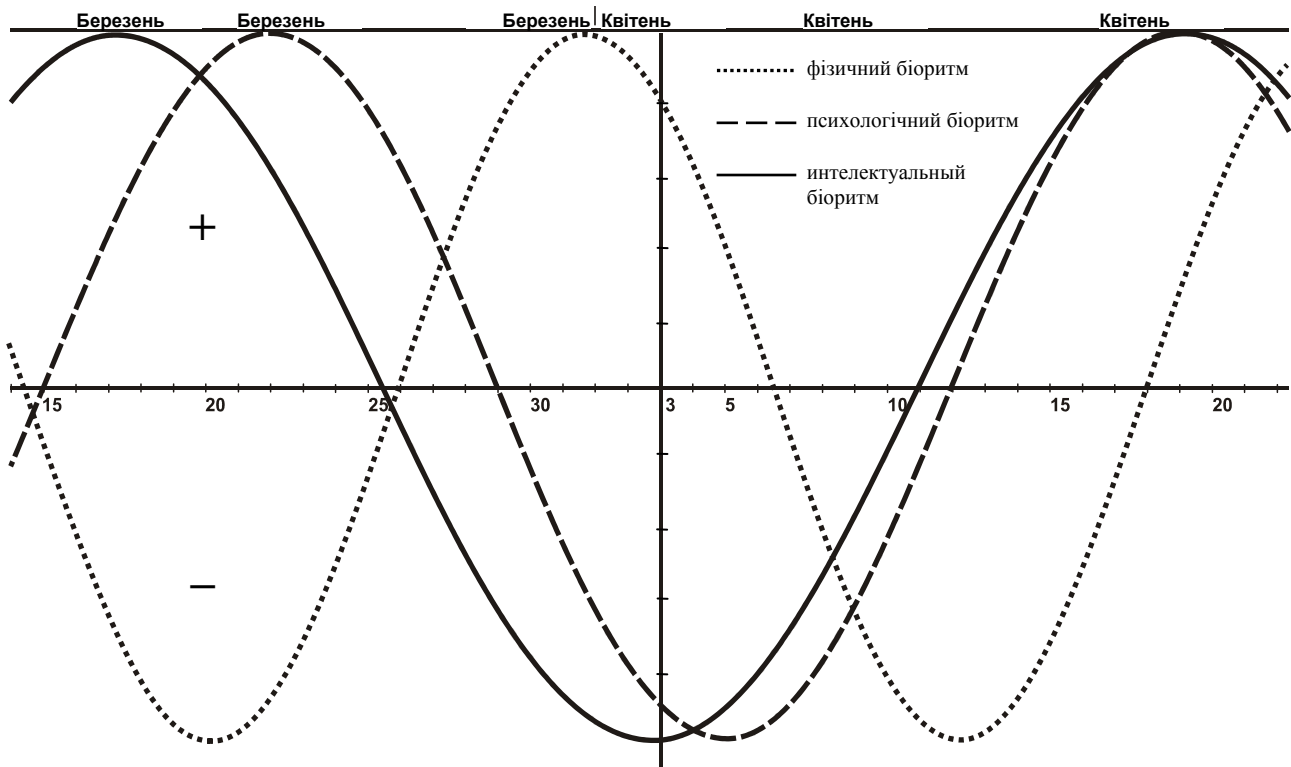


Рис. 12.3. Біоритмограми, отримані за допомогою програми “Біоритми, 4.01”  
(сайт програми: <http://www.bioritm1.narod.ru/>)

Таблиця 12.3

## Сфери і наслідки впливу біоритмів на організм людини

	Фізичний біоритм	Психологічний біоритм	Інтелектуальний біоритм
<b>Сфера впливу</b>	Фізична готовність, витривалість, витримка, опірність, впевненість у собі, прагнення до діяльності	Сфера психіки, характер, духовний світ, інтуїція, підсвідомість, здатність до співробітництва, комунікабельність, моральні сили, творчі здібності, настрої, самовладання	Розумова інтелектуальна сфера, розумові здібності, пристосовність, логіка, розум, увага, пам'ять
<b>Фаза підйому – витрата енергії</b>	Приплив сил і витривалості. Сприятливий період для подорожей, операцій, щеплень (найвища опірність організму)	Позитивний настрій, гармонія з навколишнім світом, контактність. Сприятливий час для здачі іспитів, участі в змаганнях, публічних виступів, знайомств, радості від спілкування	Духовна розкутість, сприйнятливість до нового, гарна пам'ять, пристосовність. Сприятливий період для виконання нових задач, відряджень, вивчення важких предметів, складання планів, прийняття рішень, здачі іспитів
<b>Фаза спаду – нагромадження енергії</b>	Почуття втоми, бажання спокою, небажання працювати, схильність до захворювань. Підвищена чутливість до болю. Збільшується сила впливу медикаментів	Негативні емоції, схильність до замкнутості, монотонності, депресії. Необхідний контроль відносин з оточуючими	Нестача розумових здібностей, концентрованості. Погіршення пам'яті. Сприятливий період для виконання рутинної роботи, збору і систематизації інформації, повторень
<b>Перехід через нуль – критична точка</b>	Небажання працювати, невдоволення собою, погіршення самопочуття при хворобі, яскраво виражені наслідки вживання алкоголю. Можливі нещасні випадки	Конфліктність, безглузда нервозність, уповільнена реакція, погіршення хворобливого стану	Слабка пам'ять, схильність до помилок. Духовний дискомфорт, неухважність, низька здатність до реагування. Схильність до нещасних випадків

Варто пам'ятати, що *біоритм* указує на тенденції, але сам по собі не є чинником, що визначає хід подій.

Можливості використання біоритмики практично не обмежені, тому що торкаються практично всіх життєвих сфер людини: здоров'я, роботи, родини, дозвілля і спорту. Врахування стану конкретної людини на основі її біоритмограм на ряді американських і японських фірм дозволило зменшити число нещасних випадків на 30-40 і навіть 60%.

Менеджери можуть використовувати графіки власних біоритмів як допоміжний засіб при плануванні шляхом узгодження важливих задач з піками власної фізичної, психологічної й інтелектуальної активності.

При складанні розпорядку дня і плануванні майбутніх задач варто враховувати поряд з даними графіка денної продуктивності також свій біоритмічний стан, не дуже переоцінюючи його. При цьому треба мати на увазі, що *графіки біоритмів* указують лише тенденцію, що може спостерігатися в організмі (а може і не спостерігатися) внаслідок процесів, що відбуваються в ньому.

Пам'ятайте: *хоча біоритм і впливає на працездатність людини, він є лише одним фактором з багатьох.*

#### 12.5.4. САМОРОЗВАНТАЖЕННЯ: ПРАВИЛА І ПРИЙОМИ

*Для рішення будь-якої задачі завжди є більш простий шлях.*

**З**апорукою ефективної роботи менеджера є максимальна зосередженість на найважливішому й істотному. Дотриманню цього основного принципу сприяє правило, відповідно до якого менеджер, перш ніж приступити до рішення тієї чи іншої задачі, повинен твердо і принципово поставити питання:

- навіщо взагалі це робити?
- чому саме я?
- чому саме зараз?
- чому в такій формі?

Своєчасна постановка цих питань і отримання правильних відповідей на них дозволить менеджеру втриматися від виконання непотрібних, несвоєчасних і невластивих йому задач (порівняйте з гл. 5.2.3 “П'ять управлінських “чому?””).

**Навіщо взагалі це робити? Чи можна цю задачу виключити:**

- чи треба їхати в це відрядження, читати цю пояснювальну записку, складати лист?
- чи необхідно вести статистику, переглядати усю вхідну пошту, вести записи з цього питання?
- чи є необхідність проведення цієї наради, чи потрібна там моя присутність?

Відповіді на ці і подібні допоміжні питання допоможуть прийняти рішення про те, що *задачу можна видозмінити чи зовсім виключити*.

**Чому саме я?** Чи можна цю задачу передоручити:

- чи не може цю задачу виконати хтось інший?
- чи дійсно рішення цієї задачі – моя компетенція?
- чи не є ця задача другорядною?
- а може, це “делегування знизу”?
- чи узгоджується ця задача з моїми цілями і задачами?

Ці питання *утримують менеджера від рішення задач, які він не повинен виконувати особисто*. Пошук відповідей на такі питання змусить замислитися над формуванням системи розмежування обов’язків і повноважень між менеджером і підлеглими.

**Чому саме зараз?** Чи оптимальні терміни виконання:

- які аргументи на користь того, що виконувати цю задачу треба саме зараз?
- чи може ця робота почекати?
- чи можна виконати цю роботу взагалі іншим часом?
- чи підійшов час виконувати цю задачу з урахуванням встановлених пріоритетів?

Постановка цих питань допоможе *усунути можливу помилку при виборі терміну виконання задачі і встановленні пріоритетів*.

**Чому в такій формі?** Чи можна зробити раціональніше:

- чи треба на лист відповідати також листом, а якщо вирішити питання по телефону?
- чи можна організувати по-іншому, застосувати інші методи, матеріали, прийоми?
- як можна спростити і раціоналізувати цей процес?

Пошук відповідей на ці навідні питання підштовхне менеджера до *нових ідей щодо організації власної роботи*.

Резюме: *потрібно завжди брати під сумнів звичні методи роботи і вишукувати нові творчі та раціональні можливості її виконання*.

## 12.6. ФУНКЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ “КОНТРОЛЬ”

*Кожна постановка мети і планування ефективні лише настільки, наскільки ефективні наступні за ними реалізація і контроль виконання.*

### 12.6.1. КОНТРОЛЬ ПРОЦЕСУ І РЕЗУЛЬТАТІВ

*Контроль результатів – це основа процесу самоменеджменту.*

**К**онтроль є завершальною функцією самоменеджменту. Він служить поліпшенню й оптимізації трудового процесу, дозволяє визначити, чи досягнуті цілі, і внести необхідні корективи. Саме тому *контроль вважають основною функцією в діяльності менеджера*. Контроль сприяє оптимізації трудового процесу, виявляє, у якому ступені досягнуті цілі чи чому вони не досягнуті. Крім цього, *контроль сприяє мотивації праці – дає відчуття успіху*.

Контроль як функція самоменеджменту включає три задачі:

- осмислення й оцінка фактичного стану – що досягнуто до моменту контролю?
- порівняння плану з досягнутим результатом – у якому ступені досягнута мета, які мають відхилення?
- коригування дій з урахуванням встановлених відхилень.

Час, тривалість і регулярність контролю залежать від мети задач контролю, у зв’язку з чим розрізняють контроль процесу і контроль результатів.

**Контроль процесу** здійснюється *регулярно, через рівні проміжки часу*. У ході контролю процесу перевіряються плани й організація праці. Перевірка виробляється шляхом постановки менеджером таких питань:

- чи виконую я дійсно необхідні задачі?
- чи не порушений принцип пріоритетності?
- чи дотримуються встановлені терміни?

- чи передоручаються справи, у тому числі й термінові?
- чи групуються в окремі блоки невеликі задачі?
- чи всі можливості використовуються для раціоналізації і розвантаження?
- що відбудеться, якщо цю роботу взагалі не виконувати?
- що відбудеться, якщо цю роботу цілком чи частково передоручити?
- що відбудеться, якщо цю роботу зробити за менший проміжок часу?

Чіткі, самокритичні і своєчасні відповіді на поставлені питання підкажуть менеджеру шляхи і способи оптимізації процесу, дозволять виробити і реалізувати оперативний вплив на виниклі відхилення в ході роботи.

**Контроль результатів** – це основа процесу самоменеджменту. Розрізняють кілька видів контролю: регулярний, проміжний (поточний) і цільовий (кінцевий).

**Регулярний** контроль складається з аналізу власних річних, місячних, тижневих і денних планів роботи. Проводиться він після закінчення визначеного планового періоду. Ефективному проведенню цього виду контролю сприяє постановка і пошук відповідей на такі питання:

- які результати досягнуті?
- що з запланованого зробити не вдалося?
- чому не все заплановане виконане (причини)?
- що реально з усього запланованого на цей період могло бути виконаним?
- де був загублений час і чому?
- які висновки варто зробити, плануючи черговий період?

**Проміжний (поточний)** контроль здійснюється у випадку, коли вирішується складна або тривала за часом задача чи вона складається з декількох етапів. Тоді контроль необхідний на проміжних стадіях процесу. Фактично контролюються *найбільш важливі проміжні результати* (етапи) діяльності. Цей вид контролю дозволяє вчасно знайти відхилення від заданого напрямку і внести корективи у випадку зміни умов діяльності.

**Цільовий (кінцевий)** контроль являє собою оцінку того, якою мірою вдалося досягти поставлених цілей, і здійснюється він наприкінці планового періоду, після виконання задачі. Цей вид контролю, по суті, і є контролем результатів діяльності.

Контроль повинен бути ретельно продуманим, спланованим і вчасно проведеним. У такому випадку буде забезпечена можливість проведення своєчасних коригувань цілей і планів. Якщо лише постфактум визначається, що було зроблено невірно, то це нічого не дасть для виконання задачі.

## 12.6.2. САМОКОНТРОЛЬ І САМООЦІНКА

*Той, хто хоче себе по-справжньому розвантажити,  
не може відмовитися від самоконтролю.*

**Самоконтроль** дозволяє підвищити ефективність і цілеспрямованість власної діяльності. Наприкінці робочого дня необхідно контролювати не тільки виконання поставлених задач, але і всю ситуацію. Аналізуючи минулий день, перевіряють, що відбулося так, як було заплановано, а що могло бути зроблено краще. З цією метою *рекомендується поставити запитання*:

- хто чи що перешкодило домогтися сьогодні більшого?
- де від основної справи відволікли дрібниці?
- від яких справ можна було б сьогодні відмовитися?
- чому новому і корисному навчив сьогоднішній день?
- чи з'явилися сьогодні нові ідеї і думки?
- чи наблизив цей день до досягнення цілей?
- як оцінюють менеджера керівництво, колеги і підлеглі?
- що найкраще з того, що сьогодні зроблено?
- що найкраще можна було б сьогодні зробити?
- де менеджер займався непотрібною критикою?
- де менеджер пішов на марні компроміси?
- де менеджер виявив надмірні вимоги?
- чи приніс менеджер сьогодні користь або доставив радість оточуючим його людям?
- що чи хто доставив сьогодні менеджеру радість?

Для зручності і мінімальних витрат часу на проведення самоконтролю доцільно заготовити трафарет на 17-20 рядків. У трафареті розмістити в запропонованому (чи звичному) порядку наведені вище питання і проти кожного залишити місце для відповіді на відповідне питання самоконтролю. Додаткові вільні рядки, можливо, знадобляться для запису додаткових, підказаних практикою чи специфікою роботи питань.

Той, хто хоче досягти поставлених цілей, навчитися використовувати власний час з високою ефективністю, по-справжньому і максимально себе розвантажити, не може відмовитися від самоконтролю.

**Виховувати самого себе –  
це означає зазнавати мук сумління.**  
А.Франс

**Самооцінка** – це власна оцінка результатів минулого дня. Оцінку своєї роботи за минулий день зручно проводити, спираючись на результати самоконтролю. Якщо відповідь на кожне питання самоконтролю оцінити в балах з урахуванням його важливості і ступеня задоволеності (незадоволеності) результатом, то в підсумку можна вивести узагальнену оцінку. Пропонується оцінювати власну щоденну роботу за чотирибальною системою:

- “5” – *особливо вдалий день*: усе, що було заплановано, вдалося виконати повністю, а також були вирішені всі задачі, що виникли поза планом;
- “4” – *вдалий день*: усі задачі вирішені, істотних відхилень від плану не було; настрої гарний, задоволений собою;
- “3” – *задовільний день*: основні задачі вирішені, але довелося докласти додаткових зусиль і вносити корективи в деякі процеси; повного задоволення від зробленої роботи немає;
- “2” – *невдалий день*: основні задачі не вирішені чи вирішені незадовільно, долають невирішені проблеми і турботи, підвищена дратівливість, задоволення від роботи немає, настрої погані.

Така узагальнена оцінка власної роботи за день позитивно впливає на впевненість у кінцевому успіху своєї діяльності:

- по-перше, будь-яка оцінка підкреслює важливість і значення кожного прожитого дня;
- по-друге, якщо минулий день виявився невдалим, підведення підсумків спонукає до того, щоб зосередитися на позитивних результатах.

У підсумку навіть якщо загальна оцінка вийшла незадовільною і настрої погані, загальний баланс буде виглядати привабливішим, оскільки будуть охоплені увагою хоч і невеликі, але все-таки позитивні результати. А це дасть додаткові сили для успішної роботи завтра.

## 12.7. ЗАМІСТЬ ВИСНОВКУ: З ЧОГО ПОЧАТИ?

*Майже у всіх справах найважче – початок.*  
Ж.Руссо

**Т**ой, хто хоче організувати своє життя, не стане робити цього без мотивації, а її він придбає, якщо чітко усвідомить собі, що *кожна секунда нашого життя неповторна і від нас самих залежить, як ми її проживемо*.

Порядок – це вже половина життя. Порядок “матеріальний” – усьому своє місце й усе на своєму місці, порядок “соціальний” – кожному своє місце і кожний на своєму місці. Порядок дуже тісно пов’язаний і немислимий без організованості, що практично означає, насамперед, організацію робочого дня. Організувати свою роботу протягом дня – це значить ретельно її спланувати. Істотно допоможе в цій непростій справі календар-щоденник чи щотижневик.

Перш ніж приступити до складання плану роботи на день, варто поставити собі контрольні запитання, відповіді на які допоможуть вибрати вірний шлях:

- *що* потрібно зробити?
- *чому* це потрібно зробити?
- *як* це потрібно зробити?
- *коли* це потрібно зробити?

Після того, як будуть знайдені однозначні відповіді на наведені вище питання, можна приступати до складання плану. Правильно організувати робочий день (скласти план роботи), особливо спочатку, допоможе така послідовність дій:

- скласти перелік задач;
- визначити час, необхідний для виконання кожної задачі;
- виділити резервний час (40%);
- прийняти рішення про пріоритети, скорочення і доручення;
- зробити відповідні записи в календарі чи записній книжці.



*Поєднання мрій зі списком конкретних дій  
по їх здійсненню – заняття нудне.*

В.Коротич

Ще одним важливим елементом самоменеджменту є вироблення особистого стилю роботи, що враховує особливості особистості, а також спирається на виконання наступних норм і правил:

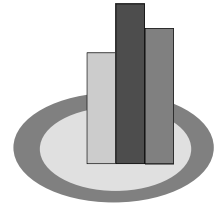


- на робочому столі повинно лежати тільки те, що в даний момент потрібно для роботи; порядок на столі допомагає сконцентруватися;
- нічого зайвого: нагадувати про те, що потрібно зробити, повинні не матеріали, що лежать на столі, а щотижневик і продумана система збереження матеріалів;
- займатися однією справою, не кидатися зразу на декілька;
- діяти відповідно до встановлених пріоритетів;
- чітко відрізняти головне від другорядного: займатися не тим, що в даний момент хотілося б робити, а робити те, що в даний момент важливіше;
- складати і витримувати графік робочого часу;
- здійснювати постійний поточний самоконтроль.

*Дотримання термінів цінується завжди і скрізь, тому потрібно робити все можливе, щоб не зірвати їх, а якщо цього зробити не вдається, те найкраще вчасно сповістити про це своєму керівнику, партнеру чи колезі. Потім уже не допоможуть ніякі відмовки.*

Давньоримський філософ Епіктет стверджував, що *людина повинна прагнути жити так, щоб її щастя в мінімальному ступені, настільки мало, наскільки це можливо, залежало від навколишнього середовища*. Додатися до того, щоб людина залежала тільки від себе самої, можна вмілою самоорганізацією. Тоді не доведеться шукати винних у власних невдачах.

Людина сама коваль свого щастя, незалежно від того, хто вона: менеджер, фахівець, працівник, керівник чи підлеглий.



## ГЛАВА 13

# ЗАКЛЮЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

---

### 13.1. ЯК ВЛАШТУВАТИСЯ НА ХОРОШУ РОБОТУ

*Будь-яка організація зацікавлена в людях, здатних дати їй що-небудь корисне і цінне.*

#### 13.1.1. ЯК ЗНАЙТИ ХОРОШУ РОБОТУ

☺ | *Все не так легко, як здається.*  
А. Блох. Закон Мерфі

**З**найти хорошу роботу непросто. Проте досвід багатьох людей показує, що є надійні способи, які дозволяють, за вдалим висловленням Н.Хілла, “звести разом покупців і продавців особистих послуг”. Назвемо *декілька таких способів*:

- кадрові бюро, що користуються хорошою репутацією і заслуговують на довіру;
- оголошення про вакансії в різних ЗМІ;
- розміщення оголошень у ЗМІ про бажання обійняти шукану посаду;
- запити на адресу фірм чи окремих підприємств, які мають потребу у послугах, що може запропонувати конкретний пошукувач;
- особисте звертання до передбачуваного роботодавця (з ретельно підготовленим резюме у руках);
- пропозиція своїх послуг через знайомих у випадках, коли шукають конкретну посаду, що найбільшою мірою відповідає запитам пошукувача.

Відомо, що будь-яка людина з великим задоволенням виконує ту роботу, що їй по душі. Знайти таку роботу, звичайно, складніше, ніж просто працевлаштуватися, проте *можна знайти роботу на свій смак*, використовуючи таку методику:

- визначити для себе, який саме рід занять приваблює більш за все;
- вибрати одне чи кілька підприємств, де хотілося б працювати;
- зібрати необхідну інформацію про стан, репутацію і перспективи обраної організації;
- проаналізувати власні здібності і можливості й оцінити, що можна запропонувати потенційному роботодавцю;
- розробити план і вибрати засоби, за допомогою яких можна успішно презентувати власні вигідні пропозиції, послуги чи ідеї по вдосконаленню діяльності обраної організації; пропонувати потрібно тільки те, в чому самі абсолютно впевнені;
- представити розроблений план керівництву організації і бути готовим аргументовано його захистити.

Весь секрет тут у тому, що будь-яка організація чи фірма зацікавлена в людях, здатних дати їй що-небудь корисне і цінне. І в *будь-якій організації завжди знайдеться місце для людини, яка має визначений план дій, що принесе явну вигоду цій організації*.

### 13.1.2. ПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛЬНОГО РЕЗЮМЕ

☺ | *Варто запечатати лист, як у голову приходять свіжі думки.*  
А.Блох. Закон Мерфі

**П**роцедура прийому на роботу нових співробітників – важливий і відповідальний момент як для підприємства, так і для кандидата на вакантну посаду. Досвідчені керівники з охотою приймають на роботу людей, які вміють “подати” себе і розбираються в психології роботодавців. Сьогодні все ширше використовується такий порядок: спочатку кандидат представляє своє резюме чи заповнює спеціальну анкету (додаток 6), а потім його запрошують на співбесіду (інтерв’ю).

**Резюме** – це узагальнені відомості про освіту, професійний досвід, навички і особисті дані. Мета його складання – *представити людину як майбутнього працівника*. Нерідко претенденти на вакантну посаду розглядають резюме як данину моді, не розуміючи, що грамотно і ретельно підготовлене резюме – практично єдина реальна можливість працевлаштування.

Резюме – це сума даних, що *характеризує тільки ті якості, які необхідні для конкретної посади*. Основні вимоги до стилю написання резюме: *стилість, конкретність, чесність*. Воно повинно бути діловим, не містити нічого зайвого, а також інформації, що негативно характеризує претендента, таким, щоб потенційний роботодавець міг зробити висновок про його професійні якості. Резюме звичайно пишеться на одній стороні аркуша білого паперу хорошої якості формату А4. Воно повинно бути коротким (1-2 сторінки машинописного тексту), грамотно написаним і акуратно оформленим. У випадку, якщо інформація не вміщається на одному аркуші, треба постаратися, щоб обидва аркуші були максимально заповнені. При написанні резюме використовувати треба короткі, емні і змістовні фрази.

Основні елементи резюме: відправні дані, освіта, професійний досвід, додаткові навички й особисті дані. На запит роботодавця можуть надаватися рекомендації.

**Відправні дані:** прізвище, ім’я та по батькові, домашня адреса і телефон, посада, на яку претендує кандидат.

**Освіта.** Вказуються в зворотному хронологічному порядку назви навчальних закладів, дати початку і закінчення навчання, дипломи чи посвідчення, назви спеціальностей чи спеціалізацій. Указуються також спеціальні курси чи школи (з менеджменту, фінансів, комп’ютерні), якщо навчання на них має пряме відношення до роботи. Загальноосвітня школа звичайно не вказується. Якщо навчання ще не завершене, вказується передбачувана дата закінчення навчання чи одержання диплома.

*Якщо є досвід роботи чи стажування за кордоном* – це обов’язково треба вказати в резюме. Для випускника вузу чи молодого фахівця цей елемент резюме є основним, тому важливо вказати проекти, конкурси чи програми, у яких брав участь претендент, якщо вони мають пряме відношення до майбутньої роботи. Можна також перерахувати ті навчальні дисципліни, що мають безпосереднє відношення до майбутньої посади.

**Професійний досвід** – це найважливіший елемент резюме. Якщо це сильна сторона, то інформацію про робочий досвід і професійні навички краще розмістити перед даними про освіту. Перераховуються в зворотному хронологічному порядку назви підприємств, усі займані посади і тривалість роботи на кожній. Відбиваються основні функціональні обов’язки і досягнення, набуті навички і досвід. При перерахуванні досягнень варто вживати такі дієслова: “розвивав”, “зберіг”, “збільшив” або “скоротив”. Ясно і переконливо викладена *інформація про досягнення, спеціальний досвід і унікальні здібності істотно підвищує шанси на працевлаштування*.

Якщо досвіду роботи немає, можна вказати місце, де проходили навчальну практику чи стажування.

**Додаткові навички.** Володіння комп’ютером, наявність посвідчення водія, закордонного паспорта, володіння іноземними мовами, знання діловодства, ораторські здібності, уміння малювати і т.п.

**Особисті дані.** Вік (дата народження), сімейний стан, стан здоров’я, улюблений вид спорту, хобі. Наявність і вік дітей повідомляти не обов’язково, особливо якщо претендент жінка, а діти дошкільного віку.

При складанні резюме рекомендується докладно викласти причини своєї впевненості в тому, що наявна кваліфікація достатня для зайняття перспективної посади. Можна також *зробити приписку про готовність попрацювати з іспитовим терміном*. Це покаже роботодавцю, що претендент упевнений у своїх силах і справиться з посадою, на яку претендує.

Вдало і вміло складене резюме може стати приводом для інтерв’ю з роботодавцем чи його представником, однак і це ще не є гарантією працевлаштування.

Багато роботодавців прагнуть одержати підтвердження надійності і професіоналізму претендентів – *рекомендації*. Тут можливі два варіанти дій:

- якщо на колишньому місці роботи звільненню передував конфлікт і одержання гарної рекомендації виключено, то краще про це прямо сказати роботодавцю, коли він торкнеться цієї теми;
- якщо ж маютьсся відмінні рекомендації з колишніх місць роботи, то умовчувати про це нерозумно: роботодавець повинен знати, якої високої думки про претендента на колишньому місці роботи.

У резюме доцільно вказати імена і номери телефонів людей, до яких роботодавець може звернутися, щоб одержати інформацію про претендента. Зрозуміло, це повинні бути люди, які можуть дати оцінку його професійним якостям, але не родичі чи близькі друзі.

Якщо на руках є документально оформлені рекомендації, то їх не слід відправляти разом з резюме, а принести з собою у випадку, якщо резюме “спрацює” і справа дійде до інтерв’ю.

### 13.1.3. ПРАВИЛА Й ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ І ПРОВЕДЕННЯ СПІВБЕСІДИ (ІНТЕРВ’Ю)

*Роби кожну справу так, начебто це остання справа у твоєму житті.*

До співбесіди варто підготуватися завчасно, щоб зменшити хвилювання і забезпечити гарні результати. Насамперед, *варто зібрати максимум інформації про підприємство, що запрошує претендента на співбесіду* (сфера діяльності, продукція чи послуги, вакансії, політика і практика наймання персоналу, рівень зарплати на посаді, яка цікавить).

Важливо подбати про *зовнішній вигляд*:

- одяг і взуття повинні бути чистими (одяг – ретельно випрасуваним), зручними і сполучатися за стилем і кольором (див. гл. 5.4.4; 5.5.3).
- чоловікам рекомендується бути виголеним, надягти костюм і сорочку з краваткою;
- жінкам рекомендується вибирати жакет, спідницю без розрізів і блузку; на блузці не повинно бути розстебнуто більше одного гудзика.

На співбесіду необхідно приїхати заздалегідь, під час бесіди триматися вільно, невимушено і діловито, дивитися в очі співрозмовнику. Сидіти треба, ледь нахилившись уперед, уважно слухати співрозмовника, час від часу киваючи, даючи зрозуміти, що його слухають і розуміють. *Не можна їсти, пити, курити і жувати гумку* (краще втриматися, навіть якщо роботодавець запропонує це сам).

Співбесіда будеється довільним способом, і претенденту *варто бути готовим відповісти на самі несподівані питання роботодавця*, наприклад:

- чому ви звернулися саме до нашої фірми і претендуєте на цю посаду?
- назвіть 5 ваших сильних і 5 слабких сторін;
- яку роботу любите виконувати більш за все?
- які ваші інтереси поза роботою?
- які результати роботи доставляють вам найбільше задоволення?
- назвіть вашу саму серйозну помилку в попередній діяльності;
- що б ви хотіли змінити у своєму минулому?
- які предмети вам подобалися більш за все і найменше в школі?
- що вам подобалося більше всього і найменше на колишній роботі?
- що ви почнете робити у випадку... (називається яка-небудь нестандартна ситуація)?
- чому ви залишили колишню роботу?
- які ваші цілі в житті і як ви їх плануєте досягти?
- чим сподівається займатися через 5-10 років?
- на яку платню розраховуєте?
- чому на цю посаду варто взяти саме вас?

Варіантів відповідей на такі і подібні питання досить багато, тому при виборі оптимальної відповіді *варто сконцентруватися на самій роботі і своїх здібностях справитися з нею щонайкраще*. Очевидно, що до відповідей на питання варто попередньо підготуватися, *зважити, як вплине на імідж претендента щира відповідь на те чи інше питання*. Треба також визначити для себе, *на які питання не слід давати відповіді і в якій формі це краще робити*. Не слід критикувати своїх колишніх керівників, товаришів по службі і вчителів. Не потрібно розповідати про свої особисті, домашні чи фінансові проблеми, якщо прямо про них не запитують. Якщо запитують про сильні сторони, *то треба говорити про те, що має безпосереднє відношення до роботи*. Якщо заходить мова *про минулі помилки і невдачі*, то треба бути готовим продемонструвати, що набуто урок і що колишні недоліки усунуті.

Співбесіда – це двосторонній процес, кандидат на посаду має право на одержання достатньої інформації про умови роботи і посаду, на яку він претендує. Для того, *щоб прийняти зважене рішення, претендентові варто одержати інформацію такого роду*:

- яка філософія організації стосовно молодих фахівців;
- чи передбачена програма навчання, підвищення кваліфікації, підготовки чи перепідготовки, якої вона тривалості;
- як виглядає робочий день на пропонуваній посаді;
- хто потенційний безпосередній начальник і чи можна з ним зустрітися;
- чи буде хтось у підпорядкуванні і чи можна з ним (ними) зустрітися;

- які є можливості для службового і професійного зростання;
- чому це місце залишив колишній працівник;
- які плани фірми на майбутнє;
- чи допомагає організація в працевлаштуванні у випадку скорочення працівника.

Імовірноше всього, що на частину цих питань відповіді будуть дані в ході співбесіди, але в будь-якому випадку після її закінчення ні у роботодавця, ні у претендента не повинно залишитися неясностей щодо предмету розмови.

***У контракті про прийом на роботу може бути обговорене все що завгодно, аж до того, на якій дистанції вам слід знаходитися від представника протилежної статі, коли з ним розмовляєте.***

В.Коротич

При позитивному результаті співбесіди з новим працівником укладається угода (контракт, трудовий договір), що в обов'язковому порядку повинна містити такі розділи: термін дії, права та обов'язки сторін, умови матеріального забезпечення, організація праці, умови розірвання контракту.

## 13.2. СТАНОВЛЕННЯ НА ПОСАДІ

*Хороший початок – половина справи.*  
Платон

### 13.2.1. ВЧИТИСЯ НА ЧУЖИХ ПОМИЛКАХ

*Усі вчаться на власних помилках;  
я волію вчитися на помилках інших.*  
О.Бісмарк

**С**постереження і численні дослідження показують, що існує визначений перелік труднощів і проблем, з якими зустрічаються практично всі починаючі менеджери. Найбільш часто менеджери-дебютанти, молоді фахівці, починаючи роботу на новому місці, допускають наступні помилки:

- виявляють підвищену обережність (багато уваги приділяють порадам керівництва і колег, з'ясуванню особливостей роботи, відкладають власні ідеї на потім);
- негативно оцінюють усю діяльність свого попередника;
- приймають рішення без залучення співробітників;
- переносять рішення важливих і гострих питань на більш пізній час;
- виконавши наполовину одну роботу, беруться за іншу;
- прагнуть зробити і вирішити всі справи і задачі відразу;
- прагнуть зробити все власними руками, не залучаючи підлеглих;
- переконані, що знають усе краще за інших, і не ховають цього від оточуючих;
- захоплюються командуванням і недооцінюють переконання;
- віддають накази працівникам, минаючи їх безпосередніх начальників;
- усіляко затискають критику з боку підлеглих;
- не довіряють підлеглим;
- привласнюють результати роботи всього підрозділу;
- байдужі до успіхів підлеглих;
- відмовляються від делегування повноважень;
- у випадку невдачі намагаються звалити провину на колег чи підлеглих.

***Коли в нас що-небудь негаразд, ми шукаємо причин поза нами і незабаром знаходимо.***  
А.Чехов

Причиною деяких з перерахованих помилок може бути самовпевненість менеджера, але більшість їх найчастіше обумовлені невпевненістю менеджера у собі.

А Ви особисто чи не занадто самовпевнені? Чи, може, Вам не вистачає впевненості у собі? Перевірте це за допомогою тесту № 20 “ЧИ ВПЕВНЕНІ ВИ В СОБІ?” (гл. 14.13, стор. 339).

Нерідко доводиться спостерігати за діями молодого керівника, якому не вдається проявити впевненість у собі. Існують об'єктивні причини такого стану справ:

- виховання, в результаті якого здатність постояти за себе виявилася низькою;
  - відсутність чітких критеріїв поведінки, прикладу для наслідування, людина сама не знає, чого вона хоче;
  - побоювання негативної реакції, роздратування і ворожості з боку колег і підлеглих;
  - прагнення зробити враження людини зваженої і розсудливої;
  - відсутність практичних навичок і власні обмеження як менеджера, внаслідок чого відсутня можливість виявити і перевірити свою впевненість;
  - недооцінка себе, внаслідок чого менеджер не почуває за собою права займати тверду позицію і вимагати коректного і чесного ставлення до себе;
  - невміння переконливо, чітко, ясно й аргументовано висловлювати свої вказівки, думки, ідеї і пропозиції.
- Впевнена у собі людина має наступні якості, що виявляються в діяльності, манері поведінки і мові:*
- цілеспрямованість, напористість, готовність ризикувати;
  - усвідомлення себе хазяїном власної долі, відповідальність за все, що відбувається з нею, самостійність у прийнятті рішень;
  - активне і неупереджене сприйняття дійсності, хороша орієнтація в навколишньому оточенні;
  - прийняття себе й інших такими, які вони є;
  - відкритість і доброзичливість у вираженні своїх почуттів і думок;
  - емоційна врівноваженість, делікатність у відносинах з людьми в сполученні з твердістю в принципових і виробничих питаннях;
  - гнучкість поведінки з урахуванням обставин, що змінилися, індивідуальний підхід до людей;
  - стимулювання інших людей шляхом підбадьорення, підтримки, щирого захоплення їхніми успіхами;
  - оперативна і результативна організація колективних обговорень проблем без образ і принижень інших людей;
  - стимулювання і підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Для розвитку впевненості в собі, власних силах і можливостях дотримуйтесь таких правил:**

- об'єктивно оцініть свої сильні і слабкі сторони і відповідно до цього визначайте свої цілі;
- аналізуйте свої плани з позицій власних цінностей і життєвих цілей;
- аналізуючи ситуацію, що склалася, докопуйтеся до справжніх причин;
- прощайте собі власні помилки, частіше і більше думайте про свої успіхи і перемоги;
- пам'ятайте, що почуття провини і сорому – вороги успіху;
- причини своїх помилок і невдач шукайте в навколишньому середовищі, але не в недоліках власної особистості;
- пам'ятайте, що кожну подію можна оцінити по-різному; це допоможе більш терпляче ставитися до оточуючого і легше переносити те, що здається принизливим;
- ніколи не говоріть про себе погано;
- Вашу роботу можуть оцінити по-різному: добре чи погано, але ніколи не дозволяйте критикувати себе як особистість;
- іноді поразку можна сприйняти як удачу, оскільки вона вказала помилковий шлях і вберегла від більш серйозних помилок;
- не миріться з людьми й обставинами, що змушують Вас відчувати власну неповноцінність: якщо Ви не в силах щось змінити, відмовтеся від нього і забудьте;
- умійте розслабляватися і займатися тим, що Вам по душі;
- спілкуйтеся з людьми, не схожими на Вас, це розширить ваші можливості.



***Якщо ви впевнені, що ваш вчинок зустрінє загальне схвалення, комусь він обов'язково не сподобається.***

А. Блох. Закон Мерфі

Н.Хілл цілком обґрунтовано стверджував, що *менеджеру “важливо знати, чого не треба робити”*, і склав перелік з десяти найбільш розповсюджених помилок керівників, які потерпіли поразки на управлінському поприщі.

***Ось ці десять помилок.***

***Нездатність врахувати всі деталі.*** Компетентний менеджер повинен передбачити усе до дрібниць, вникати в усі деталі і не залишати без уваги зневацька виникле питання під приводом зайнятості. При цьому він повинен уміло користуватися послугами заступників, помічників і фахівців.

***Неготовність до взаємозамінності.*** Менеджер повинен бути готовим, якщо виникне така необхідність, виконати роботу, що звичайно роблять його підлеглі.

***Очікування винагороди просто за знання замість використання своїх знань для справи.*** В усіх організаціях і фірмах людям платять не за знання, а за вміння щось зробити чи переконати інших зробити це.

*Страх перед конкуренцією з боку виконавців.* Менеджер, який побоюється, що підлеглий займе його місце, може бути впевненим: рано чи пізно так і станеться. Талановитий керівник посвячує в усі тонкощі своєї посади працівника, якому він може свідомо і добровільно передати свої повноваження. Кваліфікований менеджер може сильно вплинути на ефективність роботи інших людей і сприяти тому, щоб їхня служба організації стала з його допомогою ціннішою і кориснішою.

*Відсутність уяви* робить керівника беззахисним перед непередбаченими обставинами, нездатним формувати чіткі плани.

*Егоїзм.* Мудрий керівник обов'язково подбає про те, щоб честі за зроблену роботу удостоїлися дійсно ті, хто заслужив її. Він знає і пам'ятає, що більшість людей краще працюють, коли роблять це не тільки заради грошей. Менеджер, що привласнює собі всю славу від зробленої роботи, повинен знати, що підлегли можуть обуритися.



**Важливо не тільки сказати потрібну річ у потрібний момент, але і вміти не сказати непотрібного, коли дуже хочеться.**

Дж.Сала

*Нестриманість менеджера* підриває сили і витривалість людей, які не здатні протистояти їй. Вони, природно, не поважають керівника, який не вміє приборкати свої пристрасті і слабості.

*Віроломство.* Керівники, не вірні своїм зобов'язанням і співробітникам, не в змозі довго утримувати лідерство. З віроломною людиною перестають рахуватися, ставляться до неї з презирством. Невірність слову і ділу – найбільш розповсюджена причина невдач у будь-якій сфері людської діяльності.

*Авторитарність* в управлінні небезпечна тим, що керівник, який намагається придушити підлеглих авторитетом, може від авторитарності перейти до насильства. Кваліфікований менеджер повинен сам бути досить безстрашним, але не наганяти страху на підлеглих. Свої переваги він демонструє розумінням, співчуттям, чесністю і справедливістю і, звичайно ж, чудовим знанням справи.

*Хизування званнями.* Пихатий керівник звичайно не в змозі пред'явити що-небудь ще, крім звань; компетентний керівник, для того, щоб його поважали підлегли, не має потреби в званнях.

Кожна з перерахованих найбільш розповсюджених помилок може призвести кар'єру будь-якого менеджера до сумного фіналу.

Досить великого поширення набули **міфи про поведінку на роботі**, що нібито допоможе закріпитися в організації, одержати збільшення до зарплати чи просунутися по службі. Ось як формуються ці міфи:

*“Понаднормова робота принесе підвищення по службі”.* Багато хто вважає, що підвищення дається як нагорода за старанну роботу. Насправді *підвищуються люди з кваліфікацією, що потрібна для наступної сходинки в кар'єрі*. Виснажуючи себе на займаній посаді, менеджер ризикує зробитися незамінним саме на ній, на ній його й залишать. Щоб просунутися, демонструйте кваліфікацію, необхідну для наступної сходинки в кар'єрі!

*“Відсутність реакції з боку начальника означає, що все в порядку”.* Якщо працівнику не роблять зауважень, це ще не означає, що їм задоволені. Якщо начальник мовчить, треба запитати його самому, наскільки вдається справлятися з обов'язками і чи немає в нього пропозицій щодо поліпшення роботи.

*“Якщо на роботі не обов'язково носити строгий одяг, то можна носити що завгодно”.* Щодня вдягатися і поводитися на роботі варто так, щоб не бентежитися, якщо раптом біля робочого місця з'явиться керівник найвищого рівня.

*“Відвертість – завжди краща політика”.* Помилково приймати робочі взаємини за дружні. Щирість і емоційна чесність важливі в особистих відносинах, але в робочих умовах вони можуть виявитися недоречними, нерозумними, а іноді і шкідливими.

**Звільнення – це завжди трагедія, і нема чого закривати на це очі.**

Л.Якокка

*“Звільнення підриває репутацію і руйнує кар'єру”.* Життя стало динамічнішим, багато людей кожні 3-5 років змінюють спеціальність чи місце роботи. У той же час звільнення завжди неприємне і навіть принизливе, хоча нерідко приводить до кращого: можна навчитися чомусь новому.

*“На роботі завжди треба бути серйозним і зосередженим”.* Компетентність, діловитість і зібраність необхідні в роботі, однак багато керівників вважають, і не без підстави, що люди з почуттям гумору працюють краще, більш гнучкі і творчо підходять до справи.



**§ 1. Начальник завжди правий!**

**§ 2. Якщо начальник не правий – див. § 1.**

Енциклопедія радянського менеджменту

*“З начальством треба завжди погоджуватися”.* У будь-якій справі важливі різні підходи і точки зору. До працівника, який не висловлює своєї думки, ставляться як до людини, яка не вміє мислити, а значить, і не заслуговує на просування. Тут важливе уміння тактовно й аргументовано відстоювати свою точку зору, причому з дійсно важливих питань.

“Утримуйтеся від пліток, і з вами не трапиться неприємностей”. В інформації – влада, тому багато чуток і пліток (інформація, що надходить неформальними каналами) корисні. Той, хто поділився своєю інформацією, може стати частиною неформальної інформаційної мережі організації, а також отримувати інформацію.

### 13.2.2. ПЕРШІ КРОКИ НА ПОСАДІ

☺ | Є моменти, коли все вдається, не жахайтеся – це пройде.  
Дж.Ренар

*З трьох зол: помилка, перестраховка,  
бездіяльність – найменшим є перше.*

**Я**кщо менеджеру-початківцю чи людині досвідченій, яка починає роботу на новому місці, вдається уникнути помилок, що перераховані вище, – вже добре. Однак цього недостатньо. Пропонується починати з наступних питань:

- налагодити стосунки з безпосереднім начальником;
- усвідомити відразу, чого саме очікує від вас вище керівництво і виходячи з яких критеріїв воно має намір оцінювати вашу роботу;
- активно і швидко усвідомити загальні цілі і задачі підрозділу;
- визначити головні задачі і виявити слабкі місця;
- з'ясувати, як працював попередник;
- розібратися, чим займається кожний з підлеглих і на що він здатний;
- довідатися, хто неформальний лідер серед нових підлеглих;
- за допомогою підлеглих визначити самі насущні проблеми і шляхи їх вирішення.

Найбільш ефективно вирішити ці питання новий керівник підрозділу може за допомогою *ознайомлювальної наради* (див. гл. 8.1.3 – *планована передача керівництва підрозділом*).

Свою діяльність у новій посаді чи на новому місці рекомендується починати не з кардинальних змін і вдосконалень, а з уважного вивчення колективу, робочої обстановки, стилю роботи керівників і колег і самому пристосуватися до існуючого стандарту.

***Починати роботу необхідно з вивчення посадової інструкції.***

Особливо слід зупинитися на таких важливих моментах:

- з'ясувати, чи є розмежування обов'язків у підрозділі і письмове закріплення відповідальності кожного співробітника;
- чи є в підрозділі “Положення”, яке є, по суті, його статутом і паспортом;
- с ким взаємодіє підрозділ і які правила й умови цієї взаємодії;
- визначити, які власні задачі, роботи, документи (інформація), невиконання яких перешкодить роботі інших підрозділів.

***Ніколи не довіряйте тим підлеглим,  
які не знаходять у начальства ніяких вад.***  
У.Коллінз

Починати роботу з підлеглими варто з *вироблення у себе стилю і рис твердого керівника, здатного послідовно досягати поставленої мети*, навіть якщо це не викликає захвату в підлеглих. Щоб виробити такий стиль, необхідно:

- кожному працівнику поставити ясні, чіткі, гранично конкретні задачі;
- кожному затвердити робочий план, в якому вказати, що і коли він зобов'язаний зробити;
- постійно контролювати реалізацію планів під час коротких щоденних чи щотижневих звітів підлеглих;
- викладати інформацію коротко і ясно, гранично однозначно визначати свої цілі і дії;
- у різних виробничих ситуаціях чітко викладати ті вигоди, що принесе реалізація пропонованого вами рішення;
- при необхідності прямо говорити підлеглим про негативні наслідки для них недотримання ваших вказівок.

Варто пам'ятати, що неодмінна умова успіху в будь-якій справі – заохочення за хорошу роботу і стягнення за недоробки, недогляди і недбалість. Однак не потрібно захоплюватися стягненнями, особливо на початку роботи на посаді, пам'ятаючи, що “пряник” дієвіше й ефективніше “батога”.

***Помилки, що не виправляються, – ось справжні помилки.***  
Конфуцій



Практика показує, що не завжди вдається реалізувати все задумане, діяти правильно і безпомилково. Ось що говорить з цього приводу Л.Якокка: “Помилки – це частина нашого життя, і уникнути їх неможливо. Можна лише сподіватися, що вони не обійдуться занадто дорого і що вдається уникнути їх повторення”. З іншого боку, існує ряд загальних *правил, дотримання яких часто допомагає уникнути помилок, розчарувань і невдач*:

- будьте гранично чесним стосовно себе і соратників;
- відгородіть себе від божевільних і агресивних;
- забезпечте собі підтримку людей, які думають так само, як і ви;
- будь-які зміни в діяльності чи структурі організації ретельно зважуйте і не починайте, поки не будете мати ясного і чіткого уявлення про те, що, для чого і як хочете змінити;
- пам’ятайте, що в організації існують дві структури: одна на папері, інша – реальна, що складається з системи взаємин персоналу;
- стежте за вірогідністю інформації про вашу діяльність;
- не дозволяйте тим, хто протистоїть змінам, займати лідируючі позиції;
- пам’ятайте, що якщо проведені вами зміни породжують все більше незручностей і дискомфорту в організації, то вони приречені на невдачу;
- уникайте надмірного устремління в майбутнє: зневага минулим і сьогоденням може викликати опір працівників майбутнім змінам, оскільки живуть і працюють вони сьогодні і тут;
- пам’ятайте, що зміни найбільш успішні тоді, коли ті, кого вони безпосередньо торкаються, з самого початку втягнуті в процес планування.

Дотримуючись пропонованого порядку дій, варто пам’ятати і про *загальні правила і принципи продуктивної роботи менеджера* будь-якого рівня і будь-якої сфери діяльності:

- планувати кожен робочий день, відокремлюючи першорядні задачі від текучки;
- привчити підлеглих звертатися в строго визначений час, щоб у вас був час для спокійної роботи;
- постійно боротися з бажанням перенести рішення неприємних проблем на потім;
- складну проблему не відкладати, а намагатися вирішити враз;
- не намагатися вирішити кілька проблем відразу, пам’ятаючи, що це шкідливо і для справи, і для здоров’я;
- утримуватися від бажання все зробити самому, навіть якщо підлеглі зроблять цю роботу гірше і повільніше;
- не соромитися запитати поради у фахівця, в тому числі й у свого підлеглого;
- перетворити посадові інструкції в інструмент, використовуваний для чіткого розмежування обов’язків при рішенні конкретної задачі;
- приймаючись за рішення складної задачі, скласти список труднощів, з якими доведеться зіштовхнутися при цьому;
- навчитися стримувати емоції і зберігати самовладання, пам’ятаючи, що конфлікти віднімають багато часу і сил.

### 13.2.3. УМОВИ УСПІШНОГО СТАНОВЛЕННЯ

*Немає нічого страшнішого за діяльне неучтво.  
Пієте*

*Ніщо так не змушує людей противитися новим ідеям чи змінам,  
як впевненість у тому, що вони нав’язані їм силою.*

**З**айняти більш високу чи престижну посаду іноді буває легше, ніж потім утримати її! Після призначення на нову посаду не можна розслаблятися. В першу чергу варто *зосередитися над удосконалюванням наступних найважливіших якостей менеджера*:

- здатність передбачати розвиток подій в організації і навколишньому середовищі;
- здатність організовувати підлеглих;
- здатність погоджувати дії і контролювати роботу підлеглих;
- сміливість, почуття відповідальності і обов’язку;
- почуття справедливості і здатність стримувати негативні емоції;
- обов’язковість і точність;
- самовладання і здатність працювати в стресовій обстановці;
- професійні знання, уміння і навички;
- почуття гумору.

Насамперед, потрібно постійно й уважно *стежити за всім, що відбувається навколо*. Так удасться швидше увійти в курс справи, довідатися про колег і підлеглих. Керівнику, що відповідає за дії підлеглих, особливо важливо максимально скоротити період “вростання в обстановку”.

Менеджеру-початківцю пропонується запам’ятати і постійно *дотримуватися таких перевірених практикою норм і правил*:

- пам'ятати, що однієї старанності для кар'єри недостатньо;
- для кар'єри краще працювати на непомітній, хоча і важкій посаді лінійного керівника, а не штабного виконавця;
- у найкоротший термін опанувати своїми функціональними обов'язками, а також керівництвом у суміжних областях діяльності;
- намагатися завоювати авторитет на громадській діяльності;
- знайти мобільного лідера серед вищих керівників фірми і намагатися бути йому потрібним;
- не прагнути відразу одержати високий статус і зарплату, важливіше мати сприятливі умови для розвитку своїх здібностей і можливості розширити вплив на підлеглих;
- не займати високих посад без тверезої оцінки своїх сильних і слабких сторін;
- спланувати свою ділову кар'єру, вирішивши, яка посада приваблює більш за все;
- якщо робота не подобається чи немає впевненості у власних силах, краще відмовитися від призначення;
- заради кар'єри не слід поступатися своєю індивідуальністю, але і не шкодувати сил, щоб піднятися по службових сходах;
- прагнути вийти за рамки інструкцій і розширити свій вплив на підлеглих;
- постійно оцінювати етичність своїх вчинків, не забувати про совість;
- залишити керівну роботу, якщо немає бажання залежати від інших чи допомагати іншим.

***Знання – це тільки потенційна сила.***

***Ви повинні організувати ваші знання таким чином, щоб вийшов чіткий план дій, спрямований до конкретної мети.***

Н.Хілл

Після того, як період знайомства і вростання в нову обстановку благополучно закінчився, можна приступати до наступного етапу освоєння посади. Доцільно з'ясувати, які додаткові обов'язки можна виконувати. Це дозволить набути нових знань, умінь і навичок, дасть можливість вносити цінні пропозиції і буде добрим заділком на майбутнє.

Треба завжди бути дружелюбним, не намагатися видавати досягнення інших за власні. *Ніколи не можна робити кар'єру за рахунок інших.* Треба розуміти і пам'ятати, що в успіхах будь-якого менеджера завжди присутня частка його колег і підлеглих. Важливо не тільки розуміти і пам'ятати це, ще важливіше говорити про це вголос оточуючим. Говорити про це щиро, ділитися своїми успіхами з колегами і підлеглими. У такий спосіб удасться завоювати собі вірних соратників і союзників, на яких можна буде завжди покластися. Крім того, визнання заслуг підлеглих завжди є стимулом до їхньої продуктивної роботи.

☺ | ***Найважче – не захищати свою думку, а знати її.***

А.Моруа

Дуже важливе уміння пробивати свої проекти на самих ранніх етапах діяльності, залучаючи до їх обговорення підлеглих і начальників. З цієї метою рекомендується:

- для своєї підтримки використовувати авторитет, з'ясувавши попередньо, хто з авторитетних людей має вплив на керівника;
- перебороти власну незручність і упередженість проти особистого спілкування з керівником;
- втягнути керівництво в обговорення своїх проектів на першій стадії їх розробки;
- на наявні слабкі місця проекту вказати самому – це підвищить переконливість і прийнятність ідеї;
- заручитися підтримкою фахівців, що можуть вплинути на ухвалення рішення керівником.

***Позитивне ставлення до нововведень прямо пропорційне ступеню участі партнерів чи колег у розробці обговорюваного проекту.***

Усяке нововведення завжди приводить до появи як прихильників, так і супротивників. Варто вивчити і тверезо оцінити позиції супротивників: хто проти і чому, пам'ятаючи, що нововведення викликають особливий опір, якщо ведуть:

- до знецінювання результатів власної роботи;
- до підризу загального положення в колективі;
- до матеріальних втрат колективу (а особливо – окремих осіб);
- до появи конкурентів.

☺ | ***Не давайте зрозуміти своєму начальству, що ви розумніші.***

А. Блох. Закон Мерфі

Доцільно скласти довгостроковий план дій, пам'ятаючи, що на початку важливо домогтися не тільки позитивних зрушень у роботі, але і завоювати авторитет у керівництва, колег і підлеглих, а тому братися тільки за ті проекти, що:

- спрямовані на рішення важливих для організації чи підрозділу задач;
- можуть бути реалізовані досить швидко (протягом 4-6 тижнів);
- дадуть очевидні і вимірні результати (щоб легко було оцінити успіх);
- автономні: не вимагають перебудови роботи суміжних підрозділів і реалізуються в рамках власних повноважень і ресурсів;
- переконливі: результат підтверджує уміння знаходити й ефективно використовувати нові методи роботи.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

### Спілкуючись з підлеглими, пам'ятай:

- що переконуючи, не треба поспішати застосовувати владу, доки не вичерпані всі інші засоби;
- без потреби не слід критикувати, критика – це засіб, а не мета;
- не можна повторювати ні публічно, ні наодинці критичних зауважень на адресу працівника, який виправив стан справ;
- що критика не повинна руйнувати довіру між робітниками, але заради довіри не можна приховувати промахи та невдачі;
- чим вищий ранг керівника, тим більше уваги він має приділяти створенню здорового морально-психологічного клімату в колективі;
- найбільш об'єктивним треба бути в оцінці пропозицій, які надходять від неприємних тобі осіб;
- важливо бути особливо уважним і об'єктивним до некорисних пропозицій: відхилити їх грубо зараз – значить позбавити себе можливості отримати корисні поради в майбутньому;
- хороший керівник робить зауваження під час виявлення недоліків у роботі підлеглих, поганий – накопичує їх для публічного "розносу";
- якщо хочеш, щоб підлеглі володіли корисними для роботи якостями, вироби їх у себе;
- що бути керівником треба лише на роботі, поза трудовим процесом ти – рівний до будь-якого працівника в колективі;
- що сумнівні джерела інформації: плітки, чутки, пересуди – шкідливі перш за все для тебе;
- що треба бути справедливим у службовій характеристиці працівника, навіть якщо ваші відносини далеко не найкращі; можливо, його ставлення до тебе – наслідок твого стилю роботи;
- не обов'язково перевіряти позитивні оцінки людини, але не маєш права використовувати без перевірки будь-які негативні характеристики підлеглих;
- треба бути уважним до співробітників, які хвалять тебе, шукати мотиви, які спонукають їх до таких дій.

## 13.3. КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ

*Набагато більше людей, які здалися, ніж переможених.*

Г.Форд

*У житті немає таких вершин, що не може досягти людина, яка володіє бажанням і терпінням.*

І.Стариков

### 13.3.1. ЧИ МОЖЕТЕ ВИ ДОСЯГТИ УСПІХУ?

*Поганий той солдат, що не мріє стати генералом.*

О.Суворов

*Вір у себе, і успіх прийде до тебе.*

Х.Маккей

**Ч**имало людей, а серед менеджерів таких більшість, вважають, що заслуговують і зможуть домогтися більшого. Вони цілком обгрунтовано претендують на більш високу, престижну чи з більшою заробітною платою посаду. Але чи всі усвідомлюють те, що *більш висока посада вимагає повної віддачі, відмовлення від деяких звичок і напруження усіх духовних і фізичних сил?* Причому протягом тривалого часу.

Нерідко виникає питання: а що таке успіх? Найпростіша і коротка відповідь, на наш погляд: *успіх – це досягнута мета.* Тому на шляху до успіху необхідно, насамперед:

- постійно тримати в голові свою мету;
- постійно бути пильним;
- пам'ятати, що невдачі – це природна і невіддільна частина будь-якої роботи.

*Немає значення, скільки в тебе грошей, їх завжди не вистачає.*

Л.Якокка

Успіх – дуже широке поняття. Завжди варто пам'ятати про те, що гроші – ще далеко не все. Не менш важливим є задоволення від виконуваної роботи, ступінь якого визначається досягнутим успіхом, визнанням, характером і умовами виконуваної роботи, відповідальністю і професійним зростанням.

Успіх у діяльності менеджера, та й кожної людини взагалі, багато в чому обумовлений такими властивостями і якостями особистості, як обережність і виваженість при прийнятті рішень, ставлення до ризику і невдач.

**Обережність і виваженість прийнятих рішень** є невід'ємною якістю менеджера. Не слід приймати на віру все, що говорять інші, якими б правдоподібними їхні слова не здавалися. Гранично обережним, уважним і критичним треба бути до привабливих пропозицій у випадках, коли займана позиція міцна і надійна. *Спокуса перейти на посаду з великим окладом завжди велика*, але бувають випадки, коли претенденти залишаються ні з чим. Корисно також пам'ятати, що шлях нагору іноді закінчується стрімким падінням вниз, а таке не кожна людина зможе пережити. Перевірте за допомогою тесту, наскільки зважені рішення, які Ви приймаєте.

## ТЕСТ № 21

### РІШУЧИСТЬ – ОБЕРЕЖНІСТЬ

*Дайте відповідь "так" чи "ні" на наведені нижче запитання.*

1. Чи зможете Ви легко пристосуватися на новому місці роботи до нових правил, нового стилю, що істотно відрізняється від звичних?
2. Чи швидко Ви адаптуєтесь в новому колективі?
3. Чи здатні висловити свою думку привселюдно, навіть якщо знаєте, що вона суперечить точці зору вищого начальства?
4. Якщо Вам запропонують посаду з більш високим окладом в іншій організації, чи погодитесь без коливань перейти на нову роботу?
5. Чи схильні Ви заперечувати свою провину в допущеній помилці і відшукувати придатну для даного випадку відмовку?
6. Чи пояснюєте Ви причину свого відмовлення від чогось щирими мотивами, не прикриваючись різними "пом'якшувачими" і камуфлюючими причинами й обставинами?
7. Чи зможете Ви змінити свій колишній погляд з того чи іншого питання в результаті серйозної дискусії?
8. Ви читаєте чийсь роботу. Думка її вірна, але стиль викладу Вам не подобається – Ви б написали інакше. Станете Ви правити текст і наполегливо пропонувати змінити його?
9. Чи купите Ви річ, що сподобалася Вам, навіть якщо вона не так уже й необхідна?
10. Чи можете Ви змінити своє рішення під впливом привабливої людини?
11. Чи плануєте Ви заздалегідь свою відпустку?
12. Чи завжди Ви виконуєте дані Вами обіцянки?

**Ключ до тесту** на стор. 340.

**Ставлення до ризику.** Відомо, що люди по-різному ставляться до ризику. Той, хто не любить ризикувати, повинен усвідомлювати, що зміна посади чи місця роботи завжди, так чи інакше, пов'язана з визначеним ризиком. *Сміливість і рішучість завжди властиві менеджеру-професіоналу*, однак не слід втрачати почуття реальності, а ставити перед собою тільки реальні цілі. Проте є чимало людей, що саме зміною посад стимулюють своє службове зростання. Переходячи кожні два-три роки з однієї організації в іншу, людина одержує від цього визначені переваги, наприклад:

- переходить на більш високу посаду;
- одержує більш високий оклад;
- підвищує власний статус, зміцнює життєві позиції;
- наділяється більшою відповідальністю і владою;
- здобуває більшого визнання, впливу і популярності;
- одержує новий офіс чи кабінет, службовий автомобіль і інші привілеї.

Менеджеру варто пам'ятати, *що життя людини – це завжди вибір*, а сучасний менеджер у силу специфіки своєї професії з проблемою вибору зіштовхується постійно. Тому наведемо декілька простих і мудрих правил ризику.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Як зменшити ступінь ризику при прийнятті рішень:**

- зберіть стільки інформації з проблеми, яка цікавить, скільки можливо;
- приймаючи рішення, прогнозуйте, прораховуйте ситуацію (якнайбільше варіантів і якнайдалі вперед, на перспективу);
- з декількох варіантів вибирайте краще рішення, але і реально здійсненне;
- уникайте стереотипів, не бійтеся думати і діяти нестандартно, ризиковано;
- радьтеся з фахівцями і людьми, яким довіряєте, але остаточне рішення приймайте самостійно і вчасно;
- пам'ятайте, що "ранок мудріший за вечір", і якщо дозволяє ситуація, відкладайте ухвалення відповідального рішення хоча б до завтрашнього ранку;

- пам'ятайте, що більшість перспективних і відповідальних рішень у бізнесі приводять до бажаного результату тільки тоді, коли працюєш на межі своїх сил і здібностей;
- завжди пам'ятайте, що життя постійно ставить нас перед вибором і від прийнятого рішення залежить, просунемося ми вперед, до мети, чи будемо відкинуті назад і, можливо, дуже далеко.

***Якщо хочете мати успіх, ви повинні виглядати так, начебто ви його маєте.***

Т.Мур

**Ставлення до можливих невдач.** Невдачі в професійній діяльності викликають у багатьох людей невпевненість у собі, у власних силах, у здатності перебороти виниклі труднощі чи перешкоди. Впевненість людини в собі виробляється *умінням перетворювати невдачі в перемоги*. Таке уміння можна розвинути в собі, застосовуючи наступні правила:

- коли проблема здається дуже складною і нерозв'язною, розбити її на декілька більш простих задач, керуючись правилом: починати з відомого і рухатися до малознайомого;
- думати і діяти таким чином, начебто мета уже досягнута;
- якщо на шляху зустрілася нездоланна перешкода, зупинитися і подумати; не варто витратити ні часу, ні засобів, ні сил до тих пір, поки не будуть оцінені всі можливі варіанти дій;
- якщо перешкода виявилася нездоланною – визнати поразку, відступити і шукати інші шляхи;
- аналізувати власні помилки гранично чесно, строго, самокритично і навіть безжалісно: себе можна обдурити, а ось іншого – не завжди.

***Невдача – це лише затримка на шляху до мети.***

**Особливості службового зростання.** Нерідко доводиться бачити, як молодий керівник швидко просувається по службових сходинках на початку своєї кар'єри, а потім зростання його припиняється. Численні спостереження і дослідження показали, що менеджерів нижчої ланки заохочують і просувають, насамперед, за їхню здатність приймати самостійні рішення, за незалежність і точність висновків і суджень, завзятість, наполегливість і навіть агресивність у прагненні до досягнень. Природно, молодий керівник утверджується в думці, що саме ці якості і стиль керівництва заохочуються вищим керівництвом. Однак *для керівників середньої і вищої ланки найбільш важливими і цінними якостями і навичками є інші:*

- готовність і уміння вислухати і врахувати думку підлеглих;
- уміння аналізувати і визначати перспективні цілі;
- уміння створити спаяний, працездатний колектив і дати йому стимули до напруженої результативної роботи;
- уміння делегувати повноваження.

Про ці відмінності варто пам'ятати, реалізуючи свою *кар'єрограму* і просуваючись на більш високі щаблі кар'єрних сходинок.

### 13.3.2. ЯК СТАТИ УСПІШНИМ МЕНЕДЖЕРОМ

***Важко переконати іншого, якщо не впевнений сам.***

А.Файоль

***Той, хто хоче, робить більше, ніж той, хто може.***

М.Мурой

**Н***апрямки формування і розвитку молодих менеджерів.* Вчені Ч.Маргерісон і Е.Какабадзе опитали 700 керівників компаній з метою з'ясувати, як стають успішними менеджерами, яким чином *формувати і розвивати молодих керівників*. Результати дослідження були викладені в доповіді Американської асоціації методів управління.

Дослідження показало, що *становлення менеджера вищого рівня відбувається за 6-7 років, до 35-37 років, і обумовлено воно, в першу чергу, інтенсивним нагромадженням досвіду.*

В результаті опитування вдалося виявити *ключові фактори, що визначають розвиток кар'єри менеджера*. Ранжируються ці фактори в наступному порядку:

- особисте бажання зайняти високу посаду;
- уміння працювати з людьми;
- готовність ризикувати і брати на себе за це відповідальність;
- набуття досвіду керівної роботи до 35-річного віку;
- здатність у великій кількості генерувати ідеї;
- уміння при необхідності легко змінювати стиль управління;
- підтримка з боку родини;
- спеціальна управлінська підготовка.

***Все можна зробити краще, ніж робилося до цих пір.***

Г.Форд

*Необхідні для успіху види діяльності й особисті знання менеджери ранжирували за ступенем важливості в такий спосіб:*

- уміння приймати рішення;
- самодисципліна;
- аналітичні здібності;
- гнучка поведінка;
- уміння розподіляти свій час;
- знання своєї справи.

*Управлінській майстерності вчить робота з людьми: усунення конфліктів, вивчення можливостей підлеглих, прийом і звільнення персоналу.*

***Ніколи не думайте ні хвилини про людей, яких ви не любите.***

Д.Ейзенхауер

*Найбільших труднощів більшість опитаних менеджерів зазнають (у порядку убавання їх складності) в:*

- керівництві підлеглими;
- плануванні роботи;
- звільненні працівників;
- регулюванні і плануванні власного часу;
- делегуванні повноважень;
- керуванні фінансовою діяльністю;
- прийнятті управлінських рішень;
- улагоджуванні виробничих конфліктів;
- прийомі нових працівників;
- рішенні перспективних виробничих проблем;
- конфліктах “будинок – робота”;
- організації власної роботи (самодисципліні).

***Репутація складається з того, що ви вважаєте обов’язковим.***

*В успішних менеджерах опитані керівники цінують такі якості:*

- наявність чітких цілей і прагнення до них;
- різнобічність здібностей;
- здатність до лідерства;
- уміння ладити з людьми;
- чесність і послідовність у словах і вчинках;
- справедливість, привабливість, уміння співчувати.

*Яким підлеглим віддають перевагу успішні менеджери? Вони хотіли б керувати виконавцями, які:*

- здатні самостійно вирішувати проблеми колективного характеру;
- прагнуть до роботи, що вимагає контактів з різними людьми й обміну думками;
- допитливі, творчо ставляться до роботи;
- концентруються на конкретній технічній роботі.

***Кращий спосіб зробити кар’єру – добре виконувати свої повсякденні обов’язки.***

***Розробка кар’єрограми.*** Врахувавши усі висновки з результатів дослідження Маргерісона і Какабадзе, доцільно виробити власну *концепцію ділової кар’єри*. Це дуже непросте і відповідальне завдання. Полегшити вирішення цієї складної задачі допоможе тест № 22 “ВИБІР КАР’ЄРНОГО ШЛЯХУ” (гл. 14.13, стор. 340).

Приступаючи до формулювання конкретних особистих цілей кар’єри, доцільно *знайти відповіді на наступні концептуальні питання:*

- яка мета моєї кар’єри?
- до якого року повинна здійснитися моя кар’єра?
- які фактори сприяють здійсненню кар’єри?
- які фактори перешкоджають здійсненню кар’єри?
- які найбільш критичні пункти в здійсненні моєї кар’єри?
- що я можу зробити для нейтралізації можливих наслідків?
- що необхідно для досягнення цілей (час, гроші, здоров’я)?
- чи готовий я використовувати ці ресурси для досягнення мети?

*Для досягнення успіху треба ставити цілі трохи вищі, ніж ті, що у даний час можуть бути досягнутими.*

М.Планк

Коли будуть знайдені відповіді на всі перелічені питання, можна будувати особисту кар'єрограму. **Кар'єрограма** – інструмент управління кар'єрою, який являє собою графічний опис того, що повинно відбуватися чи відбувається з менеджером на окремих етапах кар'єри. Вона повинна будуватися на об'єктивній оцінці своїх достоїнств і недоліків, а також чітких і однозначних відповідях на питання:

- які зусилля менеджер готовий витратити на досягнення успіху?
- чи прагне він працювати самостійно чи під чийось керівництвом?
- чи готовий менеджер до ризику заради успіху?
- що його більше приваблює – підприємницька чи службова кар'єра?

Звичайно кар'єрограма складається з двох частин:

- перелік посад, вибудований у послідовний ланцюжок по висхідній лінії, які менеджер може займати протягом усього життєвого кар'єрного шляху, з вказівкою термінів заняття кожної посади;
- характеристика видів навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з вказівкою видів навчальних закладів, факультетів, курсів, що необхідно пройти менеджеру на кар'єрному шляху, включаючи захист дисертацій і одержання вчених ступенів і звань, із вказівкою періодів (у роках) навчання.

Необхідна умова: терміни перебування на визначених посадах повинні погоджуватися з термінами постійного навчання.

**Успішні й неуспішні менеджери.** У ході дослідження стилів і методів роботи було встановлено, що успішні менеджери більше часу приділяють формуванню стратегії організації і розвитку команди (табл. 13.1).

Таблиця 13.1

**Витрати часу на виконання управлінських функцій  
успішними і неуспішними менеджерами (у %)**

№	Напрямок діяльності	Менеджери	
		Успішні	Неуспішні
1	Стратегія	41%	29%
2	Розвиток команди	34%	18%
3	Контроль виконання	25%	53%

Подібні результати були отримані в результаті опитування менеджерів вищої ланки 150-ти організацій США. Були названі наступні уміння, які необхідно в першу чергу розвивати у вищого керівного складу організацій:

- формування команди – 47%;
- стратегічне мислення – 44%;
- лідерські якості – 40%;
- здатність мотивувати персонал – 34%.

Для порівняння цікаво навести рекомендації по ефективній організації праці менеджера, вироблені більше 80 років тому батьком класичної школи управління, французьким підприємцем та інженером А.Файолем.

А.Файоль РЕКОМЕНДУЄ всім менеджерам дотримуватися наступних правил:

- виробляти в собі здатність міркувати;
- прагнути мислити логічно;
- бути спостережливим;
- пам'ятати і зберігати почуття обов'язку;
- учитися керувати людьми;
- переймати знання і досвід практиків;
- чемно і доброзичливо ставитися до робітників;
- всебічно вивчати поведінку, характер, кмітливість, працю й особисте життя робітників;
- при виконанні службових обов'язків ретельно зважувати свої слова, не робити незаслужених зауважень і докорів підлеглим і колегам;
- не боятися визнати власні помилки, обґрунтовувати й аналізувати їх;
- оцінювати людей, події, факти і предмети, дотримуючись міри і стриманості;
- уникати крайностей в оцінках і судженнях;
- прагнути завоювати симпатію начальника благородною старанністю;
- критикувати тільки в інтересах справи; всяка інша критика – прояв легкомудства і недоброзичливості;
- довіряти собі;

- активно, твердо і з ентузіазмом захищати свої погляди і переконання: важко переконати іншого, якщо не впевнений сам;
- постійно займатися самоосвітою;
- розвивати і поглиблювати пізнання з питань, які цікавлять;
- виявляти ініціативу: страх перед відповідальністю – це ознака слабості;
- завжди бути в курсі подій, проблем, загальних ідей;
- постава, мова, поведінка, витримка – все повинно говорити, що в керівнику живе ясне розуміння відповідальності;
- не обтяжувати увагу співробітників і свою власну дрібницями;
- усувати нездатних;
- подавати особистий приклад;
- аналізувати діяльність підприємства по схемах, графіках і таблицях.

Як бачимо, жодна рекомендація не застаріла і не втратила своєї актуальності і сьогодні. Сучасні дослідники теорії і практики менеджменту конкретизували, поглибили і розвинули принципи положення класичного менеджменту, відкриті і сформульовані їхніми великими попередниками і вчителями.

### 13.3.3. КОЛИ ЕКВАТОР УЖЕ ПОЗАДУ...

*“Первый тайм мы уже отыграли...”*

Відповідно до закону Паркінсона *менеджер послідовно проходить такі фази службового шляху:*

- пора готовності –  $\Gamma$  – вік, у якому менеджер починає свою професійну діяльність після закінчення навчання (для прикладу візьмемо  $\Gamma = 22$  роки);
- пора розсудливості –  $P = \Gamma + 3$  роки (25 років);
- пора висування –  $Всв = P + 7$  років (32 роки);
- пора відповідальності –  $Впд = Всв + 5$  років (37 років);
- пора авторитету –  $A = Впд + 3$  роки (40 років);
- пора досягнень –  $D = A + 7$  років (47 років);
- пора нагород –  $H = D + 9$  років (56 років);
- пора важливості –  $Вжл = H + 5$  (61 рік);
- пора мудрості –  $M = Вжл + 3$  роки (64 роки);
- пора тупика –  $T = M + 7$  років (71 рік).

Як відзначалося вище, становлення менеджера як професіонала високого класу відбувається до 40 років. Звичайно до цього рубежу людина приходить з уже устояними поглядами і звичками. Менеджер виробив свій власний стиль роботи, знайшов, освоїв і успішно застосовує ефективні методи керівництва персоналом.

У віці 40-45 років менеджер *перетинає своєрідний екватор*: у нього за плечима вже приблизно 20 років роботи за спеціальністю і попереду ще приблизно стільки ж років виробничого стажу. За Паркінсоном, такий вік менеджера припадає на проміжок між порою авторитету і часом досягнень. На цьому рубежі нерідко *настає момент, коли падає мотивація, з'являється безліч проблем, причини яких складно позначити і сформулювати*. Менеджер раптом усвідомлює, що людина смертна, він чітко бачить обмеженість власних можливостей і постійно відчуває їх звуження. Ці почуття загострюють і зміни, що відбуваються в родині: дорослішання і відхід з родини дітей, менш емоційні подружні відносини. Усі ці фактори накладають свій відбиток на професійну діяльність: знижується мотивація до праці і росте кількість проблем дома і на роботі.

Зменшити чи згладити негативний вплив цих об'єктивних факторів можна, якщо *чітко й однозначно усвідомити для себе:*

- де знаходиться межа між мрією і реальністю;
- які власні сильні сторони і переваги;
- які свої реальні місце і роль в організації;
- наскільки широка службова спеціалізація;
- наскільки приваблює виконання обов'язків менеджера;
- яким повинно бути оптимальне співвідношення між роботою, родиною, саморозвитком і дозвіллям;
- наскільки сильне прагнення до самовдосконалення і саморозвитку.

Варто додати, що протягом 20 років відбуваються істотні зміни у виробництві, технологіях, бізнесі, з'являються нові ідеї і розробки в сфері теорії і практики менеджменту. Зрозуміло, що керівники з таким солідним професійним досвідом не схильні до того, щоб легко змінювати свої погляди і принципи. З цієї причини нерідко виникають ситуації, коли зрілий, досвідчений керівник змушений змінювати не тільки місце роботи, але і сферу діяльності. Часто це відбувається поза його бажанням, в силу об'єктивних обставин.

Не вдалося уникнути подібної долі і менеджеру зі світовим ім'ям Л.Якокка, коли він змушений був піти з компанії Форда. Якокка так описує цю ситуацію: “Я все життя працював у сфері автомобілебудування і мав



намір займатися цим надалі. Я був упевнений, що на даному етапі життя недоцільно змінювати напрямок кар'єри. Мені було 54 роки. Це занадто рано, щоб іти на пенсію, але занадто пізно, щоб починати зовсім нову справу". ...І Якокка прийняв пропозицію керівництва компанії "Крайслер".

У таку кризову ситуацію потрапляють практично всі офіцери силових структур, які в 40-45 років досягають граничного віку перебування на службі і звільняються в запас чи відставку.

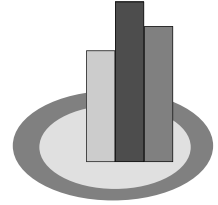
Не всім менеджерам вдається спокійно і тверезо оцінити ситуацію, пов'язану зі зміною не тільки роботи, але і способу життя, знайти своє місце в нових умовах діяльності, втриматися від шарахань у різні сторони і навіть паніки.

***У житті менеджера все гранично ясно. Якщо ти перемагаєш – ти кращий, а якщо ні – тебе виставлять за двері. Це нормально.***

К.Раньєрі

***Міркування, висновки і рекомендації менеджерам, що перейшли сорокалітній рубіж,*** сформульовані М.Кордом у вигляді нижченаведених тверджень і порад:

- палити світло по ночах розумно, коли вам 20 чи 30 років, але не слід проводити безсонні ночі, вивчаючи щось нове, після 40;
- до 40 років постарайтеся зрозуміти, що додає вам впевненості у собі і розкутості (стиль одягу чи якісь нюанси, що роблять вас несхожим на інших);
- ніхто не виглядає настільки невпевненим у собі, як людина, що прагне змінити свій вигляд у середині кар'єри;
- остаточно влашуйте своє особисте життя: людина, яка щаслива в особистому житті, краще робить службову кар'єру; той, кому вдається впорядкувати своє особисте життя до 40 років, звичайно буває в кращій формі і легше досягає успіху;
- вивчіть свої недоліки й усвідомте, що у вас погано виходить, чого ви не виносите і чого не хочете робити;
- не змушуйте себе робити якусь роботу тільки тому, що за неї добре платять чи від вас цього чекають інші;
- ще до 40-літнього рубежу знайдіть роботу, що приносить вам радість;
- визначте свої сильні сторони; ніхто точніше за вас самого не визначить, що у вас найкраще виходить, яка робота приносить задоволення, що ви робите краще, ніж хто-небудь інший;
- відкладайте гроші, щоб мати можливість у будь-який момент сказати: "Я звільняюся". Сильніше за все гнітить повна залежність, свідомість того, що ти не можеш дозволити собі піти з роботи;
- до 40 років у вас повинні бути друзі чи просто люди, що покладаються на вас і до яких ви також зможете звернутися в разі потреби;
- навчіться перекладати частину відповідальності і роботи на інших виконавців; хто не бажає чи не вміє цього робити, завжди буде в підлеглому становищі. Вміння перекладати частину відповідальності на інших – це вже половина успіху;
- умійте мовчати, коли це необхідно: легковажна балаканина погубила більше кар'єр, ніж що-небудь інше; вміння зберігати таємницю особливо високо цінується на вищому рівні управління;
- будьте надійною і вірною людиною; якщо до 40 років за вами не закріпилася репутація абсолютно надійної людини, цей недолік буде переслідувати вас до кінця службової кар'єри;
- назавжди збережіть почуття гумору, пам'ятаючи, що ніщо не триває вічно, у тому числі й успіх.



## ГЛАВА 14

# ТЕСТИ

---

**Р**ізного роду тести застосовуються для виявлення здібностей, інтелекту, інтересів і особистих якостей, а також для визначення придатності людей до виконання конкретних робіт, функцій і задач. Тести дозволяють із заздалегідь обумовленим ступенем імовірності визначити актуальний рівень розвитку в людини необхідних знань, особистісних характеристик та умінь. Методи виявлення індивідуальних особливостей і перспектив розвитку особистості шляхом тестування називають *психодіагностикою*.

До *достоїнств* психодіагностики, насамперед, відносять:

- об'єктивність – результати можна оцінити кількісно і якісно, вони практично не залежать від суб'єктивного підходу дослідника;
- оперативність – інформація збирається в порівняно короткий термін;
- націлюваність – інформація збирається про визначені якості особистості і її поведінку, а не про людину взагалі;
- практичність – результати об'єктивно визначають вибір засобів для подальшого практичного впливу на особистість.

Застосування тестів пов'язане з певними *обмеженнями*:

- результати тестування дають найчастіше актуальний зріз вимірюваної якості, у той час як більшість характеристик особистості і її поведінка динамічно змінюються;
- сфера вивчення визначених конкретних якостей особистості обмежена і не дозволяє дати узагальнену характеристику;
- для одержання більш повного психологічного портрета особистості потрібно застосування комплексу тестів.

Слід зазначити основні сфери застосування тестів. Насамперед, *тести застосовуються з метою самопізнання і самовдосконалення* шляхом:

- формування об'єктивної оцінки власних особистих і ділових якостей;
- коригування помилкових стереотипів сприйняття самого себе й інших людей;
- коригування в бажаному напрямку своєї поведінки, реагування на різні ситуації з метою досягнення особистих і професійних цілей;
- визначення шляхів і засобів удосконалення особистого і професійного зростання;
- використання викладачем – для проміжного та підсумкового контролю знань студентів;
- використання студентами самостійно – для самоконтролю.

Тести дозволяють об'єктивно оцінити стан відносин у трудовому колективі, виявити ситуації, що передують виникненню конфлікту як на виробництві, так і в родині й у відносинах з друзями і знайомими. Тести допомагають пізнати себе й інших людей і є важливим чинником особистого успіху.

Звичайно розрізняють кваліфікаційне і психологічне тестування.

*Кваліфікаційні* тести дозволяють оцінити компетентність і спеціальні якості, необхідні для виконання конкретної роботи.

*Психологічні* тести дозволяють оцінити загальний інтелектуальний рівень, ставлення до роботи, інтереси, здатність до управлінської діяльності й особисті якості.

Пропоновані тести здебільшого відносяться до розряду психологічних тестів.

### 14.1. ТЕСТ ДО ГЛАВИ 1

**ТЕСТ № 1. Чи готові Ви бути ефективним менеджером?** (гл. 1.2.2, стор. 14).

*Ключ до тесту:* по табл. 14.1 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, потім – загальну суму балів.

Таблиця 14.1

№ питання		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	3	0	0	0	2	3	0	2	1	0	0	3
	б	0	1	3	1	0	0	1	0	2	1	1	1
	в	1	3	2	2	1	1	3	3	3	3	2	0
	г	2	2	1	3	3	2	2	1	0	2	3	2

**Оцінка результатів:**

- менше 15 балів – оцінка “погано”: за своїм характером Ви більше виконавець, ніж керівник, тому перш ніж зайняти керівну посаду, оцініть всі плюси і мінуси професії менеджера;
- 15-21 бал – оцінка “задовільно”: у Вас є необхідні якості, щоб стати досить кваліфікованим керівником, якщо будете більше прислухатися до думки керівництва і підлеглих, використовувати колективні форми прийняття рішень, створювати і зміцнювати добрі традиції в колективі;
- 22-28 балів – оцінка “добре”: у Вас гарні організаторські якості, вміння сконцентруватися на найбільш важливих задачах, Ви умієте відрізнити головне від другорядного, готові вирішувати виниклі проблеми;
- 29-36 балів – оцінка “відмінно”: у Вас є необхідні дані і здібності, щоб вивести підрозділ зі складної ситуації, Ви не уникаєте гострих ситуацій, не боїтеся конфліктів і стягнень, прагнете до перетворень, орієнтовані на ділову кар’єру, але Вам належить бути менш категоричним в оцінках і судженнях.

## 14.2. ТЕСТ ДО ГЛАВИ 2

### ТЕСТ № 2. Мої найважливіші потреби (по Маслоу) (гл. 2.6.2, стор. 48).

Тест дозволяє оцінити ступінь задоволеності основних потреб людини. Пропонується 15 тверджень, які треба оцінити, попарно порівнюючи їх між собою.

Починати варто з оцінки 1-го твердження, шляхом порівняння його з 2-м, 3-м і т.д., записуючи послідовно результати в 1-й рядок табл. 14.2. Так, якщо при порівнянні 1-го твердження з 2-м кращим для себе Ви вважаєте 2-ге, то в 1-шу клітинку 1-го рядка впишіть цифру 2, якщо ж кращим виявиться 1-ше твердження, то впишіть цифру 1.

Коли проведете порівняння 1-го твердження з 2-15-м і заповните 1-й рядок, зробіть те ж саме з 2-м твердженням, послідовно порівнюючи його з 3-м, 4-м і т.д. і записуючи результати в 2-й рядок. Самим останнім буде порівняння 14-го і 15-го тверджень, результат якого Ви помістите в єдину клітинку останнього, 14-го рядка.

Рекомендується перед кожним твердженням вголос проговорювати фразу: “Я хочу...”

- Домогтися визнання і поваги.
- Мати теплі відносини з людьми.
- Забезпечити собі майбутнє.
- Заробляти на життя.
- Мати гарних співрозмовників.
- Усталити своє становище.
- Розвивати свої сили і здібності.
- Забезпечити собі матеріальний комфорт.
- Підвищувати рівень майстерності і компетентності.
- Уникати неприємностей.
- Прагнути до нового і незвіданого.
- Забезпечити собі становище впливу.
- Купувати гарні речі.
- Займатися справою, що вимагає повної віддачі.
- Бути зрозумілим іншими.

**Ключ до тесту:**

1. По табл. 14.2 визначте кількість балів (виборів), що випали на кожне твердження у всіх клітинках таблиці, і результати занесіть у рядок “Бали” таблиці.

Таблиця 14.2

Бали																№№ рядків
№№ тверджень	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
																1
																2
																3
																4
																5
																6
																7
																8
																9
																10
																11
																12
																13
																14

2. Підрахуйте суму балів для визначення 5-ти головних людських потреб відповідно до теорії потреб А.Маслоу:

- базові (фізіологічні, матеріальні) потреби: сума виборів 4-го, 8-го і 13-го тверджень – “Ф”;
- потреби в безпеці: сума виборів 3-го, 6-го і 10-го тверджень – “Б”;
- соціальні потреби: сума виборів 2-го, 5-го і 15-го тверджень – “С”;
- потреби у визнанні (самоствердженні): сума виборів 1-го, 9-го і 12-го тверджень – “В”;
- потреби в самовираженні (самореалізації): сума виборів 7-го, 11-го і 14-го тверджень – “СВ”.

**Оцінка результатів:**

1. Виберіть з 15 тверджень ті 5, що одержали найбільшу кількість балів. Це Ваші головні потреби.
2. У залежності від величини кожної із сум “Ф”, “Б”, “С”, “В” и “СВ” визначте за 3-ма градаціями, наскільки задоволена у Вас кожна з 5 головних людських потреб:
  - 0-14 балів – потреба задоволена повністю;
  - 15-28 балів – потреба задоволена частково;
  - більше 28 балів – потреба не задоволена.

## 14.3. ТЕСТ ДО ГЛАВИ 3

### ТЕСТ № 3. Який Ваш рівень службової етики? (гл. 3.5.2, стор. 78).

**Ключ до тесту:**

- нарахуйте собі 3 бали за відповідь “цілком згодний”;
- 2 бали – за відповідь “в основному згодний”;
- 1 бал – за відповідь “скоріше не згодний”;
- 0 балів – за відповідь “цілком не згодний”;
- підрахуйте загальну суму балів.

**Оцінка результатів:**

- 0-10 балів – у Вас досить високий рівень службової етики;
- 11-20 балів – у Вас в цілому прийнятний середній етичний рівень;
- 21-30 балів – Вам необхідно переглянути деякі свої погляди на те, що вважається етичним і неетичним;
- більше 30 балів – Ваші принципи і погляди не мають нічого спільного з нормами службової етики.

## 14.4. ТЕСТ ДО ГЛАВИ 4

### ТЕСТ № 4. Чи конфліктна Ви людина? (гл. 4.4.5, стор. 104).

Автори К.У.Томас і Р.Х.Кілменн сформулювали й обґрунтували п'ять стилів поведінки в конфліктних ситуаціях: суперництво (конкуренція), співробітництво, компроміс (домовленість), ухиляння (уникнення) і пристосування.

**Порядок обробки результатів.** У табл. 14.3 варто підкреслити обрані варіанти відповідей. Наявність рис, властивих кожному стилю реагування, підраховується у відсотках як відношення кількості відповідей у кожному стовпці до показника  $n$  відповідного стовпця, помноженому на 100. *Наприклад:* у колонці "Компроміс" підкреслено 8 відповідей, таким чином,  $8 : 12 \times 100 = 66,7\%$ . Отже, схильність до компромісу складає 67%. У колонці "Пристосування" підкреслено 4 відповіді, значить,  $4 : 12 \times 100 = 33,3\%$ . Схильність до пристосування складає 33%.

**Оцінка результатів.** Тактика, за допомогою якої Ви прагнете задовольнити власні інтереси в конфліктній ситуації, залежить від питомої ваги кожного стилю поведінки, властивого Вам.

### РЕКОМЕНДАЦІЇ

Оптимальною тактикою поведінки у конфлікті автори вважають таку, коли одночасно застосовуються всі п'ять стилів поведінки, і кожний з них приймає значення в діапазоні 40-60%. Для оптимізації свого особистого стилю Вам належить частіше застосовувати ті стилі і варіанти дій (рис. 14.1), з яких Ваші персональні значення нижче 40%, і рідше – ті стилі і варіанти дій, де Ваші показники перевищують 60%.

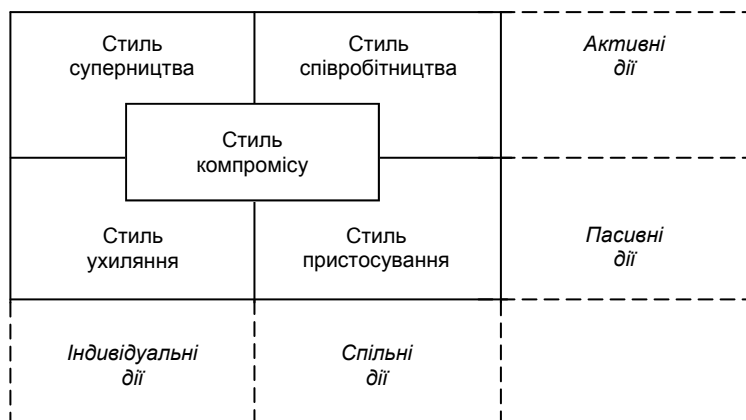


Рис. 14.1. Стилi поведінки i варіанти дій у конфліктних ситуаціях

## 14.5. ТЕСТИ ДО ГЛАВИ 5

### ТЕСТ № 5. Який Ваш стиль керівництва? (гл. 5.2.1, стор. 116).

Пропонується 27 характеристик діяльності керівника і до кожної по 5 варіантів відповідей (дій). Необхідно вибрати один чи декілька (2-3) варіантів, які відповідають Вашому стилю керівництва. Доцільно, щоб на питання тесту відповіли Ваші колеги, а потім порівняти особисті відповіді і результати тестування з результатами оцінки Вас колегами.

#### 1. Розподіл повноважень між керівником і підлеглими:

- а) централізує керівництво, вимагає докладних доповідей про всі деталі
- б) пасивний у виконанні управлінських функцій
- в) чітко розподіляє функції між собою, заступниками і виконавцями

Таблиця 14.3

№ з/п	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Ухиляння	Пристосування
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а
n	12	12	12	12	12

- г) очікує, іноді вимагає вказівок зверху
- д) централізує керівництво тільки в складних, нестандартних ситуаціях

**2. Дії в критичних ситуаціях:**

- а) переходить до більш жорстких методів керівництва
- б) критичні ситуації не змінюють методів керівництва
- в) вдається до допомоги вищих керівників
- г) починає більш тісно взаємодіяти з підлеглими
- д) погано справляється зі своїми обов'язками

**3. Контакти з підлеглими:**

- а) недостатньо товариська людина, з людьми розмовляє мало
- б) регулярно спілкується з підлеглими, інформує про стан справ у колективі, про труднощі, які треба перебороти
- в) уміє спілкуватися, але спілкування з підлеглими свідомо обмежує, тримається від них на відстані
- г) прагне спілкуватися з підлеглими, але при цьому випробовує труднощі
- д) спілкується в основному з активом колективу

**4. Продуктивність роботи колективу під час відсутності керівника:**

- а) виконавці працюють гірше
- б) продуктивність не знижується при короткостроковій відсутності керівника
- в) виконавці постійно, у будь-якій ситуації працюють не в повну силу
- г) продуктивність роботи підвищується
- д) робота йде зі змінним успіхом

**5. Ставлення до порад і заперечень підлеглих:**

- а) сам звертається за порадами
- б) не допускає, щоб підлеглі давали йому поради і тим більше заперечували
- в) підлеглі не тільки радять, але і дають вказівки керівнику
- г) керівник звертається за порадою навіть тоді, коли в цьому немає потреби
- д) якщо у виконавців є слушні пропозиції, вони можуть говорити про це керівнику

**6. Контроль діяльності підлеглих:**

- а) контролює роботу як прийдеться
- б) строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому
- в) в ході контролю завжди відзначає позитивні результати і хвалить виконавців
- г) в ході контролю вишукує й обов'язково знаходить недоліки
- д) часто втручається в поточну роботу виконавців

**7. Співвідношення виробничих і соціально-психологічних задач у процесі виробництва:**

- а) цікавиться тільки виконанням планових завдань, не звертаючи уваги на взаємини в колективі
- б) організовуючи виробництво, підтримує доброзичливі взаємини між виконавцями
- в) підходить до роботи формально, не виявляючи інтересу
- г) на першому місці питання налагодження взаємин між підлеглими
- д) коли потрібно, захищає інтереси підлеглих

**8. Форма і характер віддачі провідних вказівок, розпоряджень і наказів:**

- а) віддає розпорядження таким чином, що хочеться виконати його якнайкраще
- б) не вміє віддавати розпорядження і накази
- в) прохання нічим не відрізняються від наказів
- г) підлеглі сприймають накази, але виконують їх неохоче, повільно і неякісно
- д) накази викликають невдоволення в підлеглих

**9. Ставлення до критики з боку підлеглих:**

- а) на критику не ображається, прислуховується і враховує її
- б) критику вислуховує, обіцяє відреагувати на неї, але нічого не робить
- в) не любить критики з боку підлеглих, але намагається приховати це
- г) сприймає критику тільки з боку вищого керівництва
- д) ніяк не реагує на критику

**10. Поведінка в ситуації, коли бракує знань:**

- а) особисто вирішує навіть ті питання, в яких недостатньо компетентний
- б) якщо чогось не знає, то не боїться це показати і звертається по допомогу
- в) не прагне підвищити свій освітній рівень
- г) якщо чогось не знає, то приховує це і намагається самостійно заповнити недоліки в знаннях
- д) якщо не знає, як виконати роботу чи вирішити питання, то доручає це своїм підлеглим

**11. Розподіл відповідальності між керівником і підлеглими:**

- а) боїться відповідати за свої дії, прагне зменшити ступінь своєї відповідальності
- б) бере відповідальність як на себе, так і розподіляє її між підлеглими
- в) всю відповідальність бере на себе
- г) намагається перекласти відповідальність на вищих керівників
- д) намагається перекласти особисту відповідальність на своїх заступників чи нижчих керівників

**12. Ставлення до своїх заступників і помічників:**

- а) намагається, щоб заступники були кваліфікованими фахівцями
- б) домагається безумовного підпорядкування заступників і помічників

- в) керівнику все рівно, хто в нього помічник чи заступник
- г) обережний у відносинах із заступниками через побоювання втратити своє місце
- д) не бажає мати поруч із собою висококваліфікованих фахівців

**13. Емоційний стан працівників під час відсутності керівника:**

- а) працівники задоволені, коли керівник відсутній, вони почувають деяке полегшення
- б) з керівником цікаво працювати, тому чекають на його повернення
- в) відсутності керівника звичайно ніхто не помічає
- г) спочатку робітники задоволені, що керівник відсутній, а потім нудьгують
- д) спочатку відсутність керівника відчувається виконавцями, а потім швидко забувається

**14. Переважні методи впливу на підлеглих:**

- а) нерідко доводиться умовляти підлеглих виконати ту чи іншу роботу
- б) завжди наказує, розпоряджається, дає вказівки, але ніколи не просить
- в) часто звертається до підлеглих з дорученнями, проханнями і порадами
- г) часто робить підлеглим зауваження і догани
- д) зауваження на адресу підлеглих завжди справедливі

**15. Форма спілкування з підлеглими:**

- а) завжди звертається до підлеглих чемно і доброзичливо
- б) з підлеглими буває нетактовним і навіть грубим
- в) у спілкуванні з підлеглими часто байдужий
- г) ввічливий у відносинах з підлеглими, але створюється враження, що ввічливість ця не щира
- д) характер звертання до підлеглих непостійний, часто міняється

**16. Участь персоналу в управлінні:**

- а) залучає підлеглих до вироблення управлінських рішень
- б) нерідко перекладає свої функції на підлеглих
- в) управлінські функції не зафіксовані, їх виконавці можуть мінятися
- г) іноді управлінські функції бере на себе не керівник, а інші працівники

**17. Дотримання трудової дисципліни:**

- а) керівник прагне до формальної дисципліни й абсолютного підпорядкування
- б) керівник не здатний впливати на трудову дисципліну
- в) керівник уміє підтримувати дисципліну і порядок
- г) дисципліна здається гарною, тому що підлеглі бояться керівника
- д) керівник недостатньо жорстко припиняє порушення дисципліни

**18. Характер спілкування з підлеглими:**

- а) спілкується тільки з ділових питань
- б) починаючи розмову про виробництво, керівник потім цікавиться особистими і сімейними справами
- в) часто спілкується з особистих питань, не стосуючись виробничих
- г) спілкування відбувається частіше з ініціативи працівників, керівник рідко починає розмову першим
- д) нерідко підлеглим важко зрозуміти, що їм хоче сказати керівник

**19. Характер прийняття управлінських рішень:**

- а) керівник одноосібно приймає рішення або скасовує їх
- б) керівник рідко береться за рішення складних задач, частіше намагається їх уникнути
- в) як правило, рішення приймаються після обговорення з підлеглими, одноосібно приймаються тільки самі термінові питання
- г) вирішує тільки раптово виникаючі питання, не прагнучи передбачити їх виникнення
- д) береться за рішення в основному незначних, дрібних задач

**20. Взаємини між співробітниками в колективі:**

- а) в колективі відсутня довіра між співробітниками і недостатньо розвинута взаємодопомога
- б) керівник прагне створити у підлеглих хороший настрій у процесі роботи
- в) в колективі підвищена плінність кадрів, люди ідуть і не шкодують про це
- г) співробітники чуїно, по-дружньому ставляться один до одного
- д) у присутності керівника люди напружені і почувають себе скучно

**21. Самостійність підлеглих:**

- а) керівник сприяє тому, щоб підлеглі працювали самостійно
- б) іноді керівник нав'язує власну думку, говорячи, що це думка більшості
- в) підлеглі працюють більше за вказівками керівника, ніж самостійно
- г) виконавці надані самі собі
- д) самостійність надається підлеглим лише час від часу

**22. Відношення до рад і рекомендацій:**

- а) регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками
- б) радиться з підлеглими тільки в складних ситуаціях
- в) радиться з заступниками і нижчими менеджерами, але не з рядовими працівниками
- г) із задоволенням прислухається до думки колег
- д) радиться тільки з вищим керівництвом

**23. Співвідношення ініціативи керівника і підлеглих:**

- а) ініціатива підлеглих керівником ігнорується
- б) стосовно себе керується принципом: "ініціатива карна"

- в) керівник підтримує ініціативу підлеглих
- г) керівник не вміє діяти самостійно, чекає "підштовхування" збоку
- д) ні керівник, ні його підлеглі ініціативи не виявляють

**24. Характер вимогливості керівника:**

- а) його улюблене гасло: "Давай, давай!"
- б) вимогливий і справедливий
- в) буває занадто строгим і навіть причепливим
- г) не дуже вимоглива людина
- д) вимогливий до себе й інших

**25. Ставлення до нововведень:**

- а) консервативний, боїться всього нового
- б) охоче підтримує доцільні нововведення
- в) підтримуючи нововведення у сфері виробництва, через силу змінює характер спілкування з людьми
- г) більше схильний до нововведень у невиробничій сфері (у побуті, на відпочинку, у міжособистісних відносинах)
- д) усі нововведення проходять повз керівника

**26. Залучення співробітників до вироблення управлінських рішень:**

- а) у роботі широко спирається на актив
- б) багато питань приймаються колективно, на загальних зборах
- в) деякі важливі питання приймаються фактично без участі керівника, його функції виконують інші
- г) більшість питань вирішує керівник особисто
- д) керівник сприяє впровадженню різних форм самоврядування

**27. Ставлення до самого себе:**

- а) керівнику байдуже, що про нього думають підлеглі
- б) ніколи і ні в чому не виявляє своєї переваги над підлеглими
- в) вважає себе незамінним у колективі
- г) із захопленням займається своєю справою і не думає про те, як його оцінюють підлеглі
- д) надмірно критичний стосовно підлеглих

**Ключ до тесту:** по табл. 14.4 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, керуючись наступними правилами:

- бали групуються за 3-ма категоріями: А – автократичний стиль, Д – демократичний стиль, Л – ліберальний стиль;
- цифра, розташована поруч з буквою, яка позначає один із 3-х названих стилів керівництва, вказує на кількість балів, що нараховуються за обраний варіант відповіді;
- якщо на те ж саме питання тесту обрано більше одного варіанта відповідей, то бали нараховуються за кожен варіант, крім випадків, коли 2 чи навіть 3 варіанти відповідають одному стилю (наприклад, на питання № 5 обрані варіанти відповідей "а" і "д"); у таких випадках враховується тільки відповідь, за яку нараховується більше балів (у даному прикладі – 3 бали за варіант "а");

**Таблиця 14.4**

№ питання		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	А-3	А-3	А-1,Л-2	А-2	Д-3	Л-3	А-2	Д-3	Д-3
	б	Л-3	Д-3	Д-2	Д-2	А-2	А-3	Д-2	Л-3	Л-2
	в	Д-3	Л-2	А-2	Л-2	Л-2	Д-3	Л-2	А-2	А-3
	г	Л-2	Д-2	Д-1, Л-1	А-1, Л-1	Л-2, Д-1	А-2	Л-1, Д-1	Л-2	А-2, Л-1
	д	Д-2	Л-3	А-1,Д-1	Д-1	Д-2	А-3	Д-1	Л-3	Л-3
№ питання		10	11	12	13	14	15	16	17	18
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	А-3	Л-3	Д-3	А-2	Л-3	Д-3	Д-3	А-2	А-3
	б	Д-3	Д-3	А-3	Д-2	А-3	А-3	А-1, Л-2	Д-1, Л-2	Д-1
	в	Л-2	А-3	Л-1	Л-2	Д-3	Л-3	Д-1, Л-3	Д-3	Д-2, Л-1
	г	А-2, Д-2	Л-1	А-2	А-1, Д-1	А-2	А-2, Л-1	А-1, Д-1	А-3	А-2, Л-2
	д	Д-1, Л-1	А-2, Л-1	А-1	А-1, Л-1	Д-2	А-1, Л-2	А-2	Л-1	Л-1
№ питання		19	20	21	22	23	24	25	26	27
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	А-3	А-1	Д-3	Д-3	А-2	А-3	Л-2	Л-2	Л-2
	б	Л-3	Д-1	А-1	А-1, Д-2	Л-2	Д-2	Д-3	Д-3	Д-2
	в	Д-2	А-2, Л-1	А-3	А-1, Д-1	Д-2	А-2	А-1	Л-3	А-2
	г	Л-1	Д-2	Л-2	Д-1	Л-2	Л-2	Д-1	А-3	А-2
	д	Л-2	А-2	А-2	А-2	Л-3	А-1, Д-1	Л-3	Д-2, Л-1	А-3



- у табл. 14.5 внесіть загальні суми балів по кожному стилю керівництва і виділіть домінуючий стиль у такий спосіб:

Таблиця 14.5

Стиль керівництва	Загальна сума балів	Сума/10	Сума/10 і округлена	Домінуючий/ змішаний стиль	Код стилю керівництва
Автократичний					
Демократичний					
Ліберальний					

- розділіть отримані суми балів на 10;
- отримані значення для зручності аналізу округліть до цілих цифр.

**Оцінка результатів:**

1. Домінуючим варто визнати такий стиль, округлена сума якого перевищує дві інші суми на 3 і більше одиниць, наприклад:

- А:Д:Л дорівнює 7:2:3 – це *автократичний* стиль, код А-0-0;
- А:Д:Л дорівнює 1:3:6 – *ліберальний* стиль, код 0-0-Л;
- А:Д:Л дорівнює 1-6-3 – *демократичний* стиль, код 0-Д-0.

2. Коли 2 стилі одночасно домінують над 3-м, то в наявності *змішаний стиль* керівництва, наприклад:

- А:Д:Л дорівнює 7:6:3 – *автократично-демократичний* стиль, код А-Д-0;
- А:Д:Л дорівнює 1:5:6 – *демократично-ліберальний* стиль, код 0-Д-Л і т.д.

3. По табл. 14.6 визначте, яким чином Ваші основні професійні якості співвідносяться з Вашим стилем керівництва. Фахівці вважають, що найбільш сильний вплив на стиль керівництва робить *професійна компетентність*, потім організаторські здібності, якості вихователя і, нарешті, комунікабельність менеджера.

Таблиця 14.6

Стиль керівництва	Код стилю	Професійна компетентність	Організаторські якості	Педагогічна майстерність	Здатність до спілкування (комунікабельність)
Автократичний	А-0-0	Низька	Середні	Низька	Низька
Демократичний	0-Д-0	Висока	Високі	Висока	Висока
Ліберальний	0-0-Л	Низька	Низькі	Низька	Середня
Автократично-демократичний	А-Д-0	Низька	Середні	Середня	Середня
Автократично-ліберальний	А-0-Л	Низька	Високі	Середня	Середня
Демократично-ліберальний	0-Д-Л	Низька	Низькі	Висока	Висока
Змішаний	А-Д-Л	Середня	Високі	Висока	Висока

4. *Змішаний стиль керівництва* має різну природу, що залежить від ступеня виразності всіх трьох стилів керівництва:

- однаково *низький* ступінь виразності стилів (2-3-3, 3-2-2) характеризує молодих, недосвідчених менеджерів;
- однаково *середня* виразність стилів (7-5-6, 5-6-7) характеризує менеджера, який уміє швидко і гнучко перебудовуватися в залежності від ситуації;
- однаково *висока* виразність стилів (10-8-9, 9-8-9) характеризує суперечливий, непередбачений тип керівника.

**ТЕСТ № 6. Орієнтація на людей чи на задачу** (гл. 5.2.2, стор. 118).**Порядок обробки результатів:**

- Відзначте питання з номерами 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29 і 34.
- Поставте цифру 1 (1 бал) перед тими з відзначених номерів питань, на які дали відповіді “Р” чи “Н”.
- Поставте цифру 1 (1 бал) перед номерами всіх інших питань, на які Ви відповіли “З” чи “Ч”.
- Обведіть кружками цифри “1”, що стоять перед питаннями №№ 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31 і 39.

5. Підрахуйте кількість відповідей, відзначених одиницею в кружечку. Сума покаже кількість балів, що визначають ступінь Вашої спрямованості на людей – “Л”: орієнтованість у процесі виробництва на формування і підтримку сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, на людські відносини, на людей.
6. Підрахуйте кількість відповідей, відзначених одиницею, що не стоїть у кружечку. Ця сума балів укаже на ступінь Вашої спрямованості на задачу – “П”: досягнення виробничих цілей, опір на формальну організацію і владу керівника.
7. Значення “Л” і “П” зручніше оцінювати за 10-бальною шкалою: для цього помножте ці значення на коефіцієнт 0,5.
8. Відкладіть отримані значення на графіку (рис. 5.1, стор. 117): значення “Л” – на вертикальній вісі, а значення “П” – на горизонтальній. Крапка “Я”, що утворилася на перетині перпендикулярів, проведених від отриманих значень “Л” і “П”, укаже конкретне значення стилю керівництва.

**Оцінка результатів:**

- у залежності від того, ближче до якої з п’яти крапок, позначених на рис. 5.1, виявилася крапка “Я”, виберіть відповідну характеристику стилю керівництва з п’яти найбільш характерних, опис яких дано на стор. 117.

**ТЕСТ № 7.** Тест для жінок **“Чи можете Ви зробити кар’єру?”** (гл. 5.5.1, стор. 137).

**Ключ до тесту:** по табл. 14.7 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, потім – загальну суму балів.

**Таблиця 14.7**

№ питання		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	3	1	3	2	2	3	3	1	2
	б	2	2	2	1	3	1	1	3	1
	в	1	3	1	3	1	2	2	2	3

**Оцінка результатів:**

- 9 12 балів – швидше за все, у Вас ніколи не було думки про кар’єру. Ви людина соромлива, поступлива, намагаєтеся не привертати до себе уваги. Успіхи і голосна слава інших не викликають у Вас заздрощів;
- 13-17 балів – іноді Ви мрієте про успіхи на роботі, але, засумнівавшись у своїх можливостях, переконали себе, що це вимагає занадто багато зусиль і жертв;
- 18-23 бала – робота Вас задовольняє, а успіхи в роботі стали важливою життєвою метою. Однак Ви не вважаєте, що для досягнення мети всі засоби гарні. У важких ситуаціях Ви вмієте поводитися гнучко і тактовно. Ймовірно, Вам вдасться поєднати службові інтереси з особистим життям;
- більше 23 балів – Ви честолюбна оптимістка, хороший організатор, знаєте, чого хочете і чого повинні досягти. Ви володієте силою волі, набагато наполегливіші за інших. Однак необхідно володіти ще і такими якостями, як зібраність, кругозір, об’єктивність, стриманість, вміння працювати з людьми.

**ТЕСТ № 8.** Тест для чоловіків **“Чи знаєте Ви жінок?”** (гл. 5.5.1, стор. 139).

*Прочитайте питання тесту і виберіть ті відповіді, що більш за все збігаються з Вашими поглядами.*

1. За статистикою, жінки живуть довше чоловіків. На Вашу думку, це є результатом:
  - а) того, що на плечі чоловіків лягають важливіші життєві проблеми
  - б) що чоловіки виявляють більше завязатості у важких ситуаціях
  - в) психофізичної конституції жінки
2. Чи ображає Вас той факт, коли жінка, з якою Ви спілкуєтесь, має великі знання в галузі, що є Вашою професією?
  - а) так
  - б) ні
  - в) важко сказати
3. Яка професія, на Вашу думку, більш за все пасує жінці?
  - а) вчитель
  - б) лікар
  - в) будь-яка, у залежності від здібностей та інтересів
4. Поліандрія – це:
  - а) ім’я древньої князівни
  - б) небезпечна жіноча хвороба
  - в) шлюб однієї жінки з багатьма чоловіками

5. Чи вважаєте Ви, що будь-яка заміжня жінка при відповідному впливі на неї схильна зав'язати роман з іншим чоловіком?
- а) так
  - б) ні
  - в) важко сказати
6. Якщо провести тестування з метою визначення рівня інтелекту в групі чоловіків і в групі жінок, які будуть, по-Вашому, результати?
- а) серед чоловіків було б значно більше осіб з більш високим рівнем інтелекту
  - б) не було б істотної різниці в показниках
  - в) значно більше високих результатів отримали б жінки
7. З трьох відомих жінок виберіть ту, котра ближче всього підходить Вашому ідеалу:
- а) Марія Склодовська-Кюрі
  - б) Мерилін Монро
  - в) Маргарет Тетчер
8. На Вашу думку, жінки у своїх вчинках керуються:
- а) логікою
  - б) почуттями
  - в) логікою і почуттями, в залежності від ситуації і рис характеру особистості
9. Істерія є психічною хворобою, що виявляється:
- а) тільки в жінок
  - б) у жінок і чоловіків
  - в) у деяких чоловіків
10. Жінки відрізняються частими змінами настрою в зв'язку:
- а) з їхньою екзальтацією і відсутністю внутрішньої дисципліни
  - б) неправильним вихованням
  - в) зі специфікою їхньої гормональної системи

**Ключ до тесту:** по табл. 14.8 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, потім – загальну суму балів.

Таблиця 14.8

№ питання		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	1	0	1	0	0	0	3	0	0	1
	б	0	3	0	0	1	3	3	1	3	0
	в	3	1	3	3	3	1	3	3	0	3

#### Оцінка результатів:

- 3-10 балів – Ваші знання про психологію жінки мають мало спільного з реальністю, що веде до помилок дій і оцінок у відносинах з ними і до частих конфліктів;
- 11-20 балів – у відносинах зі звичайними жінками Ви здатні вгадати їхні вчинки і відповідно будувати свою поведінку. Однак у глибині душі Ви вважаєте їх істотами більш низького рівня, повними недоліків і неприємних особливостей, яких немає у чоловіків;
- 21-30 балів – Ваше знання душі жінки і здатність її зрозуміти дуже високі, Ви ставитеся до жінок без почуття переваги, як до партнерів.

## 14.6. ТЕСТИ ДО ГЛАВИ 6

### ТЕСТ № 9. Як організовано управління на Вашому підприємстві? (гл. 6.1.1, стор. 144).

*Пропонується 30 питань, що описують різні управлінські ситуації, оснащеність і облаштованість робочих місць, стан справ в організації і відносини з діловими партнерами. Виберіть із трьох пропонованих варіантів оцінок відповідності ту, котра, на Ваш погляд, найбільш точно описує стан справ, правила і норми поведінки в організації, де Ви працюєте.*

1. Як Ви вважаєте, Ваша посада і робота для організації...
- а) необхідна
  - б) марна
  - в) корисна, але не потрібна
2. Ви оцінюєте кваліфікацію своїх підлеглих як...
- а) дуже високу
  - б) задовільну
  - в) вкрай низьку

3. Чи вважаєте Ви, що ваші підлеглі...
  - а) тільки роблять вигляд, що працюють
  - б) працюють так само добре, як і Ви
  - в) працюють більше Вас
4. Ви очікуєте від свого безпосереднього начальника...
  - а) що він допоможе Вам краще виконувати свої функціональні обов'язки
  - б) більшої уваги до координації робіт підрозділів (співробітників)
  - в) що зможете дещому навчитися в нього
5. Ви уявляєте свої функції в організації як...
  - а) рішення поточних і перспективних задач всієї організації
  - б) рішення задач організації в цілому
  - в) виконання лише прямих обов'язків незалежно від загальних задач організації
6. Коли звичайно Ваші підлеглі одержують винагороду за понаднормову роботу...
  - а) у найближчу зарплату
  - б) протягом двох-трьох місяців
  - в) ще пізніше
7. Кімнати, у яких працюють Ваші підлеглі, призначені для...
  - а) чотирьох і більше працівників
  - б) двох-чотирьох працівників
  - в) одного-двох працівників
8. Робочі місця Ваших підлеглих освітлюються...
  - а) лампами денного світла і світлом з вікна
  - б) тільки світлом з вікна
  - в) тільки лампами денного світла
9. Шум у робочих кабінетах Вашого підрозділу породжується в основному...
  - а) постійними розмовами співробітників
  - б) голосними провідними вказівками начальників
  - в) телефонними дзвінками
10. Один телефонний апарат у робочих кабінетах Вашого підрозділу приходить на...
  - а) чотирьох і більше співробітників
  - б) двох-чотирьох співробітників
  - в) на кожного співробітника
11. Ви маєте інформацію про головних постачальників Вашої організації...
  - а) знаєте тільки її назву
  - б) знаєте про характер виробництва
  - в) знаєте прізвище директора і його заступників
12. Про продукцію своєї організації Вам відомо...
  - а) що вона використовується іншими підприємствами як напівфабрикат
  - б) її основні параметри і значення для замовників
  - в) призначення і доля продукції Вас взагалі не цікавлять
13. Як організовано інформаційне обслуговування у Вашій організації...
  - а) кожен співробітник повинен і може одержати для своєї роботи всю необхідну інформацію
  - б) Вашому керівництву і Вам все рівно, де і як добувають інформацію співробітники
  - в) Ваше керівництво і Ви самі вважаєте збір інформації марною витратою часу
14. Ваша думка про рекламу продукції Вашої організації...
  - а) Вам байдужі ці питання
  - б) Ви вважаєте це непотрібною справою
  - в) Ви завжди користуєтеся можливістю розповісти, де Ви працюєте
15. Ви побоюєтеся, що Ваш підрозділ без Вас...
  - а) не обійдеться й одного дня
  - б) буде нормально працювати
  - в) якийсь час зможе обійтися
16. Ви думаєте про керівників своєї організації, що вони...
  - а) цілком задоволені своєю роботою
  - б) працюють продуктивно
  - в) роблять все, що можуть
17. Коли виникає необхідність матеріально заохотити підлеглих, Ви...
  - а) вирішуєте питання самостійно
  - б) консультуєтеся з вищим керівництвом
  - в) практично не маєте такої можливості
18. Під час наради у Вашому кабінеті Ви...
  - а) забороняєте палити
  - б) робите перерву для курців
  - в) дозволяєте палити

- 19. Ваша думка про оснащеність своїх підлеглих оргтехнікою...**  
 а) вважаєте це другорядним питанням  
 б) допускаєте, що вони можуть позичати прилади один у одного чи в сусідньому підрозділі  
 в) надаєте великого значення цьому питанню
- 20. Ваше ставлення до постачальників...**  
 а) неважливо, хто постачальник, аби вчасно здійснювали постачання  
 б) Ви готові допомогти постачальникам в удосконаленні їхньої продукції  
 в) Ви аналізуєте результати застосування їхньої продукції у виробках Вашої організації
- 21. Ви розглядаєте професійні семінари і наради...**  
 а) як можливість зав'язати нові контакти  
 б) як можливість розширити пізнання у своїй сфері діяльності  
 в) як марну втрату часу
- 22. Для зміцнення доброго імені Вашої організації найбільше значення мають...**  
 а) хороші службові і людські відносини в колективі  
 б) ефективна робота відділу реклами  
 в) висока якість продукції
- 23. Коли директор відправляється в тривале відрядження, то в організації...**  
 а) кожен робить, що хоче  
 б) через місяць починає знижуватися продуктивність  
 в) справи йдуть нормально, але існує небезпека збою
- 24. Ви вважаєте своїх заступників...**  
 а) найближчими помічниками, разом з якими керуєте організацією (підрозділом)  
 б) не турботливими, а іноді і корисними співробітниками  
 в) таємними суперниками, з якими доводиться постійно боротися
- 25. Основою Вашої керівної діяльності Ви вважаєте...**  
 а) оперативне вирішення виникаючих проблем  
 б) концептуальний підхід до управління  
 в) координацію роботи підрозділів (співробітників) і оперативне вирішення виникаючих проблем
- 26. Ви збираєте різні наради...**  
 а) щоб знайти альтернативні шляхи вирішення проблем організації  
 б) щоб довести до підлеглих свої погляди  
 в) щоб періодично влаштовувати "накачування" підлеглих
- 27. Право винагороди підлеглих, на Ваш погляд, повинно належати...**  
 а) кожному керівнику підрозділу  
 б) лише деяким керівникам підрозділів  
 в) тільки керівнику організації
- 28. Наради, що Ви проводите, звичайно продовжуються...**  
 а) не більше двох годин  
 б) не більш як півтори години  
 в) не більше однієї години
- 29. Відносини між Вашою організацією і замовником залежать...**  
 а) від якості Вашої продукції і політики збуту  
 б) від дотримання вимог інструкцій  
 в) від застосовуваних Вами методів планування
- 30. Рекламу продукції Вашої організації Ви вважаєте...**  
 а) важливою, необхідною і дорогою діяльністю  
 б) тим, на чому не можна економити  
 в) невід'ємною складовою діяльності організації

**Ключ до тесту:** по табл. 14.9 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, потім – загальну суму балів.

Таблиця 14.9

№ питання		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	2	3	1	1	3	3	1	2	3	1	1	3	3	1	2
	б	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1
	в	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2	1	3	3
№ питання		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	1	3	3	1	1	3	1	2	3	1	3	3	1	3	1
	б	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2
	в	2	1	1	3	2	1	3	3	1	2	1	1	3	2	3

**Оцінка результатів:**

- *менше 40 балів* – ситуація у Вашій організації дуже несприятлива. Необхідні радикальні зміни, перегляд усієї концепції управління персоналом і виробництвом;
- *40-60 балів* – Ваша організація працює нестабільно. Необхідно провести ретельний аналіз існуючого стану справ і на його основі розробити нову концепцію управління і розвитку організації;
- *61-75 балів* – Ви працюєте в хорошій організації, де застосовуються сучасні методи управління й організації виробництва. Треба не зупинятися на досягнутому і постійно вдосконалювати методи керівництва і діяльність управлінського персоналу;
- *більше 75 балів* – Ви можете пишатися тим, що працюєте в сучасній, стабільній, перспективній і грамотно керованій організації. У Вас професійний, злагоджений і цілеспрямований управлінський персонал. Проте не забувайте, що немає нічого такого, чого не можна було б поліпшити.

**ТЕСТ № 10. Чи вмієте Ви делегувати повноваження?** (гл. 6.2.4, стор. 151).**Ключ до тесту:**

- нарахуйте собі *4 бали* за відповідь “завжди”;
- *3 бали* – за відповідь “часто”;
- *2 бали* – за відповідь “іноді”;
- *1 бал* – за відповідь “ніколи”;
- підрахуйте загальну суму балів.

**Оцінка результатів:**

- *менше 30 балів* – якщо Ви відверто відповідали на всі питання, то Ви блискуче “роздаєте роботу” своїм підлеглим. Поділіться досвідом делегування повноважень з колегами;
- *30-60 балів* – Ви ефективно застосовуєте делегування, але використали ще не всі можливості цього методу. Зверніть увагу на ті управлінські ситуації, де Ви давали відповіді “завжди” і “часто”;
- *більше 60 балів* – Ваша система делегування (якщо вона існує) вимагає серйозного аналізу, перегляду й удосконалення.

**ЗАУВАЖЕННЯ.** Якщо різниця в оцінках за відповіді на 2-ге, 8-ме і 14-те питання тесту перевищує 1 бал, то результати тестування не цілком достовірні: Ви або неадекватно відображаєте свою діяльність, або не чесні перед собою.

## 14.7. ТЕСТ ДО ГЛАВИ 7

**ТЕСТ № 11. Чи вмієте Ви працювати з документацією?** (гл. 7.4, стор. 176).**Ключ до тесту:**

- нарахуйте собі *3 бали* за кожну відповідь “зовсім справедливо”;
- *2 бали* – за відповідь “мабуть, справедливо”;
- *1 бал* – за відповідь “не зовсім так”;
- *0 балів* – за відповідь “зовсім не так”;
- підрахуйте загальну суму балів по кожній з чотирьох груп питань.

**Оцінка результатів:**

- якщо по *1-й групі* питань набрано *7 і більше балів* – Ви, швидше за все, “супервиконавець”, схильні велику частину паперової роботи виконувати самі, недовантажуючи своїх підлеглих;
- якщо по *2-й групі* питань набрано *7 і більше балів* – Ви “розпасовник”: зловживаєте делегуванням, забуваєте про необхідність навчання і контролю підлеглих;
- якщо по *3-й групі* питань набрано *7 і більше балів* – Ви “антибюрократ”: ігноруєте важливість роботи з документами, що може спричинити неприємності, якщо в організації обсяг паперової роботи великий і їй приділяють велике значення;
- якщо по *4-й групі* питань набрано *7 і більше балів* – Ви “марудник”, почуваєте відразу до роботи з документами, постійно відкладаєте їх розгляд; це являє явну загрозу репутації і кар’єрі; Ви приречені постійно вислуховувати докори начальства за затримку документів;
- якщо по *4-й групі* питань набрано *3 і менше балів* – Ви занадто захоплюєтеся паперовою роботою, забуваючи про більш важливі поточні справи, що вимагають особистої участі;
- якщо по *всіх 4-х групах* питань набрана приблизно *однакова кількість балів: 3-5* – Ви розумно ставитеся до роботи з документами.

## 14.8. ТЕСТИ ДО ГЛАВИ 8

### ТЕСТ № 12. Як Ви проводите наради? (гл. 8.1.1, стор. 182).

**Ключ до тесту:** по табл. 14.10 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, потім – загальну суму балів.

Таблиця 14.10

№ питання		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	Майже завжди	3	2	3	3	1	2	2	3	1	3	3
	Часто	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
	Іноді	1	2	1	1	3	2	1	1	3	1	1
	Майже ніколи	0	1	0	0	1	1	0	0	2	0	0

**Оцінка результатів:**

- менше 12 балів – оцінка “незадовільно”: Вам необхідно вжити конкретних заходів для вдосконалення планування і проведення нарад, вивчити основні правила і принципи наукової організації праці;
- 12-20 балів – оцінка “задовільно”: Вам належить проаналізувати і критично оцінити свої дії при підготовці і проведенні нарад;
- 21-30 балів – оцінка “добре”: в цілому Ви досить кваліфіковано проводите наради;
- більше 30 балів – оцінка “відмінно”: Ви грамотно організовуєте, готуєте і проводите наради.

### ТЕСТ № 13. Чи готові Ви до публічного виступу? (гл. 8.2.3, стор. 191).

**Ключ до тесту:** кожна відповідь “так” складає 10% готовності до публічного виступу.

**Оцінка результатів:** якщо ступінь готовності до виступу нижче 40%, то виступ перед аудиторією не принесе запланованого результату.

### ТЕСТ № 14. Чи вмієте Ви слухати? (гл. 8.4.2, стор. 199).

**Ключ до тесту:**

1. За кожну відповідь на питання №№ 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17 та 19 нарахуйте собі:

- 1 бал – за відповідь “майже ніколи”;
- 2 бали – за відповідь “іноді”;
- 3 бали – за відповідь “у половині випадків”;
- 4 бали – за відповідь “у більшості випадків”;
- 5 балів – за відповідь “майже завжди”.

2. За кожну відповідь на питання 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18 та 20 нарахуйте собі:

- 5 балів – за відповідь “майже ніколи”;
- 4 бали – за відповідь “іноді”;
- 3 бали – за відповідь “у половині випадків”;
- 2 бали – за відповідь “у більшості випадків”;
- 1 бал – за відповідь “майже завжди”.

**Оцінка результатів:**

- менше 30 балів – оцінка “незадовільно”;
- 30-60 балів – оцінка “задовільно”;
- 61-80 балів – оцінка “добре”;
- більше 80 балів – оцінка “відмінно”.

## 14.9. ТЕСТ ДО ГЛАВИ 9

### ТЕСТ № 15. Ефективність представлення клієнтам товарів чи послуг (гл. 9.2.4, стор. 214).

**Ключ до тесту:**

- нарахуйте собі 3 бали за кожну відповідь “майже завжди”;
- 2 бали – за відповідь “часто”;

- 1 бал – за відповідь “іноді”;
- 0 балів – за відповідь “майже ніколи”;
- підрахуйте загальну суму балів.

**Оцінка результатів:**

- менше 10 балів – оцінка “незадовільно”;
- 11-18 балів – оцінка “задовільно”;
- 19-25 балів – оцінка “добре”;
- більше 25 балів – оцінка “відмінно”.

## 14.10. ТЕСТ ДО ГЛАВИ 10

### ТЕСТ № 16. Чи вмієте Ви викладати свої думки? (гл. 10.1.1, стор. 228).

**Ключ до тесту:** по табл. 14.11 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, потім – загальну суму балів.

Таблиця 14.11

№ питання		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5
	б	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4
	в	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	г	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2
	д	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1

**Оцінка результатів:**

- менше 20 балів – оцінка “незадовільно”: Ви недостатньо чітко і ясно ставите задачі підлеглим, не враховуєте особливості їх особистості, не цікавитесь їхньою думкою, не спонукаєте до активного обговорення проблем організації, не завжди ввічливі і дружелюбні;
- 20-40 балів – оцінка “задовільно”: в цілому у Вас непогане взаєморозуміння з підлеглими, ділові і взаємоповажні відносини, але будувати відносини з кожним конкретним виконавцем треба гнучкіше, з урахуванням його індивідуальності;
- 41-60 балів – оцінка “добре”: Ви вміло вибудовуєте систему службових відносин в очолюваному вами підрозділі, але ще є резерви для їх удосконалення;
- 61-80 балів – оцінка “відмінно”: Ви маєте здібності, навички й уміння ефективно взаємодіяти з підлеглими.

## 14.11. ТЕСТ ДО ГЛАВИ 11

### ТЕСТ № 17. Чи комунікабельні Ви? (гл. 11.1.1, стор. 261).

**Ключ до тесту:**

- нарахуйте собі 2 бали за кожену відповідь “так”;
- 1 бал – за відповідь “іноді”;
- 0 балів – за відповідь “ні”;
- підрахуйте загальну суму балів.

**Оцінка результатів:**

- 3 і менше балів – Ви балакучі, багатослівні, втручаєтеся в справи, що не мають до Вас ніякого відношення. Беретеся судити про проблеми, у яких зовсім некомпетентні. Ви запальні, уразливі, необ’єктивні, всупереч своєму бажанню часто буваєте причиною конфліктів у Вашому оточенні. Серйозна робота не для Вас, тим, хто оточує Вас, важко з Вами;
- 4-8 балів – товариськість б’є з Вас ключем, Ви завжди в курсі всіх справ, берете участь у всіх дискусіях, хоча серйозні теми Вас дратують. Охоче обговорюєте будь-які питання, навіть якщо маєте про них



- поверхове уявлення, беретеся за будь-яку справу, хоча не завжди можете довести її до кінця. З цієї причини керівники і колеги ставляться до Вас із сумнівом і навіть побоюванням;
- 9-13 балів – Ви дуже товариські, іноді надмірно, зацікавлені, говоріть, любите викладати свою точку зору з різних питань, що іноді викликає роздратування начальників і колег. Охоче знайомитеся з новими людьми, любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, навіть якщо і не можете їх виконати. Вам недостає посидючості, терпіння і мужності при зіткненні із серйозними труднощами;
  - 14-18 балів – у Вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, досить терплячі в спілкуванні з іншими, відстоюєте свою точку зору спокійно. Зустріч з новими людьми не викликає у Вас переживань, але шумних компаній Ви не любите, різні витівки і багатослівність інших людей Вас дратують;
  - 19-23 бала – Ви досить товариські й у незнайомій обстановці почуваетесь цілком впевнено, проблеми, що виникають, Вас не лякають. Однак з новими людьми Ви сходитеся обережно, у суперечках і диспутах берете участь неохоче;
  - 24-28 балів – Ви замкнуті, неговіркі, мабуть, у вас мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів виводять Вас із рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і нерідко буваєте незадоволені собою. Якщо виникне бажання, Ви зможете змінити ці особливості свого характеру;
  - 29-32 бала – Ви явно некоммунікбельні, і більш за все страждаєте від цього Ви самі. Але і близьким людям з Вами важко. На Вас не можна покластися в справі, де потрібні командні зусилля.

## 14.12. ТЕСТИ ДО ГЛАВИ 12

### ТЕСТ № 18. Чи організована Ви людина? (гл. 12.1.1, стор. 281).

*Із пропонуванних варіантів відповідей на кожне питання тесту виберіть одну, ту, котра найбільшою мірою відповідає Вашим принципам, звичкам і стилю діяльності.*

**1. Чи є у Вас головні цілі в житті, до яких Ви прагнете?**

- а) у мене є такі цілі
- б) хіба треба мати цілі, коли життя таке мінливе?
- в) у мене є головні цілі, і я підкоряю своє життя їх досягненню
- г) цілі в мене є, але моя діяльність мало сприяє їх досягненню

**2. Чи плануєте Ви роботу на тиждень, використовуючи для цього щоденник чи блокнот?**

- а) так
- б) ні
- в) планую основні справи в голові, а план на поточний день – в уяві чи на аркуші паперу
- г) пробував складати план, користуючись щоденником, але потім зрозумів, що це нічого не дає
- д) складання планів – гра в організованість для дорослих

**3. Чи дорікаєте Ви собі за невиконання наміченого на день, тиждень?**

- а) так, коли відчуваю свою провину, ліню чи нерозторопність
- б) так, незважаючи на будь-які об'єктивні чи суб'єктивні причини
- в) зараз усі дорікають один одному, навіщо ж докоряти самому собі
- г) дотримуюсь принципу: якщо вдалося щось зробити сьогодні – добре, а що не вдалося, можливо, виконаю наступного разу

**4. Як Ви заповнюєте свою телефонну книжку?**

- а) як хочу, так і заповнюю, якщо знадобиться, знайду потрібний номер телефону
- б) коли переписую номери зі старої книжки, намагаюся усе систематизувати, а потім знову записую, як прийдеться
- в) вважаю, що головне – записати номер, прізвище, ім'я і по батькові, а як саме записано – не важливо
- г) відповідно до алфавіту записую прізвище, ім'я, по батькові, номер, а якщо потрібно, і адресу, місце роботи, посаду

**5. За яким принципом Ви розташовуєте свої речі?**

- а) кожна річ лежить будь-де
- б) дотримуюсь принципу: кожній речі – своє місце
- в) періодично наводжу порядок у розміщенні речей, потім кладу куди прийдеться
- г) вважаю, що це питання не має ніякого відношення до самоорганізації

**6. Чи можете Ви наприкінці дня сказати, де, скільки і з якої причини Вам довелося витратити час?**

- а) я можу сказати, де і скільки часу я витратив
- б) можу лише назвати місце, де було втрачено час
- в) якби втрачений час перетворювався в гроші, я б його рахував
- г) завжди добре уявляю, де, чому і скільки було втрачено часу
- д) не тільки все це уявляю, але і шукаю шляхи скорочення втрат у тих самих місцях і ситуаціях

- 7. Якими будуть Ваші дії, якщо на нараді почнеться “переливання з пустого в порожнє”?**
- а) запропоную звернути увагу на суть питання
  - б) будь-які наради і збори неможливі без “пустого” і “порожнього”
  - в) заглиблююся в себе
  - г) почну займатися тими справами, що взяв із собою, передбачаючи “переливання”
- 8. Чи будете Ви приділяти увагу не тільки змісту, але і тривалості доповіді, з якою Вам треба буде виступити?**
- а) основну увагу приділю змісту, а тривалість визначу лише приблизно
  - б) приділю однакову увагу змісту і тривалості доповіді
  - в) приділю увагу і змісту, і тривалості доповіді, а також розроблю різні варіанти в залежності від наданого мені часу
- 9. Чи намагаєтеся Ви використовувати буквально кожну хвилину для реалізації задуманого?**
- а) намагаюся, але в мене це не завжди виходить через особисті причини (втрата сил, погіршення настрою)
  - б) не прагну до цього, вважаю, що не слід бути таким дріб’язковим стосовно часу
  - в) навіщо намагатися, якщо час не обженеш
  - г) намагаюся і пробую, незважаючи ні на що
- 10. Яку форму фіксації доручень, завдань і прохань Вашого начальника Ви використовуєте?**
- а) записую у своєму щоденнику, що саме треба зробити й у який термін
  - б) фіксую у своєму щоденнику тільки найважливіші доручення, завдання і прохання
  - в) намагаюся запам’ятати доручення, завдання і прохання, тому що це тренує пам’ять
  - г) намагаюся запам’ятати доручення, завдання і прохання, але пам’ять часто підводить мене
  - д) дотримуюсь принципу “зворотної пам’яті”: нехай пам’ятає про завдання і доручення той, хто їх дає
- 11. Чи пунктуальні Ви щодо свого прибуття на ділові зустрічі, засідання, збори і наради?**
- а) приходжу раніше на 7-10 хвилин
  - б) приходжу вчасно (за 3-5 хвилин до початку)
  - в) як правило, спізнююся
  - г) завжди спізнююся, хоча намагаюся прийти раніше чи вчасно
  - д) якби видали посібник “як не спізнюватися”, то я навчився б не спізнюватися
- 12. Яке значення Ви надаєте своєчасності виконання доручень, завдань і прохань?**
- а) вважаю, що своєчасність виконання доручень, завдань і прохань – це один з важливих показників мого вміння працювати. Але дещо не завжди вдається виконати вчасно
  - б) треба вчасно виконувати завдання, а не розмірковувати про своєчасність
  - в) вчасно виконати завдання і доручення – гарний шанс одержати нове завдання
- 13. Припустимо, Ви пообіцяли іншій людині щось зробити чи допомогти, але обставини змінилися так, що виконати обіцянку стало важче. Як Ви вчините?**
- а) сповіщу людину про те, що обставини змінилися й обіцянку виконати неможливо
  - б) поясню, що обставини змінилися і обіцянку виконати стало важче
  - в) буду намагатися виконати обіцянку
  - г) повідомляти людині нічого не буду. У будь-якому випадку виконаю те, що обіцяв

**Ключ до тесту:** по табл. 14.12 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, потім – загальну суму балів.

Таблиця 14.12

№ питання		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	5	3	2
	б	0	0	6	0	6	1	0	4	0	4	6	6	0
	в	6	3	0	0	0	0	0	6	0	1	0	0	1
	г	2	0	0	6	0	4	6	–	6	0	0	–	6
	д	–	0	–	–	–	6	–	–	–	–	0	–	–

**Оцінка результатів:**

- *менше 40 балів* – Ваш спосіб життя привчив Вас бути в чомусь неорганізованим. Рекомендується проаналізувати свої дії, техніку роботи, витрати часу;
- *41-60 балів* – Ви вважаєте, що організованість – це невід’ємна частина роботи. Це дає Вам переваги перед тими, хто мобілізується тільки у крайніх випадках. Розвивайте самоорганізацію далі;
- *61-78 балів* – Ви – організована людина. Але не зупиняйтеся на досягнутому, розвивайте самоорганізацію далі.

**ТЕСТ № 19. Оцінка ефективності системи особистої роботи** (гл. 12.5, стор. 297).

**Ключ до тесту:** по табл. 14.13 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, потім – загальну суму балів.

Таблиця 14.13

№ питання		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	Майже завжди	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Часто	3	3	2	1	2	3	3	2	2	2
	Іноді	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1
	Майже ніколи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Оцінка результатів:**

- *менше 12 балів* – ефективність Вашої особистої роботи низька, працюєте Ви безсистемно;
- *12-25 балів* – в цілому Ви задовільно справляєтеся зі своїми обов'язками, але більше уваги варто приділяти тим видам управлінської діяльності, які оцінені в 1-2 бали;
- *26-38 балів* – вироблена Вами система особистої роботи є діловою і раціональною, зверніть увагу на види роботи, що не одержали максимальної оцінки;
- *більше 38 балів* – Ви ефективно організовуєте свою особисту роботу, але не зупиняйтеся на досягнутому, шукайте можливості для її поліпшення й удосконалення.

## 14.13. ТЕСТИ ДО ГЛАВИ 13

### ТЕСТ № 20. Чи впевнені Ви в собі? (гл. 13.2.1, стор. 309).

*Пропонується 30 тверджень, що описують різні типи поведінки.*

*Примірте ці твердження до себе і визначте ступінь своєї згоди чи незгоди, використовуючи такі оцінки: "вірно, характерно для мене"; "скоріше так, ніж ні, досить характерно для мене"; "інколи характерно, інколи не характерно"; "скоріше ні, ніж так, інколи характерно для мене"; "опис не вірний, зовсім не характерно для мене".*

- Більшість людей, очевидно, агресивніші і впевненіші в собі, ніж я.
- Я не зважуюся призначати побачення і приймати запрошення на побачення через свою сором'язливість.
- \* Коли їжа, що мені подають у ресторані, мене не задовольняє, я скаржуся на це офіціанту.
- Я уникаю зачіпати почуття інших людей, навіть якщо мене образили.
- Якщо продавець приклав значні зусилля, показуючи мені товар, що, як виявилось, не зовсім мені підходить, мені важко сказати йому "ні".
- \* 6. Коли мене просять що-небудь зробити, я обов'язково з'ясу, навіщо це потрібно.
- \* 7. Я намагаюся використовувати сильні аргументи і доводи.
- \* 8. Я намагаюся бути в числі перших, як і більшість людей.
9. Чесно кажучи, люди часто використовують мене у своїх інтересах.
- \* 10. Я отримую задоволення від спілкування з незнайомими людьми.
11. Я часто не знаю, що краще сказати привабливій(му) жінці (чоловіку).
12. Я зазнаю нерішучості, коли потрібно зателефонувати в чужу установу.
13. Я краще звернуся з письмовим проханням про прийняття мене на роботу чи зарахування на навчання, ніж пройду через співбесіду.
14. Я соромлюся повернути покупку.
15. Якщо близький і шанований родич дратує мене, я скоріше приховую свої почуття, ніж виявлю роздратування.
16. Я уникаю ставити запитання зі страху показатися дурним.
17. У суперечці я іноді турбуюся, що буду боятися і тремтіти.
- \* 18. Якщо відомий і шанований лектор висловить точку зору, яку я вважаю невірною, я змушу аудиторію вислухати і свою точку зору.
19. Я уникаю сперечатися і торгуватися про ціну.
- \* 20. Зробивши що-небудь важливе і варте уваги, я намагаюся, щоб про це довідалися інші.
- \* 21. Я відвертий і щирий у своїх почуттях.
- \* 22. Якщо хтось розпускає плітки про мене, я намагаюся поговорити з ним про це.
23. Мені часто важко сказати "ні".
24. Я схильний стримувати прояв своїх емоцій, а не влаштовувати сцени.
- \* 25. Я скаржуся на погане обслуговування і безладдя.
26. Коли мені роблять комплімент, я не знаю, що сказати у відповідь.
- \* 27. Якщо в театрі чи на лекції мені заважають розмовами, я роблю зауваження.
- \* 28. Той, хто намагається пролізти в черзі переді мною, отримує відсіч.
- \* 29. Я завжди висловлюю свою думку.
30. Іноді мені абсолютно нема чого сказати.

**Ключ до тесту:**

- нарахуйте собі 5 балів за кожну відповідь “вірно, характерно для мене”;
- 4 бали – за відповідь “скоріше так, ніж ні, досить характерно для мене”;
- 3 бали – за відповідь “інколи характерно, інколи не характерно”;
- 2 бали – за відповідь “скоріше ні, ніж так, інколи характерно для мене”;
- 1 бал – за відповідь “опис не вірний, зовсім не характерно для мене”.

**Порядок обробки результатів:**

- знайдіть суму балів № 1 – для питань 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29 (відмічені \*);
- знайдіть суму балів № 2 – для питань 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30;
- до суми № 1 додайте число 72, отримаєте суму № 3;
- із суми № 3 відніміть суму № 2 і отримаєте підсумковий результат.

**Оцінка результатів:**

- 0-24 бала – Ви дуже не впевнені в собі;
- 25-48 балів – Ви скоріше не впевнені в собі, ніж впевнені;
- 49-72 бала – у Вас середнє значення впевненості;
- 73-96 балів – Ви досить упевнені в собі;
- більше 96 балів – Ви занадто самовпевнені.

**ТЕСТ № 21. Рішучість – обережність** (гл. 13.3.1, стор. 316).

**Ключ до тесту:** по табл. 14.14 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, потім – загальну суму балів.

**Таблиця 14.14**

№ питання		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	Так	3	3	5	4	3	3	0	4	1	2	0	3
	Ні	1	1	0	0	1	0	3	1	0	0	5	0

**Оцінка результатів:**

- 0-9 балів – Ви дуже нерішучі, постійно і з будь-якого приводу довго зважуєте всі “за” і “проти”, часто приймаєте половинчасті рішення, а якщо вдається перекласти ухвалення рішення на іншого, зітхаєте з полегшенням, на зборах і нарадах відмовчуєтеся, з Вами важко жити і працювати, навіть якщо Ви маєте досвід, знання й ерудицію;
- 10-18 балів – Ви приймаєте рішення обережно, не уникаєте серйозних проблем. Коли потрібно прийняти рішення негайно – Ви його приймаєте, але коли часу на ухвалення рішення досить – Ви вагаєтеся, намагаєтеся консультуватися з керівництвом;
- 19-28 балів – Ви досить рішучі, досвід, логіка, послідовність допомагають Вам вирішувати питання швидко й в основному правильно, прийняті рішення відстоюєте до кінця, але якщо виявляється їхня помилковість – визнаєте це;
- більше 29 балів – нерішучість Вам невідома, Ви вважаєте себе компетентним у всіх питаннях, не цікавитеся думками колег і підлеглих, критика Вас дратує, і Ви не намагаєтеся цього приховати, помилки переживаєте болісно, щиро вірячи, що в них винні інші, придушуючи тим самим ініціативу підлеглих, їх прагнення до самостійних дій.

**ТЕСТ № 22. Вибір кар’єрного шляху** (гл. 13.3.2, стор. 318).

*Виберіть той із запропонованих варіантів відповідей, що, на Ваш погляд, є найбільш оптимальним.*

**1. Найкращий спосіб змусити людей що-небудь робити...**

- А – збільшити їм зарплату
- Б – доручити їм те, що вони вважають нездійсненним
- В – трохи покритикувати їх
- Г – ставити їм палки в колеса

**2. Справжній керівник...**

- А – по-справжньому ризикує
- Б – ризикує, але обережно
- В – робить вигляд, що ризикує, а насправді робить тільки добре продумані кроки
- Г – робить усе назло іншим

**3. Кращі керівники звичайно...**

- А – діють рішуче (той, хто прагне до влади, повинен користуватися моментом)
- Б – поводяться подібно дзеркалу, дозволяючи іншим відбивати свою енергію
- В – вважають підлеглих своїми кращими друзями, найбільше піклуючись про демократичність керівництва

**4. Щоб навчитися керувати, потрібно ціле життя...**

- А – сумно, але факт
- Б – загалом вірно
- В – дурниця

**5. Спосіб змусити підлеглих тремтіти...**

- А – тверда віра і рішучість в діях
- Б – холодний розрахунок
- В – небажані факти з їхнього життя

**6. Досвідчений керівник досягає успіху тільки тому, що цілком зосереджений на кінцевому результаті...**

- А – правда
- Б – неправда

**7. Позначте вірні твердження буквою “В” і помилкові буквою “П”...**

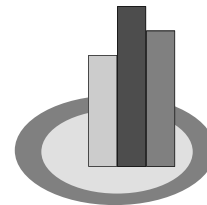
- А – хороший керівник не прислухається до порад і не підкоряється силі
- Б – керівник не повинен допускати критики свого стилю керівництва
- В – більшість керівників не помічають характерних для себе помилок
- Г – привабливість керівника не залежить від його зовнішнього вигляду

**Ключ до тесту:** нарахуйте собі по 1 балу:

- за відповіді 1-А, 2-Б, 3-В, 4-В, 5-А, 6-А;
- за відповіді “П” на варіанти питань 7-А, 7-Б, 7-Г;
- за відповідь “В” на варіант питання 7-В;
- підрахуйте загальну суму.

**Оцінка результатів:**

- 0-3 бала – Вам краще працювати під керівництвом тактовного і досвідченого менеджера; чужі проблеми і бажання обтяжують і дратують Вас; Ви надійний підлеглий, але керувати не любите і не вмієте;
- 4-6 балів – Ви сильні й інтелігентні, однаково добре відчуваєте себе і як керівник, і як підлеглий; оточуючі цінують Ваші оригінальні ідеї, Ви часто виявляєтеся в центрі подій, і якщо доводиться виконувати керівні функції, то робите це з задоволенням і домагаєтесь потрібного результату;
- 7-10 балів – Ви блискучий менеджер, незалежний, рішучий, турботливий, який не приймає необачних рішень, не зануда; Ви вмієте знайти і розкрити кращі якості своїх підлеглих, і вони готові йти за Вами.



# ДОДАТКИ

## Додаток 1 (до гл. 2.3.4)

### Ділова гра “РАНОК НА ДАЧІ”

#### Вихідні дані:

- батько, син 14 років і дочка 6 років знаходяться на дачі (матері немає);
- на платформі, до якої від дачі 500 м, їх чекають друзі, щоб разом піти в похід; електричка відправляється о 8.00;
- ранком на сніданок – біфштекси з вареною картоплею, батькові – кава чорна, дітям – кава з молоком;
- з собою в похід треба взяти бутерброди і чай;
- вода береться з колонки, що знаходиться в 250 м від дачі (запасів води немає);
- господарське начиння: плита електрична на 2 конфорки, рукомийник наливний – 6 л, відро для води ємністю 12 л (одного відра води вистачає на господарські потреби і приготування їжі), сковорода – 1 шт. (міститься два біфштекси), кухонний і столовий посуд;
- туалет одномісний;
- витрати часу на всі процедури зазначені в табл. Д-1.

**Задача:** розподілити справи (операції) між членами родини (не змінюючи заданий у табл. Д-1 перелік робіт і тривалість кожної роботи) таким чином, щоб поставити будильник на якнайбільш пізню годину.

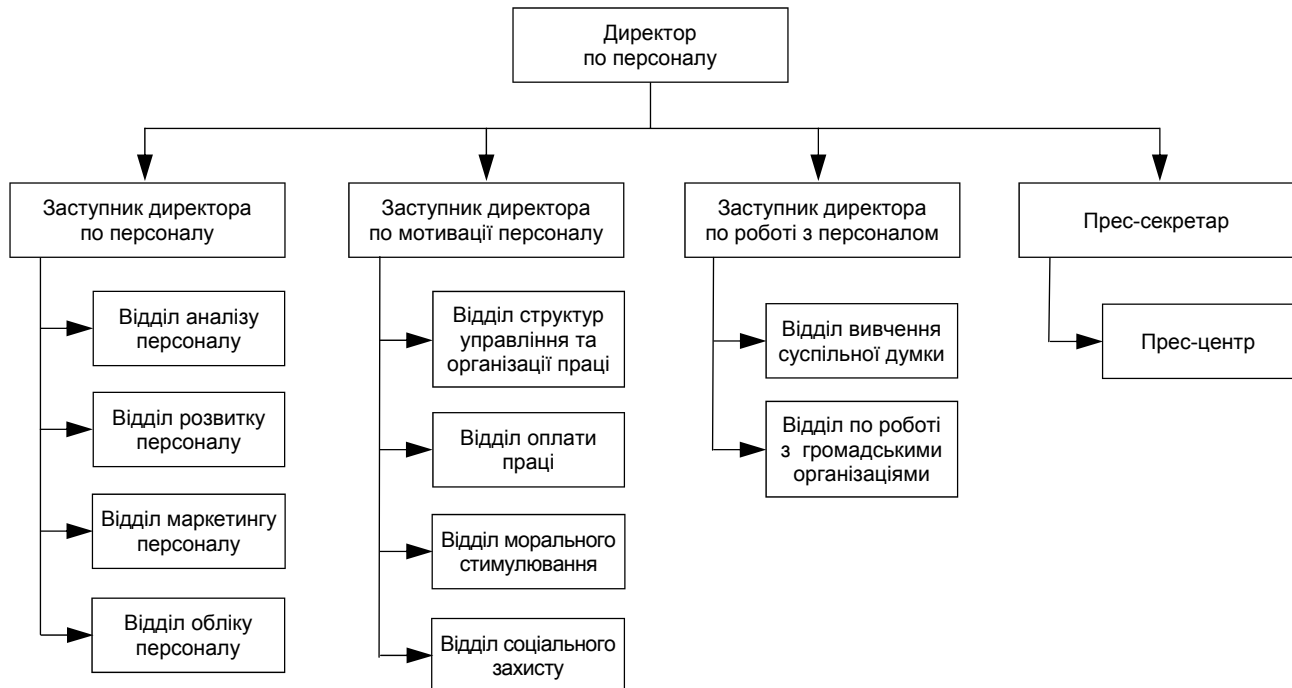
Таблиця Д-1

№	Перелік операцій	Необхідний час, хв.		
		Батько	Син	Дочка
1	Підйом, вдягання	2	2	5
2	Сходити в туалет	4	5	7
3	Прибрати одну постіль	2	3	5
4	Зробити зарядку	15	20	10
5	Принести воду з колонки	10	10	–
6	Почистити зуби, вмитися (холодною водою)	5	5	8
7	Поголитися	5	–	–
8	Заплести дівчинці кіски (сама не вміє)	5	5	–
9	Скип'ятити чайник води	10	10	–
10	Почистити картоплю	8	10	–
11	Зварити картоплю	20	20	–
12	Заварити каву	5	–	–
13	Заварити чай	5	5	–
14	Скип'ятити молоко	5	–	–
15	Вимити біфштекси	2	–	–
16	Обсмажити біфштекси	10	–	–
17	Накрити стіл	3	3	5
18	Поснідати	15	15	20
19	Вимити і скласти посуд	10	10	–
20	Приготувати бутерброди	8	–	–
21	Зібрати речі в дорогу	5	5	–
22	Одягтися і взутися в дорогу	3	5	10
23	Дійти до електрички	8	6	8
24	Купити квитки	2	2	–

## Додаток 2

(до гл. 2.6.1, 3.2.1, 4.3.1, 11.3.3)

### СХЕМА організаційної структури дирекції по персоналу



## Додаток 3

(до гл. 6.2.2)

### ПОЛОЖЕННЯ про житлово-експлуатаційну діляницю (ЖЕД)

#### Загальні положення

- 1.1. Житлово-експлуатаційна діляниця (ЖЕД) є структурним підрозділом підприємства “Житлово-експлуатаційне об’єднання” (ЖЕО).
- 1.2. Адміністративним і технічним керівником ЖЕД є начальник ЖЕД, який безпосередньо підпорядкований заступнику начальника ЖЕО.
- Призначає і звільняє начальника ЖЕД своїм наказом начальник ЖЕО.
- 1.3. ЖЕД у своїй роботі керується чинним законодавством, постановами Уряду, наказами, вказівками, інструкціями, рішеннями і розпорядженнями міськвиконкому, правилами внутрішнього розпорядку для працівників ЖЕО.
- 1.4. ЖЕД організує свою роботу на підставі річних і квартальних планів капітального і поточного ремонтів і поліпшення експлуатації житлового фонду.
- 1.5. Чисельність персоналу ЖЕД визначається штатним розкладом, затвердженим начальником ЖЕО.
- 1.6. Персонал ЖЕД має право прямого зв’язку тільки з відділами управління ЖЕО.
- 1.7. Діловодство ЖЕД складають:
  - накази, розпорядження;
  - положення про ЖЕД, відділ, цех, посадові інструкції;
  - інструкції з техніки безпеки (ТБ);
  - правила пожежної безпеки (ППБ);
  - журнали обліку інструктажу;
  - журнал обліку звернень громадян;
  - журнали бухгалтерського обліку.
- 1.8. Колектив ЖЕД бере участь в обговоренні і здійсненні заходів щодо виконання виробничих завдань.

#### 2. Функції ЖЕД

- 2.1. Експлуатація житлового фонду відповідно до правил і норм технічної експлуатації будинків.
- 2.2. Утримання будинків, прилеглих територій з майданчиками та інвентарем у гарному санітарному, технічному і естетичному стані.

- 2.3. Підготовка житлового фонду мікрорайону до експлуатації в зимових умовах.
- 2.4. Вживання заходів щодо забезпечення безпеки пішоходів у випадку ожеледиці, снігопаду, відшарування штукатурки чи інших ушкоджень фасадів і покрівельних конструкцій.
- 2.5. Вимоги до орендарів, підприємств і організацій, власників кіосків, що знаходяться на території мікрорайону, дотримання санітарних і протипожежних правил.
- 2.6. Контроль відповідності правилам і нормам організації і проведення робіт на території мікрорайону монтажними й іншими організаціями.
- 2.7. Відкриття особових рахунків квартиронаймачів на підставі ордерів, виданих міськвиконкомом, та закриття рахунків при здачі квартири.
- 2.8. Щомісячне нарахування квартирної плати.
- 2.9. Надання до ЖЕО відомостей про квартири, що звільнилися чи самовільно зайняті.
- 2.10. Оформлення реєстрації громадян.
- 2.11. Надання шоквартально відомостей про зміну демографічних даних населення мікрорайону ЖЕО.
- 2.12. Організація прийому населення у визначені дні й години, розгляд заяв, листів, скарг з питань, які є компетенцією ЖЕД. Реєстрація звернень у журналі обліку звернень громадян з позначкою про результати їх розгляду.

### **3. Права персоналу ЖЕД**

- 3.1. Начальник ЖЕД має у своєму підпорядкуванні старшого майстра, майстрів, начальників відділів, бухгалтерів, паспортистів, прибиральниць сходових кліток, двірників, малярів, теслярів.
- 3.2. Старшому майстру у технічному відношенні підпорядковані начальники відділів і майстри.
- 3.3. Майстру у технічному відношенні підпорядковані прибиральниці, двірники, малярі, теслярі.
- 3.4. Начальнику відділу ЖЕД підпорядковані працівники відповідного відділу.
- 3.5. Відділи ЖЕД видають планові завдання робітникам, перевіряють своєчасність і якість їх виконання.

### **4. Обов'язки персоналу ЖЕД**

- 4.1. Дотримуватись виробничої дисципліни, точно і своєчасно виконувати розпорядження адміністрації, посадові інструкції.
- 4.2. Виконувати вимоги СНіП, вимоги по охороні праці і ТБ, ППБ і правила проведення робіт.
- 4.3. Утримувати в чистоті службові приміщення, майстерні і територію мікрорайону.

### **5. Відповідальність начальника і персоналу ЖЕД**

- 5.1. Начальник ЖЕД виконує розпорядження заступника начальника ЖЕО, а стосовно технічних питань – розпорядження старшого інженера ЖЕО.
- 5.2. Начальник ЖЕД організує роботу всієї ділянки, забезпечує виконання фінансових показників ділянки.
- 5.3. Працівники ЖЕД, які порушили Положення про відділ, посадову, виробничу інструкцію, підлягають стягненню у залежності від ступеня і характеру порушення в дисциплінарному, адміністративному і карному порядку.

### **6. Відносини з іншими підрозділами.**

*ЖЕД зобов'язана у терміни, затверджені наказами, надавати в ЖЕО:*

- 6.1. У виробничо-технічний відділ – квартальні плани роботи, акти результатів технічного огляду будинків, заявки на матеріали та інструменти.
- 6.2. У виробничо-експлуатаційний відділ – завдання і відомості щоденної оцінки роботи прибиральниць, двірників, малярів, теслярів, матеріали для нарахування КТУ.
- 6.3. У відділ кадрів – довідку обліку робочого часу – щодня, табель обліку робочого часу – до 15 і 25 числа кожного місяця, списки працівників, які ідуть у відпустку, – щомісяця, з 1 по 5 число; оформлені лікарняні аркуші – протягом 3 днів після їх закриття.
- 6.4. У бухгалтерію – первинні документи з нарахування заробітної плати, табелі обліку робочого часу, витрати матеріалів, звіт нарахування квартплати, заборгованість по квартплаті, дані про наявні проживні квартири.
- 6.5. Юрисконсульту – необхідні матеріали для оформлення документів на виселення зі службових приміщень і самовільно зайнятих квартир.

**Додаток 4**  
(до гл. 6.2.3)

## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ** **майстра електроцеху**

### **1. Загальні положення**

- 1.1. Дійсну інструкцію повинні знати: майстер електроцеху, старший майстер, головний інженер, начальник “Житлово-експлуатаційного об’єднання” (ЖЕО).
- 1.2. На посаду майстра електроцеху (далі – “майстер”) призначається особа, яка має спеціальну технічну освіту, практичний досвід роботи не менше 3 років, пройшла медичний огляд та має 4 групу з електробезпеки.



- 1.3. Майстер призначається і звільняється з займаної посади наказом начальника ЖЕО.
- 1.4. Майстер повинен мати знання в галузі психології і педагогіки, мати виховні навички.
- 1.5. Майстер в адміністративному відношенні підлеглий начальнику ЖЕО, у виробничо-технічному – старшому майстру електроцеху і головному інженеру ЖЕО.
- 1.6. Майстру підкоряються: бригадири, завідувач складом, старший електрик, водій.
- 1.7. У випадку тривалої відсутності (відпустки, відрядження, хвороба) майстра замінює старший майстер за розпорядженням начальника ЖЕО.
- 1.8. Майстер заміщає старшого майстра у випадку його тривалої відсутності.

## **2. Функції**

- 2.1. Перспективне і поточне планування роботи електроцеху.
- 2.2. Ефективне використання трудових і матеріальних ресурсів.
- 2.3. Забезпечення дотримання персоналом трудової дисципліни, правил, інструкцій і наказів по ТБ і ППБ.
- 2.4. Підвищення кваліфікації і професіоналізму працівників електроцеху.
- 2.5. Облік обсягів і якості виконаних персоналом електроцеху робіт.
- 2.6. Вироблення пропозицій керівництву ЖЕО з матеріального і морального заохочення працівників.
- 2.7. Вироблення пропозицій про залучення працівників електроцеху до дисциплінарної відповідальності за порушення трудової дисципліни, правил технічної експлуатації устаткування, ТБ, ППБ.

## **3. Обов'язки**

*Майстер електроцеху зобов'язаний:*

- 3.1. Брати участь у розробці перспективних і поточних планів роботи електроцеху.
- 3.2. Забезпечувати виконання планово-попереджувальних ремонтів, ефективно використовуючи трудові і матеріальні ресурси.
- 3.3. Організовувати проведення експлуатаційно-ремонтних робіт відповідно до нормативних документів, планів і графіків.
- 3.4. Розробляти інструкції з ТБ з урахуванням специфіки виробництва й експлуатації устаткування.
- 3.5. Розробляти програми навчання знов прийнятих працівників і програми підвищення кваліфікації персоналу.
- 3.6. Забезпечувати дотримання працівниками правил, інструкцій, наказів з техніки безпеки і виробничої санітарії.
- 3.7. негайно доводити до відома керівництво ЖЕО про нещасний випадок, що відбувся.
- 3.8. Не допускати присутності сторонніх осіб на майданчиках, де проводяться роботи.
- 3.9. Майстер повинен знати і виконувати:
  - Закон України “Про охорону праці”;
  - Правила безпечної експлуатації електроустановок;
  - Правила пожежної безпеки;
  - Інструкцію з надання першої допомоги у зв'язку з нещасним випадком при обслуговуванні електричного устаткування;
  - Правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників ЖЕО;
  - посадові інструкції підлеглого персоналу;
  - проектно-кошторисну документацію об'єктів, що обслуговуються;
  - основи трудового законодавства;
  - основи економіки і наукової організації праці;
  - техніко-економічне і виробниче планування;
  - дійсну інструкцію.

## **4. Права**

- 4.1. Майстер здійснює керівництво персоналом на основі єдиноначальності.
- 4.2. Вказівки майстра є обов'язковими для підлеглих йому працівників.

*Майстер має право:*

- 4.3. Припиняти провадження робіт і видаляти з робочих місць осіб, які порушили правила ТБ, ППБ чи не мають відповідного дозволу на роботу (призначення, розпорядження).
- 4.4. Припиняти провадження робіт у випадку виникнення небезпеки для життя і здоров'я людей.
- 4.5. Не допускати чи відстороняти від роботи осіб, які знаходяться в нетверезому стані.
- 4.6. Забороняти роботу на несправному устаткуванні і з застосуванням неякісних інструментів, пристосувань і приладів.
- 4.7. У випадку незгоди з розпорядженнями старшого майстра чи головного інженера ЖЕО оскаржити його перед начальником ЖЕО, не припиняючи при цьому виконання цього розпорядження.
- 4.8. Вносити пропозиції про призначення і заміну бригадирів.
- 4.9. Брати участь у тарифікації, присвоєнні кваліфікаційних розрядів працівникам електроцеху.
- 4.10. Брати участь у вирішенні питань морального і матеріального заохочення працівників електроцеху.
- 4.11. Вносити пропозиції про притягнення працівників електроцеху до дисциплінарної відповідальності за порушення трудової дисципліни, порушення правил технічної експлуатації устаткування, ТБ, ППБ.

**5. Відповідальність**

*Майстер електроцеху несе відповідальність за:*

- 5.1. Невиконання усіх покладених на нього обов'язків, передбачених даною інструкцією.
- 5.2. Правильне використання наданих прав.
- 5.3. Невиконання підлеглим йому персоналом інструкцій, положень і розпоряджень керівництва ЖЕО.
- 5.4. Порухення діючих законодавчих та інших актів з охорони праці.
- 5.5. Створення перешкод для діяльності посадових осіб Держнагляду за охороною праці і представників профспілки.

**6. Взаємодія**

- 6.1. У випадку одержання розпоряджень безпосередньо від начальника чи головного інженера ЖЕО майстер доводить це до відома старшого майстра електроцеху.
- 6.2. Усі розпорядження, що відносяться до виробничої діяльності цеху, передаються виконавцям через майстра.
- 6.3. При виявленні недоліків у роботі електроустановки чи персоналу майстер віддає необхідні розпорядження через бригадира чи старшого електрика.
- 6.4. При оперативних переговорах по телефону називає своє прізвище і посаду, а потім передає або приймає розпорядження чи повідомлення.
- 6.5. Для перевірки правильності розуміння отриманого розпорядження обов'язково повторює його особі, яка віддала розпорядження (вимагає повторення підлеглим свого розпорядження).

**Додаток 5**  
(до гл. 10.3.3)

**МЕТОДИКА**

**оцінки діяльності персоналу, робота якого не піддається  
прямому виміру, за допомогою показників виконання роботи**

Таблиця Д-2

Перелік показників виконання роботи

№	Показники виконання роботи	Категорія персоналу		
		Менеджери	Фахівці	Працівники
1	Постановка цілей і задач	+		
2	Планування роботи	+		
3	Лідерство і делегування повноважень і відповідальності	+		
4	Підбір і професійне навчання підлеглих	+		
5	Компетентність у роботі	+	+	
6	Особистий приклад у виконанні службових обов'язків	+		
7	Комунікація	+	+	+
8	Врівноваженість	+	+	+
9	Цілеспрямованість	+	+	
10	Гнучкість	+	+	
11	Складність роботи	+	+	
12	Напруженість роботи	+	+	+
13	Якість роботи		+	+
14	Обсяг роботи		+	+
15	Трудова дисципліна		+	+
16	Ініціативність		+	+
17	Співробітництво		+	+
18	Відповідність прийнятим в організації стандартам		+	+
19	Виконання додаткової роботи і послуг			+
Кількість показників		12	13	10

Таблиця Д-3

## Характеристики показників для кожної категорії працівників

Показник	Категорія	Б а л	Характеристика
<b>№ 1</b> <i>Постановка цілей і задач</i>	Менеджери	5	Ставить перед підлеглими цілі і задачі, що: – <i>чесотлюбні і реалістичні</i>
		4	– <i>цілком використовують потенціал його підлеглих</i>
		3	– <i>майже цілком використовують потенціал його підлеглих</i>
		2	– <i>не цілком використовують потенціал його підлеглих</i>
		1	Надає своїм підлеглим <i>повну самостійність у визначенні їх цілей і задач</i>
<b>№ 2</b> <i>Планування робіт</i>	Менеджери	5	Завжди реалістично планує роботу, з ефективним використанням фінансових і матеріальних ресурсів, часу й енергії підлеглих і відповідно до планів інших підрозділів
		4	У більшості випадків планує роботу реалістично і відповідно до планів інших підрозділів
		3	Задовільно планує роботу, у більшості випадків – відповідно до планів інших підрозділів
		2	Планує роботу формально і без врахування планів інших підрозділів
		1	Роботу підлеглих не планує, а організовує її безпосередньо протягом робочого дня
<b>№ 3</b> <i>Лідерство і делегуван- ня повнова- жень та відповідаль- ності своїм підлеглим</i>	Менеджери	5	Виявляє сильні лідерські якості й ефективно делегує повноваження і відповідальність
		4	Виявляє хороші управлінські якості, делегує повноваження і відповідальність
		3	Делегує деякі повноваження і відповідальність своїм підлеглим
		2	Керує роботою підлеглих нерегулярно, практично не делегує їм повноваження і відповідальність
		1	Не спирається на своїх підлеглих, практично все робить сам
<b>№ 4</b> <i>Підбір і професійне навчання підлеглих</i>	Менеджери	5	Особисто підбирає й уміло залучає кваліфікованих підлеглих, стежить, щоб вони пройшли відповідну підготовку
		4	Підбирає, як правило, кваліфікованих підлеглих, стежить, щоб вони пройшли відповідну підготовку
		3	Не наполягає на своїй особистій участі в підборі підлеглих, але стежить, щоб вони пройшли відповідну підготовку
		2	Час від часу погоджується, щоб підлеглі пройшли відповідну підготовку
		1	Підготовка підлеглих залишена на їх розсуд
<b>№ 5</b> <i>Компе- тентність у роботі</i>	Менеджери	5	У діяльності своєї сфери управління і суміжних сфер: – <i>дуже компетентний</i>
		4	– <i>компетентний</i>
		3	– <i>розбирається</i>
		2	– <i>має поняття</i>
		1	– <i>некомпетентний у деяких сферах</i>
	Фахівці	5	Усіма навичками, методами і технологіями, необхідними для виконання своїх службових обов'язків: – <i>володіє повною мірою</i>
		4	– <i>володіє в основному</i>
		3	– <i>знайомий з деякими</i>
		2	– <i>з деякими не знайомий</i>
		1	– <i>має слабе уявлення</i>
<b>№ 6</b> <i>Особистий приклад у виконанні службових обов'язків</i>	Менеджери	5	Завжди є для підлеглих прикладом чудового виконання службових обов'язків
		4	Є для підлеглих прикладом хорошого виконання службових обов'язків
		3	Як правило, є для підлеглих прикладом виконання службових обов'язків
		2	Виконує свої службові обов'язки на тому ж рівні, що і більшість його підлеглих
		1	Більшість підлеглих перевершують його рівень виконання обов'язків
<b>№ 7</b> <i>Комунікація</i>	Менеджери, фахівці	5	Ефективно спілкується з вищими керівниками, колегами і підлеглими, партнерами і клієнтами організації, має уміння вислухати і зрозуміти чужу точку зору і здатний оперативно й адекватно на неї відреагувати
		4	Досить добре спілкується з вищими керівниками, колегами і підлеглими
		3	Як правило, добре спілкується з вищими керівниками, підлеглими і безпосередніми колегами по роботі
		2	Часто передає інформацію в односторонньому порядку, не вимагаючи чи не очікуючи зворотного зв'язку або не приймаючи його до уваги
		1	Спілкування на всіх рівнях управління незадовільне як у частині передачі інформації, так і в частині її отримання

## Продовження таблиці Д-3

Показник	Категорія	Б а л	Характеристика
<b>№ 7</b> <i>Комунікація</i>	<i>Працівники</i>	<b>5</b>	Коректне професійне ставлення і готовність до спілкування з усіма співробітниками організації демонструє: – <i>завжди</i>
		<b>4</b>	– <i>у більшості випадків</i>
		<b>3</b>	– <i>належною мірою</i>
		<b>2</b>	– <i>не завжди</i>
		<b>1</b>	У більшості випадків <i>готовності до спілкування не виявляє</i>
<b>№ 8</b> <i>Урівноваже- ність</i>	<i>Менеджери, фахівці, працівники</i>	<b>5</b>	Добре справляється з роботою в напруженій обстановці, любить і вміє розв'язувати кризові ситуації
		<b>4</b>	Напружену обстановку переносить в основному добре
		<b>3</b>	Звичайно докладає середніх зусиль
		<b>2</b>	Іноді не витримує напруги
		<b>1</b>	Важко переносить напругу
<b>№ 9</b> <i>Цілеспрямо- ваність</i>	<i>Менеджери, фахівці</i>	<b>5</b>	Постійно прагне досягнення високих цілей
		<b>4</b>	Завзято прагне до досягнення цілей
		<b>3</b>	Звичайно докладає середніх зусиль
		<b>2</b>	Додає мало зусиль для досягнення цілей
		<b>1</b>	Не додає практично ніяких зусиль
<b>№ 10</b> <i>Гнучкість</i>	<i>Менеджери, фахівці</i>	<b>5</b>	Відразу і конструктивно пристосовується до змін, вивчає нові методи і застосовує їх у нових умовах
		<b>4</b>	Охоче приймає зміни, вивчає нові методи і застосовує їх у нових умовах
		<b>3</b>	Пристосовується до змін нарівні з іншими
		<b>2</b>	Пристосовується до змін повільніше і важче інших
		<b>1</b>	Погано пристосовується до змін
<b>№ 11</b> <i>Складність роботи</i>	<i>Менеджери, фахівці</i>	<b>5</b>	Виконана робота вимоги посадових інструкцій: – <i>істотно перевищує</i>
		<b>4</b>	– <i>трохи перевищує</i>
		<b>3</b>	– <i>відповідає їм</i>
		<b>2</b>	– <i>трохи нижче їх</i>
		<b>1</b>	– <i>істотно нижче їх</i>
<b>№ 12</b> <i>Напруже- ність роботи</i>	<i>Менеджери, фахівці, працівники</i>	<b>5</b>	Велику частину часу виконує обов'язки тимчасово відсутнього співробітника
		<b>4</b>	Деяку частину часу виконує обов'язки тимчасово відсутнього співробітника
		<b>3</b>	Усі покладені обов'язки виконує у повному обсязі
		<b>2</b>	Співробітнику надавалася допомога у виконанні закріпленої за ним роботи
		<b>1</b>	Значна частина закріпленої роботи виконувалася його колегами
<b>№ 13</b> <i>Якість роботи</i>	<i>Фахівці, працівники</i>	<b>5</b>	Завжди виконує роботу точно і надійно, майже не потребує контролю
		<b>4</b>	Виконує роботу точно і надійно, має потребу в мінімальному контролі
		<b>3</b>	Допускає помірну кількість помилок, має потребу в поточному контролі
		<b>2</b>	Часто допускає помилки, має потребу в систематичному контролі
		<b>1</b>	Часто допускає і повторює ті самі помилки, має потребу в систематичному і жорсткому контролі
<b>№ 14</b> <i>Обсяг роботи</i>	<i>Фахівці, працівники</i>	<b>5</b>	Продуктивність значно перевищує середній рівень
		<b>4</b>	Хороша продуктивність, працює більше, ніж потрібно
		<b>3</b>	Обсяг виконуваної роботи задовільний
		<b>2</b>	Виконує мінімально необхідний обсяг роботи
		<b>1</b>	Не виконує мінімально необхідного обсягу роботи

## Продовження таблиці Д-3

Показник	Категорія	Б а л	Характеристика
<b>№ 15</b> <i>Трудова дисципліна</i>	<i>Фахівці</i>	5	Завжди приходять на роботу вчасно, вчасно інформують про те, де знаходиться і що робить, дотримуються термінів виконання завдань
		4	Звичайно вчасно приходять на роботу, інформують про те, де знаходиться і що робить, майже завжди дотримуються термінів виконання завдань
		3	У більшості випадків приходять на роботу вчасно, як правило, інформують про те, де знаходиться і що робить, в основному дотримуються термінів виконання завдань
		2	Може ігнорувати вимоги бути на роботі вчасно, інформувати про те, де знаходиться і що робить, не завжди дотримуються термінів виконання завдань
		1	Часто відсутній на робочому місці, не інформують належним чином про те, де знаходиться і що робить, часто не дотримуються термінів виконання завдань
	<i>Працівники</i>	5	Приходять вчасно на роботу і є присутнім на робочому місці: – <i>завжди</i>
		4	– <i>майже завжди</i>
		3	– <i>як правило</i>
		2	– <i>не завжди</i>
		1	Зневажає правилами трудової дисципліни
<b>№ 16</b> <i>Ініціативність</i>	<i>Фахівці</i>	5	Пропонує реалістичні рішення і сприяє іншим співробітникам; прагне до професійного росту
		4	Намагається допомагати іншим і націлений на професійне зростання
		3	Бачить і визнає наявні проблеми і намагається їх вирішити
	<i>Працівники</i>	5	Організовує свою роботу самостійно при мінімальному контролі, зосереджується на якісному і своєчасному виконанні завдань
		4	Виконує свою роботу самостійно, рідко потребуючи вказівок, зосереджується на якісному і своєчасному виконанні завдань
		3	Виконує доручену йому роботу як треба, керуючись поточними вказівками
	<i>Фахівці, працівники</i>	2	Іноді працює і без вказівок
		1	Має потребу в точних вказівках, що саме робити
<b>№ 17</b> <i>Співробітництво</i>	<i>Фахівці</i>	5	Дуже добре співробітничає з колегами на всіх рівнях управління, уміє слухати і зрозуміти чужу точку зору
	<i>Працівники</i>	5	Охоче співробітничає з колегами на всіх рівнях управління для досягнення цілей і задач організації
	<i>Фахівці, працівники</i>	4	Добре співробітничає в невеликій команді
		3	Звичайно йде на співробітництво і спілкування
		2	Іноді йде на співробітництво
		1	Схильність до співробітництва відсутня
<b>№ 18</b> <i>Відповідність прийнятим в організації стандартам</i>	<i>Фахівці, працівники</i>	5	Працюючи з клієнтами, а також із громадськістю: – <i>являє собою прекрасний приклад прийнятих у фірмі стандартів</i>
		4	– <i>являє собою хороший приклад прийнятих у фірмі стандартів</i>
		3	– <i>належним образом представляє прийняті у фірмі стандарти</i>
		2	– <i>не завжди представляє прийняті у фірмі стандарти</i>
		1	– <i>не є прикладом прийнятих у фірмі стандартів</i>
<b>№ 19</b> <i>Виконання додаткової роботи і послуг</i>	<i>Працівники</i>	5	Необхідні чи бажані додаткові роботи і послуги виконує: – <i>охоче і надійно покладаючи на себе додаткові обов'язки</i>
		4	– <i>добре</i>
		3	– <i>як треба</i>
		2	– <i>не завжди</i>
		1	– <i>відмовляється виконувати, не вказуючи поважних причин</i>

Загальний показник для кожної категорії персоналу обчислюється як середньоарифметичне від загальної суми балів, поділеної на кількість показників для відповідної категорії персоналу.

Загальний показник виконання роботи оцінюється за такою шкалою:

- 5 балів – *відмінно*: постійно перевищує стандарти, встановлені для даної посади;
- 4 бали – *добре*: перевищує стандарти, встановлені для даної посади;

- 3 бали – *задовільно*: відповідає стандартам, встановленим для даної посади;
- 2 бали – *слабко*: нижче стандартів, установлених для даної посади;
- 1 бал – *неприйнятно*: менеджер, фахівець чи працівник не відповідає займаній посаді.

## Додаток 6

(до гл. 13.1.2)

### Анкета кандидата на вакантну посаду

*Анкета заповнюється до співбесіди, тому її форма така,  
щоб з неї можна було отримати максимально повну інформацію про кандидата*

#### 1. Претендую на зайняття вакантної посади:

- 1.1. ....
- 1.2. ....
- 1.3. ....

#### 2. Особисті дані:

- 2.1. Прізвище ....., ім'я ....., по батькові .....
- 2.2. Рік народження ....., повних років ....., стать – Ч/Ж
- 2.3. Сімейний стан ....., кількість дітей ....., вік дітей .....
- 2.4. Адреса проживання .....
- 2.5. Телефон и зручний час контакту:
- домашній ....., ..... год.
  - службовий ....., ..... год.
  - контактний (залишити інформацію) ....., ..... год.
- 2.6. Чи був (була) засуджений (а) – ТАК/НІ.
- 2.7. Служба в армії – ТАК/НІ (військове звання .....).
- 2.8. Чи були звільнення з роботи за судовим вироком, за прогули, за вихід на роботу в нетверезому стані – ТАК/НІ.
- 2.9. Чи є родичі, які працюють на нашому підприємстві, – ТАК/НІ.
- 2.10. Паління – ТАК/НІ (кількість сигарет на день .....).
- 2.11. Обмеження щодо відряджень – ТАК/НІ.

#### 2. Освіта

- 2.1. Яке з перерахованих навчальних закладів Ви закінчили:
- звичайна середня школа;
  - спеціалізована середня школа, спеціалізація .....
  - ПТУ, спеціалізація .....
  - технікум (коледж) спеціалізація.....
- 2.2. Вища освіта (у т.ч. вуз, у якому навчаєтеся в даний час)

Назва	Факультет	Спеціальність	Рік закінчення чи курс на даний момент

#### 3. Рівень володіння персональним комп'ютером:

- 3.1. Прикладні програми .....
- 3.2. Швидкість набору тексту ..... зн./хв.

#### 4. Якими іноземними мовами володієте (потрібне підкресліть):

4.1	Англійська	вільно	добре	задовільно
4.2	Німецька	вільно	добре	задовільно
4.3	Французька	вільно	добре	задовільно
4.4		вільно	добре	задовільно
4.5		вільно	добре	задовільно
4.6		вільно	добре	задовільно

**5. Чи маєте посвідчення водія:**

5.1. Категорія: "А" – "В" – "С" – "D" – "Е"

5.2. Власне авто: Є/НЕНА

**6. Відомості про роботу:**

6.1. У яких організаціях Ви працювали чи працюєте в даний час:

Назва організації	Вид (напрямок) діяльності організації	Займана посада	Заробітна плата	Дата вступу	Дата звільнення

6.2. Чи знаходитесь на обліку в службі зайнятості – ТАК/НІ (з якого часу .....).

6.3. Назвіть основну причину, через яку ви працюєте/працювали:

Гроші	Отримання досвіду	Інше .....
Кар'єра	Розвиток інтелекту	

7. На який розмір заробітної плати розраховуєте .....

**8. Готові працювати:**

- тільки вдень;
- позмінно (в нічні і денні зміни);
- тільки неповний робочий день;
- тимчасово.

**10. Назвіть власні сильні і слабкі сторони:**

№	Сильні сторони	Слабкі сторони
1		
2		
3		
4		
5		

11. Чи маєте якісь хронічні хвороби – ТАК/НІ.

**12. Ваші захоплення:**

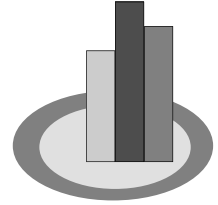
- .....
- .....
- .....
- .....

**13. Чому звернулися до нашої організації:**

- гарна заробітна плата;
- привабливий імідж організації;
- рекомендації друзів (родичів, знайомих);
- висока якість пропонованих продукції/послуг;
- приваблива сфера діяльності;
- інше .....

14. Назвіть основний спосіб працевлаштування (чи джерело інформації про наявність вакансій):

Самостійний пошук	Допомога родичів	Допомога друзів
Служба зайнятості	Оголошення	Інше .....



# ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

---

**П**равильне розуміння суті тих чи інших соціально-економічних процесів обумовлено в першу чергу однозначним тлумаченням термінів і визначень. Систематизований набір термінів дозволяє точно й однозначно передавати інформацію, ідеї, оцінки, позиції усім, кого це стосується.

В українській мові немає термінів, які б цілком передавали зміст, вкладений в них, наприклад, як в англійській мові. Вживаючи запозичені слова і терміни, варто впевнитися, що аудиторія адекватно сприймає їх значення. З іншого боку, є чимало слів і термінів, що дуже поширені, але їх зміст різними людьми розуміється неоднаково.

Розробка набору термінів є важливою задачею, оскільки розробка і зміцнення загальної позиції співробітників організації починається з правильного розуміння таких термінів, як місія, політика, сильні і слабкі сторони, можливості і погрози, цілі і задачі, повноваження й обов'язки, факти й думки.

В загальному випадку, будь-який читач повинен точно знати зміст тих чи інших слів і термінів, що зустрічаються в цьому посібнику.

## А

**АБЕРАЦІЯ** – омана, відхилення від істини.

**АБСТРАКЦІЯ** – уявне відволікання від тих чи інших властивостей предмета, умогляд; абстрактне поняття, узагальнення.

**АБСУРДНИЙ** – безглуздий, безтолковий.

**АВАНТЮРА** – ризиковане починання з розрахунком на випадковий успіх; дія, що починається без врахування реальних сил і обстановки і приречена на невдачу.

**АВТОРИТАРНИЙ** – заснований на сліпому, беззаперечному підпорядкуванні, владі, диктатурі.

**АВТОРИТЕТ** – загальновизнаний вплив особи чи організації в різних сферах громадського життя, заснований на знаннях, досвіді, моральних достоїнствах; одна з форм здійснення влади; повага, оцінка і визнання керівника підлеглими.

**АДАПТАЦІЯ** – пристосування до навколишнього середовища; переробка текстової інформації з метою спрощення.

**АДЕКВАТНИЙ** – цілком відповідний, тотожний, рівнозначний, однаковий.

**АЖЮТАЖ** – збудженість, сильна схвильованість.

**АКРЕДИТАЦІЯ** – надання журналісту статусу представника конкретного видання при органі влади чи іншій організації на з'їзді, конгресі, фестивалі, виставці, спортивних змаганнях.

**АКСЕСУАР** – супровідна побічна деталь, дрібна приналежність чого-небудь.

**АКСІОМА** – незаперечна істина, вихідне положення якої-небудь науки, теорії, прийняте без доказу.

**АКТИВНІСТЬ** – енергійність, наполегливість при рішенні практичних задач.

**АКТУАЛЬНИЙ** – важливий для дійсного часу, злободенний.

**АЛГОРИТМ** – сукупність математичних і логічних операцій, виконуваних в строго встановленому порядку для рішення визначеної задачі.

**АЛЕГОРІЯ** – іносказання, вираження чого-небудь відверненого.

**АЛЬТЕРНАТИВА** – необхідність вибору з двох чи декількох виключаючих одна одну можливостей при рішенні того чи іншого питання; кожна з можливостей, які виключають одна одну.



**АЛЬТРУІЗМ** – безкорислива турбота про благо інших і готовність жертвувати для інших своїми особистими інтересами (протилежність *егоїзму*).

**АНАЛІЗ** – розкладання цілого на елементи і наступне встановлення взаємозв'язку між ними з метою підвищення якості прогнозування, планування, обґрунтування і реалізації управлінських рішень.

**АНТИПАТІЯ** – почуття ворожості, відсутність ознак *симпатії*.

**АНШЛАГ** – великий заголовок у газеті; повний збір у театрі (коли всі квитки продані).

**АПЛОМБ** – надмірна самовпевненість у поведінці, розмові, у звертанні до кого-небудь.

**АПОЛОГЕТ** – людина, яка вихваляє чи люто захищає кого-небудь, що-небудь; захисник якої-небудь ідеї, навчання.

**АРГУМЕНТОВАНІСТЬ** – уміння наводити докази і переконливі аргументи.

**АСПЕКТ** – точка зору, з якої розглядаються чи сприймаються ті чи інші предмети, поняття, явища.

**АТЕСТАЦІЯ** – визначення ділової кваліфікації працівника, характеристика його здібностей, достоїнств і поведінки; офіційний документ, що містить таку характеристику.

## Б

**БІЗНЕС** – господарська діяльність (справа), що приносить дохід чи дає іншу вигоду.

**БІЗНЕСМЕН** (ділок, комерсант, підприємець) – людина, яка одержує дохід з капіталу, що знаходиться в обороті і приносить прибуток.

**БЛЕФ** – вигадка, обман, хвастощі неіснуючими силами і засобами.

**БРЕХАТИ** – говорити чи писати неправду, противне істині (В.Даль).

**БРИФІНГ** – коротка нарада представників преси, радіо і телебачення, на якій викладається позиція уряду з визначеного питання, надається інформація про хід міжнародних переговорів, погляди сторін.

**БЮРОКРАТІЯ** – тип організації, для якої характерний спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила, стандарти, показники оцінки роботи.

## В

**ВАЛІДНІСТЬ** – обґрунтованість.

**ВЕРБАЛЬНИЙ** – словесний, що відноситься до людської мови.

**ВИМОГЛИВІСТЬ** – строгість, вимога багато чого від інших; пред'явлення високих вимог до чого-небудь, владність.

**ВИТРИМКА** – самовладання, уміння людини підкоряти свої дії досягненню поставленої мети, контролювати свої почуття, придушувати роздратування при зіткненні з опором оточуючих.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** – зобов'язання людини здійснювати задачі, що стоять перед нею, з повною підзвітністю за ефективність їх виконання.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СОЦІАЛЬНА** – добровільні (а не за вимогою закону) дії організації, що спрямовані на благо суспільства.

**ВІЗАВІ** – віч-на-віч, один проти одного; той, хто знаходиться навпроти.

**ВІРОЛОМНИЙ** – підступний, діючий шляхом обману, зради.

**ВЛАДА** – здатність і можливість впливати на поведінку інших людей з метою підкорити їх своїй волі за допомогою авторитету, права, насильства.

**ВЛАДА В МЕНЕДЖМЕНТІ** – реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.

**ВЛАДА ФОРМАЛЬНА** – влада посади.

**ВПЛИВ** – будь-яка поведінка людини, що вносить зміни в поведінку, відчуття, відносини і почуття інших людей до неї чи організації, яку вона представляє.

## Г

**ГАЛАНТНИЙ** – вишукано ввічливий і люб'язний стосовно жінок.

**ГІПЕРТРОФІЯ** – надмірне перебільшення.

**ГІПОТЕЗА** – науково обґрунтоване припущення, висунуте для яких-небудь явищ, що потребує перевірки на досвіді і підтвердження фактами.

**ГНУЧКА** (людина) – здатна тверезо оцінити обстановку, обставини і пристосуватися до них.

**ГРУПА** – дві і більше людини, які взаємодіють одна з одною для досягнення загальної мети таким чином, що кожна впливає на інших і випробовує на собі їх вплив.

**ГРУПА МАЛА** – соціально-психологічна спільність людей, що характеризується безпосереднім спілкуванням усіх її членів на одній території; створюється на основі якихось загальних інтересів.

**ГРУПА ФОРМАЛЬНА** – група працівників, спеціально сформована керівництвом для виконання конкретних завдань.

**ГУМОР** – сполучення глузування і співчуття, добродушно-глузливе ставлення до когось, комічне трактування того, що є смішним.

## Д

**ДЕБАТИ** – обмін думками на яких-небудь зборах чи засіданні.

**ДЕВІЗ** – формулювання призначення, суті існування даної організації.

**ДЕЗІНФОРМАЦІЯ** – свідомо невірна, помилкова інформація.

**ДЕЛЕГУВАННЯ** – наділення владними повноваженнями, обов'язками і відповідальністю нижчих працівників, процес передачі керівником частини своєї роботи підлеглим.

**ДЕЛКАТНИЙ** – тонкий, такий, що вимагає тактовної, чуткої поведінки.

**ДЕЛКАТНІСТЬ** – ввічливість, м'якість у звертанні; повага, визнання права іншої людини на волю думок, почуттів, поведінки.

**ДЕМАГОГІЯ** – спосіб домогтися популярності, залучити аудиторію на свій бік лестощами, лицемірством, брехливими обіцянками, навмисним перекрученням фактів.

**ДЕМОКРАТІЯ** – спосіб керівництва яким-небудь колективом, при якому забезпечується діяльна участь усього колективу в обговоренні проблем і прийнятті рішень.

**ДИВЕРСИФІКОВАНІСТЬ** – кількість видів діяльності, якими займається організація, і зв'язок їх між собою.

**ДИКТАТОР** – особа, яка користується необмеженою владою і здійснює одноособове правління.

**ДИРЕКТИВА** – обов'язкова для виконання провідна вказівка про цілі перспективного розвитку, що включає загальну мету дій і розрахована на тривалий період.

**ДИСКРИМІНАЦІЯ** – обмеження, зменшення прав.

**ДИСКУСІЯ** – обговорення якого-небудь спірного питання на нарадах, у пресі, приватній бесіді.

**ДИСПЕТЧЕР** – працівник, який регулює хід роботи підприємства з загального центрального пункту за допомогою різних видів зв'язку, контролю і управління.

**ДИСПЕТЧЕРИЗАЦІЯ** – централізація (концентрація) оперативного контролю і управління, що забезпечує погоджену роботу окремих ланок керованого об'єкта з метою підвищення економічних показників, ритмічності роботи, ефективного використання техніки й устаткування.

**ДИСЦИПЛІНА ВИКОНАВСЬКА** – уміле виконання наказів, розпоряджень і вказівок керівника, що забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю й ініціативою виконавців.

**ДИСЦИПЛІНА ПРАЦІ** – обов'язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, визначеним відповідно до законів, інших нормативних правових актів, колективним договором, угодами, що містять норми трудового права, трудовим договором.

**ДІАПАЗОН КОНТРОЛЮ** – кількість безпосередньо підлеглих одному керівнику працівників.

**ДІЛОВІТІСТЬ** – уміння своєчасно і чітко ставити задачі, приймати обґрунтовані рішення, контролювати їх виконання, оперативно усувати виникаючі відхилення.

**ДОБРОЗИЧЛИВІСТЬ** – готовність сприяти благополуччю інших, бажання добра іншому.

**ДОГОВІР** – угода між двома і більше сторонами (фізичними чи юридичними особами), що встановлює для його учасників відповідні права і зобов'язання.

**ДОМІНУВАТИ** – панувати, переважати, підніматися.

## Е

**ЕВРИСТИКА** – наука, що вивчає творчу діяльність, методи, використовувані у відкритті нового й у навчанні.

**ЕГОЇЗМ** – себелюбність, перевага своїх особистих інтересів над інтересами інших людей, зневага інтересами інших (протилежність альтруїзму).

**ЕГОЦЕНТРИЗМ** – крайня форма егоїзму й індивідуалізму.

**ЕКЗАЛЬТАЦІЯ** – збуджений, захоплений стан.

**ЕКСПЕРТ** – компетентна особа, яка має спеціальні знання і досвід у сфері діяльності, безпосередньо пов'язаній з об'єктом чи предметом дослідження.

**ЕКСПРОМТ** – промова, дотепна відповідь, висловлена без попереднього обмірковування.

**ЕКСТРАВЕРТ** – людина, орієнтована переважно на зовнішній світ, товариська, прагнуча пристосуватися до навколишньої дійсності.

**ЕЛІТА** – найкраще, обране, добірне.

**ЕМОЦІЇ** – почуттєва реакція людини на зовнішній вплив, хвилювання, щиросердечне переживання.

**ЕМПАТІЯ** – співпереживання, проникнення в почуття іншої людини.

**ЕМПІРИЧНИЙ** – досвідчений, заснований на досвіді.

**ЕНЕРГІЙНІСТЬ** – наповненість енергією, активністю і наполегливістю в діях.

**ЕПІГРАФ** – цитата, вислів, прислів'я, що поміщаються перед текстом літературного твору чи перед його розділами і виражають основну ідею і тему твору.

**ЕРУДИЦІЯ** – глибокі, різнобічні пізнання в чому-небудь, широка поінформованість, начитаність.

**ЕТИКА** – принципи, звід правил спілкування людей, що відокремлюють правильну поведінку від неправильної.

**ЕТИКЕТ** – встановлений порядок поведінки, формального поводження в якому-небудь суспільстві, у визначеному середовищі; сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній прояв людських взаємин: поведінку з оточуючими, форми звертання і вітання, поведінку в громадських місцях, манери й одяг.

**ЕФЕКТ ПІГМАЛІОНА** – вплив очікувань і відношень на поведінку тих людей, на яких ці очікування і відношення спрямовані.

## Є

**ЄДИНОНАЧАЛЬНІСТЬ** – принцип управління, що означає надання керівнику підрозділу широких повноважень, необхідних для виконання його функцій, а також встановлення його персональної відповідальності за результати робіт.

## Ж

**ЖАДІБНІСТЬ** – надмірне прагнення задовольнити яке-небудь бажання; користолюбство.

## З

**ЗАОХОЧЕННЯ** – форма визнання заслуг і успіхів працівника у виконанні своїх функціональних обов'язків.

**ЗВ'ЯЗОК ЗВОРОТНИЙ** – реакція одержувача на повідомлення джерела, її врахування джерелом, повідомлення джерелу даних про ефективність комунікації.

**ЗДІБНОСТІ** – анатомо-фізіологічні і психічні якості людини, що дозволяють їй засвоювати визначені знання і здобувати навички для здійснення корисної діяльності.

**ЗОВНІШНЄ ОТОЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ** – сукупність фізичних, соціальних, організаційних і економічних умов, що впливають прямо чи побічно на діяльність організації.

## І

**ІГНОРУВАТИ** – навмисно не зауважувати, зневажати.

**ІДЕНТИФІКАЦІЯ** – встановлення тотожності.

**ІЄРАРХІЯ** – чітко визначений порядок підпорядкування нижчих органів підпорядкування і посадових осіб вищим органам за строго визначеними ступенями.

**ІМІДЖ** – відносно стійке уявлення про який-небудь об'єкт; штучно сформований образ політика, фірми, підприємства, товару.

**ІМАНЕНТНИЙ** – внутрішньо властивий якому-небудь явищу, предмету, процесу.

**ІМПОЗАНТНИЙ** – значний, представницький, той, що справляє враження своїм виглядом.

**ІНДИВІД** – окрема людина, особистість.

**ІНДИВІДУАЛІЗМ** – протиставлення егоїстичних інтересів індивідуума інтересам колективу, суспільства, зневага суспільними інтересами, відокремлення від колективу.

**ІНІЦІАТИВНІСТЬ** – творчий прояв активності (пропозиції, ідеї).

**ІНОДІ** – час від часу, у деяких випадках.

**ІНСТРУКЦІЯ ПОСАДОВА** – письмовий виклад основних задач, повноважень, необхідних навичок для різних посад в організації.

**ІНТЕГРАЦІЯ** – процес об'єднання зусиль для досягнення загальних цілей.

**ІНТЕЛЕКТ** – розум, розумові здібності, розумовий початок у людини.

**ІНТЕЛІГЕНЦІЯ** – працівники розумової праці, що володіють освітою і спеціальними знаннями в різних галузях науки, техніки і культури.

**ІНТЕРАКТИВНЕ** (спілкування, навчання) – спілкування, засноване на активній, емоційно забарвленій взаємодії учасників.

**ІНТЕРВ'Ю** – цілеспрямована бесіда, мета якої – одержати відповіді на питання, що цікавлять.

**ІНТЕРЕС** – увага, збуджена чим-небудь значним, привабливим; цікавість, значущість; нестаток, потреба; вигода.

**ІНТЕРПРЕТАЦІЯ** – тлумачення, пояснення, розкриття змісту чого-небудь.

**ІНТРОВЕРТ** – людина, орієнтована переважно на себе, свій внутрішній світ, поглинена собою більше, ніж зовнішнім світом.

**ІНТУЇЦІЯ** – чуття, проникливість, безпосереднє пізнання, засноване на попередньому досвіді і теоретичних наукових знаннях, неусвідомлений досвід.

**ІНФОРМАТИКА** – галузь науки, що вивчає структуру і загальні властивості інформації, а також питання, пов'язані з її пошуком, збором, збереженням, переробкою, перетворенням, поширенням і використанням у різних сферах діяльності.

**ІНФОРМАЦІЯ** – дані, які відповідають на запитання, відомості, повідомлення про який-небудь предмет, подію, явище.

**ІНФОРМАЦІЯ РЕЛЕВАНТНА** – вся інформація, що відноситься до розглянутого питання, проблеми, людини, мети, періоду часу.

**ІНФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКА** – сукупність відомостей про стан суб'єкта управління, об'єкта управління, зовнішнього середовища і процесів, які в ньому відбуваються.

**ІНЦИДЕНТ** – випадок, подія, звичайно неприємного характеру, що послужили причиною чи поштовхом до зіткнення опонентів.

**ІРОНІЯ** – заперечення чи осміяння, удавано втілювані у форму згоди чи схвалення; вираження глузування шляхом іносказання, коли слово чи висловлення знаходить у контексті мови зміст, протилежний буквальному значенню чи заперечує його; приховання смішного під маскою серйозного, що таїть у собі перевагу чи скептицизм.

**ІСТИНА** – те, що існує в дійсності, відбиває дійсність, правда; твердження, судження, перевірене практикою.

## К

**КАР'ЄРА** – шлях до успіхів, поважного положення в суспільстві, на службовому поприщі, а також саме досягнення такого положення.

**КАР'ЄРИЗМ** – погоня за кар'єрою, прагнення до особистого добробуту, просування по службі в особистих інтересах.

**КАР'ЄРОГРАМА** – інструмент управління кар'єрою, що являє собою графічний опис того, що повинно відбуватися чи відбувається з менеджером на окремих етапах кар'єри.

**КАРТ-БЛАНШ** – чистий бланк, підписаний особою, яка надає іншій особі право заповнити цей бланк текстом; не обмежені повноваження, надані ким-небудь кому-небудь, повна воля дій, право виступати від імені когось.

**КВІНТЕСЕНЦІЯ** – саме головне, основне, найбільш важливе, суть справи чи поняття.

**КВОРУМ** – кількість присутніх на яких-небудь зборах, засіданні, необхідна для визнання їх рішення дійсним.

**КЕРІВНИК АВТОКРАТИЧНИЙ** – менеджер, який зосередив владу у своїх руках і не допускає співробітників до прийняття рішень.

**КЕРІВНИК ДЕМОКРАТИЧНИЙ** – менеджер, який делегує владні повноваження підлеглим і втягує їх у процес прийняття рішень.

**КЕРІВНИК ЛІБЕРАЛЬНИЙ** – менеджер, який надає своїм підлеглим практично повну свободу у виборі робочих завдань і контролі їх виконання.

**КЕРІВНИК ЛІНІЙНИЙ** – менеджер, повністю відповідальний за діяльність організації чи її структурного підрозділу.

**КЕРІВНИЦТВО** – процес впливу на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою рішення виробничих задач; така комбінація переконання, примусу і прикладу, яка здатна змусити людей виконувати те, що від них потрібно; право особистості давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

**КІНЕСИКА** – спосіб комунікації за допомогою рухів тіла і жестів.

**КОАЛІЦІЯ** – об'єднання, угода, союз держав, партій, інших об'єднань людей для досягнення загальних цілей.

**КОЛЕГІАЛЬНІСТЬ** – принцип управління, при якому керівництво здійснюється групою уповноважених осіб, кожна з яких несе персональну відповідальність за визначену сферу діяльності.

**КОЛЕКТИВ ТРУДОВИЙ** – сукупність людей, об'єднаних загальною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю, відносинами співробітництва і взаємодопомоги.

**КОМАНДА** – група людей у кількості 5-10 чоловік з різною підготовкою, знаннями, уміннями, залучених з різних сфер професійної діяльності, з різних функціональних відділів організації для спільної роботи над виконанням визначеної задачі.

**КОМПЕНСАЦІЯ** – відшкодування за що-небудь, а також сума, яку виплачують як винагороду.

**КОМПЕТЕНТНІСТЬ** – коло питань, у якому дана (компетентна) особа має знання; доведена здатність застосовувати знання й уміння.

**КОМПЕТЕНЦІЯ** – сукупність прав, обов'язків і відповідальності управлінського працівника.

**КОМПЕТЕНЦІЯ СУБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ** – сукупність повноважень і обов'язків органу управління, у межах яких він має право і зобов'язаний самостійно діяти.

**КОМПЛІМЕНТ** – визнання достоїнств людини, висловлене вголос у трохи перебільшеній формі.

**КОМПРОМЕТУВАТИ** – шкодити кому-небудь у думці третіх осіб, ганьбити.

**КОМПРОМІС** – угода з ким-небудь шляхом взаємних поступок.

**КОМУНІКАБЕЛЬНІСТЬ** – здатність легко спілкуватися, знаходити спільну мову.

**КОМУНІКАЦІЯ** – процес обміну інформацією емоційного й інтелектуального змісту між двома і більше людьми.

**КОМУНІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ** – обмін інформацією, внаслідок якого керівник отримує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводить ці рішення до підлеглих також у формі інформації.

**КОНКРЕТНИЙ** – реально існуючий, цілком визначений, точний.

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ** – здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам.

**КОНКУРЕНЦІЯ** – спроба одержання винагороди шляхом відсторонення чи випередження суперників (конкурентів), які прагнуть досягти ідентичних цілей; особливий тип соціального конфлікту, метою якого є одержання вигоди, прибутку, доступу до матеріальних чи духовних цінностей з використанням лише таких форм боротьби, що визнані морально-правовими в даному суспільстві.

**КОНСАЛТИНГ** – консультування по управлінню; надання незалежних порад з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і/чи можливостей, рекомендації відповідних заходів і допомога в їх реалізації.

**КОНСУЛЬТУВАННЯ** – цілеспрямовані неформальні повсякденні контакти менеджера з підлеглими (у формі порад, рекомендацій і консультацій) з метою надання їм допомоги і підтримки при виконанні ними своїх функціональних обов'язків.

**КОНТЕКСТ** – закінчений у значеннєвому відношенні уривок тексту, який точно визначає зміст окремого вхідного в нього слова чи фрази.

**КОНТРОЛЬ** – спостереження за досягненням організацією своїх цілей і коригування відхилень від них.

**КОНФЛІКТ** – відсутність згоди між двома і більше сторонами (особистостями чи групами людей), зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів; кожна сторона робить усе можливе, щоб була прийнята її точка зору, і заважає іншій стороні робити те ж саме; від конкуренції відрізняється чіткою спрямованістю, наявністю інцидентів, жорстким веденням боротьби.

**КОНФОРМІЗМ** – ступінь згоди з думкою групи; поведінка, контрольована за допомогою групового тиску; пристосовництво, пасивне сприйняття існуючого порядку речей, думок, що панують.

**КОНЦЕПЦІЯ** – система поглядів на визначене явище, основна ідея будь-якої теорії.

**КОН'ЮНКТУРА** – сукупність ознак, що характеризують поточний стан економіки у визначений період у порівнянні з попереднім періодом часу.

**КООПЕРАЦІЯ** – форма організації праці, при якій значна кількість людей діє спільно і скоординовано, беручи участь в одному чи різних, але пов'язаних між собою процесах праці заради досягнення єдиної мети; основою кооперації є взаємна вигода.

**КООРДИНАЦІЯ** – узгодження, супідрядність дій різних посад і підрозділів організації.

**КОРЕКТНИЙ** – чемний, ввічливий, тактовний.

**КОРЕКТНІСТЬ** – поведінка людини, що відповідає існуючим нормам і правилам.

**КОРИСТОЛЮБСТВО** – прагнення до особистої наживи, вигоди, жадібність.

**КРЕАТИВНІСТЬ** – здатність до творчого рішення задач.

**КРЕДО** – символ віри, корінне переконання, основи світогляду.

**КРИТИКА** – розбір, аналіз, обговорення чого-небудь з метою дати оцінку.

**КУЛЬТУРА** – визнані суспільством соціальні норми, ритуали, установки, шаблони поведінки людей; деяке складне ціле, яке включає в себе духовні і моральні продукти, що вироблені, соціально засвоєні й поділювані членами суспільства і можуть передаватися іншим людям чи наступним поколінням.

**КУЛЬТУРА МОВИ** – дотримання мовних норм вимови, наголосу, слововживання і побудови висловлень; нормативність, літературність усної і письмової мови, яка полягає в грамотності, точності, ясності, чистоті, логічній стрункості.

**КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ** – психологічний клімат і система цінностей організації, що поділяється всіма співробітниками, визначає характер взаємин і спрямованість поведінки персоналу.

## Л

**ЛАКОНІЗМ** – стислість і чіткість у викладенні думки.

**ЛЕГІТИМНІСТЬ** – здатність політичного режиму досягти суспільного визнання і виправдання народом обраного політичного курсу, прийнятих ним політичних рішень, кадрових чи функціональних змін у структурах влади.

**ЛЕСТОЦІ** – висловлення, приписування людині достоїнств, яких вона не має.

**ЛИЦЕМІРСТВО** – поведінка, що прикриває нещирість, зловмисність удаваною широкосердістю, доброчесністю.

**ЛІДЕР** – людина, за якою визнане право приймати відповідальні рішення у важливих ситуаціях і яка ефективно здійснює формальне і неформальне керівництво і лідерство.

**ЛІДЕРСТВО** – “здатність впливати на окремі особистості і соціальні групи, трудові колективи, направляти їх дії на досягнення цілей організації” (М.Мескон).

**ЛІМІТ** – норма, у межах якої дозволено користуватися чим-небудь; обмеження на що-небудь чи чого-небудь.  
**ЛОБІЗМ** – торгівля впливом.  
**ЛОГІКА** – наука про способи доказів і спростувань, розумність, внутрішня закономірність, послідовність.  
**ЛОГОТИП** – буквенний символ, фірмовий напис, що є емблемою, торговельною маркою фірми-виробника.  
**ЛОЯЛЬНІСТЬ** – виконання норм і вимог органів влади, дотримання норм законності; коректне, доброзичливе, безстороннє відношення до кого-небудь, чого-небудь.

## М

**МАЙБУТНЄ** – такий стан явищ, процесів, що впливає із сьогодення і має корені в минулому.  
**МАНДАТ** – договір, доручення; документ, що посвідчує ті або інші повноваження представника, право на що-небудь.  
**МАНІПУЛЯЦІЯ СВІДОМІСТЮ** – дії комунікатора, спрямовані на зміну психологічних установок, ціннісних орієнтацій, поведінки індивіда і цілих аудиторій незалежно від їх бажань.  
**МАРГІНАЛЬНІСТЬ** – стан і поведінка особистості, яка втратила свої соціальні зв'язки, не пристосувалася до нових умов життя і знаходиться в проміжному стані між якимись соціальними групами.  
**МАРКЕТИНГ** – “вид людської діяльності, спрямованої на задоволення запитів і потреб за допомогою обміну” (Ф.Котлер); комплексна система заходів щодо вивчення ринкових відносин і активного впливу на споживчий попит.  
**МАРНОСЛАВСТВО** – бажання незаслужено щось собі приписати.  
**МАСОВА СВІДОМІСТЬ** – властивий значній кількості людей тип свідомості, який являє собою сукупність ідей, уявлень, норм, звичаїв, поглядів, стереотипів, у тому числі ілюзорних відчуттів, відображає ті чи інші сторони життя суспільства і здатний викликати їхній інтерес; особливості МС: статичність, аморфність, невизначеність, розмитість меж у кількісному і якісному відношеннях, ситуаційність і різноманітність складу.  
**МЕЛАНХОЛІК** – людина, що відрізняється незначним зовнішнім вираженням почуттів, схильністю до сумних переживань, похмурого настрою.  
**МЕНЕДЖЕР** – фахівець, який професійно керує діяльністю господарської ланки в умовах ринкової економіки, використовуючи сучасні методи управління; найманий професійний керуючий, фахівець з управління, головна задача якого – координація й організація діяльності колективів на науковій основі.  
**МЕНЕДЖМЕНТ** – керування, завідування, організація, керівництво людьми і виробництвом, що дозволяє виконувати поставлені задачі найбільш гуманним шляхом; сукупність функцій, спрямованих на ефективне і результативне використання ресурсів для визначених організаційних цілей; система управління виробництвом, застосовувана з метою підвищення його ефективності й одержання прибутку.  
**МЕНТАЛІТЕТ** – глибинна і специфічна структура мислення, джерело ідеології і віри, почуттів і емоцій, що складається з різних психічних особливостей, якостей, властивостей і проявів особистості; визначається як рівень індивідуальної і суспільної свідомості; розрізняють існування релігійної, національної, номенклатурно-бюрократичної, тоталітарної та інших ментальностей.  
**МЕТА** – ідеальне, уявне передбачення результату діяльності; відповідний пункт при розробці і прийнятті планів і управлінських рішень; як мотив направляє і регулює людську діяльність.  
**МЕТОД** – засіб чи сукупність засобів у якій-небудь людській діяльності, спосіб досягнення мети, визначеним способом упорядкована діяльність, шлях рішення визначеної задачі.  
**МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНІ** – сукупність способів по здійсненню примусового впливу.  
**МЕТОДИКА** – сукупність технічних прийомів, пов'язаних з визначенням методом.  
**МІСІЯ** – сформульована вищим керівництвом і обнародована загальна стратегічна мета організації, зміст її існування з точки зору інтересів суспільства.  
**МОРАЛЬ** – сукупність норм і правил, які визначають поведінку людей, їх обов'язки стосовно суспільства й один одного.  
**МОТИВ** – внутрішній фактор, що спонукає людину до визначених дій.  
**МОТИВАЦІЯ** – функція менеджменту, мета якої – створити у працівників стимули до праці і спонукати їх працювати з повною віддачею для задоволення власних потреб і досягнення цілей організації.  
**МОТИВУВАННЯ** – процес впливу на людину з метою спонукання її до визначених дій шляхом пробудження в ній визначених мотивів; аргументи, що виправдовують раніше зроблені дії.

## Н

**НАВИЧКИ** – способи автоматичного виконання окремих компонентів процесу трудової діяльності.  
**НАВИЧКИ АДМІНІСТРАТИВНІ** – технічні навички зі збору інформації, її аналізу, планування, організації, контролю і виконання інших видів управлінської діяльності.  
**НАВИЧКИ АНАЛІТИЧНІ** – здатність розуміти зв'язок і співвідношення між частинами і єдиним цілим.

**НАВИЧКИ КОМУНІКАТИВНІ** – навички, необхідні для правильного розуміння інших людей і ефективної взаємодії з ними.

**НАВІЮВАННЯ** – вплив на емоції людини.

**НАДІЙНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ** – ступінь незалежності інформації від впливу випадкових факторів.

**НАКАЗ** – письмове оформлення визначеного, підлягаючого обов'язковому виконанню завдання, з переліком конкретних шляхів, термінів і порядку його виконання, відповідальних осіб і форм контролю.

**НАПОЛЕГЛИВІСТЬ** – прояв сили волі, завзятості, уміння доводити справу до кінця.

**НЕЗАЛЕЖНИЙ** – самостійний, такий, що не знаходиться в підпорядкуванні, виявляє самостійність у чому-небудь.

**НЕПРАВДА** – навмисне, свідоме перекручування істини.

**НЕСУМЛІННИЙ** – такий, що нечесно і недбало робить що-небудь чи погано, недбало зроблений.

**НОВАТОР** – працівник, який вносить нові, прогресивні принципи, ідеї, прийоми до якої-небудь сфери діяльності.

**НОРМА** – визначений, визнаний обов'язковим порядок чи правило.

**НОРМА КЕРОВАНOSTI** – коло повноважень менеджера, сфера (діапазон) контролю.

**НОРМАЛЬНИЙ** – відповідний нормі, звичайний; психічно здоровий.

**НОРМИ ЕТИЧНІ** – система загальних цінностей і правил етики, дотримання яких організація вимагає від своїх співробітників.

**НОРМИ МОРАЛЬНІ** – форма моральних вимог, що регулюють поведінку людей за допомогою загальних розпоряджень і заборон, які поширюються на однотипні вчинки; система ідей і уявлень про правильну і неправильну поведінку, що вимагають виконання одних дій і забороняють інші.

**НЮАНС** – відтінок, ледь помітний перехід (у звуках, фарбах, в інтонаціях мови, у значеннях слів).

## О

**ОБ'ЄКТИВНИЙ** – безсторонній, неупереджений, відповідний дійсності.

**ОБМАН** – несумлінний вчинок стосовно кого-небудь, порушення обіцянки, неправильне уявлення про що-небудь, напівправа, омана.

**ОБОВ'ЯЗКИ** – необхідність виконувати покладені функції і реалізовувати цілі і задачі, обумовлені посадовим становищем в організації.

**ОПЕРАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ** – повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

**ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ** – періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.

**ОПЕРАТИВНИЙ** – безпосередньо, практично здійснюючий що-небудь; здатний швидко і чітко (вчасно) виконувати, виправляти чи направляти хід справ (поточну роботу); діючий.

**ОПОНЕНТ** – супротивник у суперечці.

**ОПОРТУНІЗМ** – пристосовництво, догідливість, безпринципність.

**ОПТИМАЛЬНИЙ** – найкращий, найбільш сприятливий, кращий з можливих.

**ОПТИМІЗМ** – бадьоре і життєрадісне світовідчування, при якому людина в усьому бачить світлі сторони, вірить у майбутнє, успіх.

**ОРГАНІЗАЦІЯ** – стійка система спільно працюючих для досягнення загальних цілей людей на основі поділу праці й ієрархії.

**ОРГАНІЗАЦІЯ НЕФОРМАЛЬНА** – спонтанно виникаючі групи працівників, взаємини (взаємозв'язки) серед яких здійснюються на міжособистісному рівні.

**ОРГАНІЗОВАНІСТЬ** – зібраність, уміння планувати свою діяльність, здатність підкорятися необхідному режиму.

## П

**ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ (PR)** – діяльність, спрямована на формування образу особистості, організації, товару, послуги або ідеї і послідовне впровадження створеного образу в суспільну свідомість з метою формування заданих знань, установок, переконань і здійснення заданих дій; мистецтво формування підтримки відносин із навколишнім середовищем, зв'язків з громадськістю.

**ПАБЛІСІТІ** – повідомлення новин про діяльність підприємства за допомогою ЗМІ; будь-яка інформація чи дія, за допомогою якої людина, подія чи щось інше стають відомими широкій громадськості.

**ПАРАДИГМА** – сукупність теоретичних і методологічних передумов, що визначають конкретне наукове дослідження. Система понять, уявлень, що формується на основі вивчення, аналізу й узагальнення реалій дійсності, змінюючись відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища організацій.

**ПАРАДОКС** – явище, судження, що різко розходиться зі звичайним, загальноприйнятим, суперечне (іноді тільки на перший погляд) здоровому глузду; несподіване явище, що не відповідає звичайним уявленням в науці.

**ПАТЕРНАЛІЗМ** – політика турботи про трудящих.

**ПЕДАНТ** – людина, яка відрізняється надмірною, дріб'язковою акуратністю і стійко дотримується зовнішнього порядку, формаліст.

**ПЕРЕГОВОРИ** – взаємний обмін думками, обговорення проблем і пропозицій з метою укладення угод, що відповідають інтересам всіх учасників, і наступного досягнення результатів, які влаштовують усіх учасників.

**ПЕРЕДБАЧЕННЯ** – узагальнене, обґрунтоване припущення про майбутній стан суспільства, ринку, виробництва, явищ природи чи явищ, невідомих у даний момент, але які піддаються виявленню.

**ПЕРЕКОНАННЯ** – вплив на свідому сферу людини; прийоми ефективного повідомлення точки зору однієї людини іншій.

**ПЕРЛЮСТРАЦІЯ** – таємне розкриття і перегляд державними органами поштової кореспонденції.

**ПЕРЦЕПЦІЯ** – сприйняття, безпосереднє відображення дійсності органами почуттів.

**ПЕРФОРМАНС** – дії, які демонструє одна група людей перед іншою; це може бути гра, коли правила визначають ті, хто грає, або ритуал, коли правила вище людини, яка змушена їм підкорятися.

**ПЛАНУВАННЯ** – продумана підготовка майбутньої діяльності, систематично орієнтована на цілі організації.

**ПІДЛЕГЛІ** – посадові особи, які знаходяться в розпорядженні старшого за посадою керівника: його заступники і помічники, керівники нижчих рівнів і виконавці.

**ПІДПРИЄМЕЦЬ** – людина, що відкриває нову справу, реалізує нововведення, вкладаючи в цю справу власні кошти і ризикуючи своїм майном.

**ПІДПРИЄМНИЦТВО** – самостійна ініціатива, систематична на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг, заняття торгівлею з метою одержання прибутку.

**ПІДПРИЄМСТВО** – це будь-яка самостійна організація, що виробляє продукцію, товари, послуги, інформацію, знання, здійснює економічну діяльність.

**ПІДРОЗДІЛ** – формальна група в організації, що відповідає за виконання конкретного переліку задач для організації в цілому.

**ПІДСТУПНИЦТВО** – зловмисність, прикрита показною доброчесністю.

**ПІЛЬГА** – полегшення кому-небудь, надане як виключення з загальних правил.

**ПЛАН** – заздалегідь намічений порядок, послідовність здійснення якої-небудь програми, виконання роботи, проведення заходів; система заходів, спрямованих на досягнення цілей.

**ПОВНОВАЖЕННЯ** – узаконене право приймати рішення, видавати накази і розпорядження від імені організації; визначене в певний спосіб право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання визначених завдань.

**ПОЛЕМІКА** – суперечка під час обговорення яких-небудь питань (наукових, літературних, політичних); ціле-спрямоване, емоційне, свідомо упереджене відстоювання наявної, сформованої позиції.

**ПОЛІТИКА** – загальні орієнтири для дій і прийняття рішень, що полегшують досягнення цілей організації.

**ПОПУЛЯРИЗАЦІЯ** – виклад наукового чи взагалі складного питання в загальнодоступній (популярній) формі.

**ПОТРЕБА В ДОСЯГНЕННЯХ** – бажання досягти мети чи виконати завдання ефективніше, ніж раніш.

**ПОТРЕБА У ВЛАДІ** – бажання бути впливовим, контролювати що-небудь чи кого-небудь.

**ПОТРЕБИ** – те, що виникає і знаходиться всередині людини і має визначений індивідуальний прояв.

**ПОСТАНОВА** – розпорядничий акт, прийнятий колегіальним органом (з'їзд, конференція, збори, комісія, правління), який містить напрямки рішення важливих питань, що стосуються всієї організації.

**ПРАВДА** – те, що відповідає дійсності, істина; порядок, заснований на справедливості, чесності.

**ПРАВИЛА** – точне визначення того, що варто робити в конкретній унікальній ситуації.

**ПРАВО** – захищена державою можливість, свобода що-небудь робити, здійснювати в рамках установлених законів, норм і правил.

**ПРАГМАТИЗМ** – філософський напрям, який визнає істиною те, що дає практично корисні результати.

**ПРАКСЕОЛОГІЯ** – галузь наукових досліджень, яка вивчає загальні умови й методи правильної, ефективної та раціональної людської діяльності.

**ПРАКТИЧНІСТЬ** – уміння використовувати знання, життєвий досвід, діловитість; зручність, придатність до застосування, економічність.

**ПРАЦЕЗДАТНІСТЬ** – здатність довго, напружено і терпляче працювати не стомлюючись.

**ПРАЦЯ** – свідоме застосування фізичної і духовної енергії людини, спрямоване на одержання доходів для задоволення потреб.

**ПРЕЗЕНТАБЕЛЬНИЙ** – представницький, показний, важливий, що вселяє повагу.

**ПРЕЗЕНТАЦІЯ** – перше офіційне представлення зацікавленій аудиторії ще невідомої чи маловідомої продукції і її творців з метою забезпечити сприятливий прийом представленому нововведенню з боку громадськості.

**ПРЕС-КОНФЕРЕНЦІЯ** – презентація організаційної точки зору на деяку суспільно значиму проблему представникам ЗМІ.

**ПРЕС-РЕЛІЗ** – невеликий, призначений для преси, організаційний документ (1-2 сторінки), що містить актуальне повідомлення.



**ПРЕСТИЖ** – авторитет, вплив, повага, до яких люди прагнуть різними шляхами.

**ПРИВІЛЕЇ** – переважне право, пільги.

**ПРИМУС** (економічний, соціальний, політичний, фізичний) – вплив на волю людини, групи людей чи суспільство, що характеризується високим рівнем тиску.

**ПРИНЦИП** – основне, вихідне положення якої-небудь науки, теорії; основне правило організації конкретної діяльності.

**ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – основні правила, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління діяльністю організації.

**ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ** – об'єктивні правила управлінської поведінки (закономірності і досвід управління), що визначають способи діяльності і взаємодії, за допомогою яких досягається поставлена мета.

**ПРИНЦИПОВИЙ** – такий, що стосується принципів, дотримується твердих принципів; що стосується чого-небудь в основному, без подробиць.

**ПРИЧЕПИТИСЯ** – незаслужено дорікнути, зробити догану за дрібну чи удавану провину.

**ПРІОРИТЕТ** – першість, переважне значення, ступінь важливості чого-небудь.

**ПРОБЛЕМА** – складна задача, спосіб рішення якої невідомий.

**ПРОВІНА ДИСЦИПЛІНАРНА** – протиправне провинне невиконання чи неналежне виконання трудових обов'язків.

**ПРОГНОЗ** – ймовірне судження про стан визначеного явища в майбутньому.

**ПРОГНОЗУВАННЯ** – розробка припущень чи передумов відносно майбутнього для розробки планів і обгрунтування управлінських рішень.

**ПРОГРАМА** – план безлічі заходів, система аргументованих наукових передбачень про стан об'єкта в майбутньому, що мають вірогідний, але досить достовірний характер.

**ПРОЖЕКТЕРСТВО** – захоплення необгрунтованими проектами, нездійсненими планами.

**ПРОПАГАНДА** – діяльність по формуванню визначеної суспільної думки.

**ПРОТЕКЦІЯ** – заступництво, що робиться впливовою особою кому-небудь в улаштуванні його справ.

**ПРОЦЕДУРА** – послідовність всіх операцій, система способів і дій у конкретній ситуації.

**ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ** – загальний ланцюг безупинних взаємозалежних дій у рамках організації.

**ПУНКТУАЛЬНІСТЬ** – точність, акуратність.

## Р

**РАНГ** – місце, чин, звання, розряд, категорія, клас.

**РАНЖИРУВАННЯ** – розміщення відповідно до присвоєного рангу.

**РЕАЛІСТИЧНИЙ** – заснований на врахуванні реальних, дійсних умов і можливостей.

**РЕВОЛЮЦІЯ** – соціальний корінний переворот, істотні зміни в якій-небудь області діяльності (техніці, культурі, мистецтві, управлінні).

**РЕГЛАМЕНТУВАННЯ** – засіб організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає в розробці та запровадженні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом визначеного ними часу.

**РЕЗОЛЮЦІЯ** – конкретна вказівка виконавцю щодо виконання тих чи інших дій, передбачених документом.

**РЕЗОН** – розумна підстава, зміст; переконливий доказ, розумне пояснення, аргумент.

**РЕЗЮМЕ** – короткий виклад суті виступу, статті; заключний підсумок виступу, статті, доповіді; короткий висновок зі сказаного, написаного чи прочитаного.

**РЕЗЮМЕ ПЕРСОНАЛЬНЕ** – узагальнені відомості про освіту, професійний досвід, навички і особисті дані.

**РЕКЛАМА** – будь-яка платна форма представлення і просування ідей, товарів і послуг від імені відомого спонсора.

**РЕПЛІКА** – коротке зауваження, заперечення, відповідь з місця на зборах, нарадах.

**РЕПОРТЕР** – співробітник газети, радіо чи телекомпанії, який доставляє відомості про події.

**РЕПУТАЦІЯ** – загальна думка, що склалася, про достоїнства і недоліки кого-небудь чи чого-небудь.

**РЕСПЕКТАБЕЛЬНИЙ** – поважний, солідний, благопристойний.

**РЕФЛЕКСІЯ** – уміння “думати за іншого”, дивитися на ситуацію очима співрозмовника.

**РЕФОРМА** – перетворення, зміна чого-небудь (докорінно чи частково).

**РИЗИК** – рівень невизначеності в пророкуванні результату діяльності; рішення, прийняте в умовах неповної інформації; небезпека невдачі.

**РІДКИЙ** – не часто повторюваний, такий, що мало зустрічається.

**РІШУЧІСТЬ** – твердість у вчинках, непохитність, здатність приймати рішення без зайвих коливань і зволікань.

**РОЗПОРЯДЖЕННЯ** – акт розпорядницького впливу, що деталізує конкретні шляхи і способи рішення окремих завдань у масштабах служб, підрозділів.

## С

**САМОАКТУАЛІЗАЦІЯ** – повне використання і реалізація здібностей особистості, її таланту і творчого потенціалу.

**САМОВЛАДАННЯ** – уміння контролювати свої почуття і вчинки.

**САМОВПЕВНЕНІСТЬ** – надмірна впевненість у самому собі, що виражається в зневазі до інших.

**САМОКРИТИКА** – визнання людиною власних недоліків, помилок, упущень.

**САМОКРИТИЧНІСТЬ** – здатність оцінювати власні вчинки і поведінку на основі оцінок, що дають оточуючі, самостійно направляти і контролювати свої дії.

**САМООЦІНКА** – оцінка людиною самої себе, своїх здібностей, вчинків, моральних якостей.

**САМОСВІДОМІСТЬ** – усвідомлене ставлення людини до своїх потреб і здібностей, думок і переживань.

**САМОСТІЙНІСТЬ** – незалежність у рішеннях, уміння знаходити способи вирішення задач, брати на себе відповідальність.

**САНГВІНІК** – людина, що відрізняється жвавістю, швидкою збудливістю, яскравим зовнішнім вираженням почуттів.

**САНКЦІЯ** – дозвіл, схвалення, згода вищого органу на що-небудь; захід впливу, покарання, матеріального впливу за порушення договірної, фінансової, податкової дисципліни, закону.

**САРКАЗМ** – їдка, уїдлива, а іноді і гірка насмішка.

**СЕРЕДОВИЩЕ ЗОВНІШНЄ** – сукупність елементів, що не входять до складу організації, але впливають на неї.

**СИМПАТІЯ** – потяг, внутрішня прихильність до кого-небудь чи до чого-небудь.

**СИМПТОМ** – характерна зовнішня ознака якого-небудь явища, що піддається спостереженню.

**СИНОНІМ** – слово, що відрізняється від іншого слова по звучанню, але співпадає з ним чи дуже близьке за значенням.

**СИНТЕЗ** – метод дослідження якого-небудь явища в його єдності і взаємному зв'язку частин, узагальнення, зведення в єдине ціле даних, добутих аналізом.

**СИСТЕМА** – визначена цілісність, що складається із взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких вносить щось конкретне в характеристики цілого, взаємодіє з іншими частинами.

**СКАРГА** – повідомлення людиною посадовій особі інформації про порушення його (чи інших осіб) прав або законних інтересів.

**СОЦІАЛЬНИЙ** – суспільний, пов'язаний із суспільством, із суспільними відносинами.

**СПЕКУЛЯЦІЯ** – угоди на біржі, здійснювані з єдиною метою – одержання прибутку з коливання цін; заснований на чому-небудь розрахунок; намір, спрямований на використання чого-небудь у своїх корисних цілях.

**СПОНТАННИЙ** – викликаний не зовнішніми впливами, а внутрішніми причинами.

**СПОСТЕРЕЖЛИВІСТЬ** – уміння бачити, мимоволі виділяти головне, зберігати в пам'яті деталі.

**СПРАВЕДЛИВИЙ** – діючий неупереджено, відповідно до істини; здійснений на законних і чесних підставах; щирий, правильний.

**СПРАВЕДЛИВІСТЬ** – справедливе ставлення, неупередженість; віра людини в те, що ставлення до неї чесне порівняно з тим, як ставляться до інших людей.

**СТАНДАРТ** – бажаний результат чи бажані події (критерій), за якими можна оцінити результати діяльності.

**СТАТУС** – правове положення чи стан (сукупність прав і обов'язків).

**СТЕРЕОТИПІЗАЦІЯ** – сприйняття й оцінка людей, вчинків, подій, об'єктів на базі визначених стійких понять, норм і установок.

**СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА** – гнучка поведінка менеджера стосовно співробітників, що змінюється в часі в залежності від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських функцій.

**СТИЛЬ МЕНЕДЖЕРА** – сукупність типових і стабільних прийомів впливу менеджера на підлеглих з метою забезпечити виконання ними поставлених задач; характеризує індивідуальність менеджера і формується під впливом численних об'єктивних і суб'єктивних факторів.

**СТИМУЛ** – зовнішній регулюючий вплив на людину (групу), що спонукає до цілеспрямованих дій.

**СТИМУЛЮВАННЯ РОБОТИ** – спонукання людей до роботи, підвищення трудової ініціативи, зацікавленості в результатах роботи індивіда чи колективу, а також заохочення прагнення до вдосконалення професійної майстерності.

**СТРАТЕГІЯ** – загальний план розвитку організації з досягнення цілей, вибір, врахування і взаємне ув'язування шляхів, ситуацій і засобів, необхідних для досягнення головної мети.

**СТРЕС** – емоційний стан людини, що виникає в результаті сильної психічної напруги; виражається в порушенні координації рухів, неадекватності емоційних реакцій, збільшенні кількості помилок, що допускаються у роботі, й інших відхиленнях у поведінці.

**СТРОГИЙ** – дуже вимогливий; серйозний, суворий, зовсім точний; такий, що не допускає відхилення від норми і правил поведінки, від загальноприйнятих моральних норм; правильний; простий, без прикрас, що демонструє гарний смак (в одязі, зовнішності, обстановці).

**СТРУКТУРА** – взаєморозташування і зв'язок складових частин чого-небудь.

**СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНА** – будова, облаштування суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язку елементів суб'єкта між собою, що дозволяють виконувати функції управління.

**СТЯГНЕННЯ** – система заходів дисциплінарного впливу на працівника, який не справляється з покладеними на нього функціями, ігнорує розпорядження і доручення керівника або виконує їх з низькою якістю, несвоєчасно і не в повному обсязі.

**СУБОРДИНАЦІЯ** – строге підпорядкування молодших старшим відповідно до правил службової дисципліни.

**СУСТА** – все марне, порожнє, що не має справжньої цінності; біганина, зайва квапливість у рухах, роботі.

**СУПЕРЕЧКА** – взаємне сперечання, словесне змагання, у якому кожна зі сторін обстоює свою думку, доводить свою правоту.

**СУСПІЛЬНА ДУМКА** – спосіб прояву масової свідомості, що виражає відносини людей до суспільно значимих подій і фактів, до діяльності соціальних співтовариств, груп і окремих осіб.

## Т

**ТАКТ** – почуття міри, що підказує правильне ставлення, підхід до чого-небудь, кого-небудь, уміння триматися належним чином.

**ТАКТИКА** – короткострокова стратегія для досягнення проміжних цілей, відбиває окремі етапи діяльності.

**ТАКТОВНІСТЬ** – делікатне ставлення до інтимних сторін життя співрозмовника.

**ТЕМПЕРАМЕНТ** – сукупність психічних властивостей людини, що виявляється в її поведінці, ступені життєвої активності, силі, напруженості, швидкості й урівноваженості протікання її психологічних процесів.

**ТЕНДЕНЦІЯ** – спрямованість у поглядах чи діях; прагнення, схильність до чого-небудь.

**ТЕРМІНОВИЙ** – зроблений спішно, невідкладно, у визначений термін; вироблений на певний строк (термінова позичка).

**ТЕХНІКА** – сукупність спеціальних прийомів для ефективного використання обраного методу.

**ТЕХНОЛОГІЯ** – засіб перетворення вихідних матеріалів (кваліфікаційні навички персоналу, інформація, устаткування, інструменти, матеріальні засоби) для одержання бажаних результатів.

**ТОВАРИСТВО** (нар.) – відкритість для оточуючих, готовність спілкуватися, потреба в людських контактах.

**ТОЛЕРАНТНІСТЬ** – терпимість до чужих думок і вірувань, до інтересів і позицій інших, навіть при загальній незгоді з ними.

**ТРАДИЦІЇ** – культурні норми і цінності, звички, які люди приймають у силу їхньої корисності в минулому і які можуть бути передані іншим поколінням.

**ТРЕНІНГ** – форма активного навчання, спрямована на комплексне освоєння теоретичних знань і практичних вмінь, на формування необхідних здібностей, виявлення і вироблення способів подолання типових утруднень.

**ТРИВІАЛЬНИЙ** – неоригінальний, повсякденний, заяложений, вульгарний.

**ТУРБОТИ** – тривале заняття чим-небудь з численними утрудненнями і суєтою; заняття, пов'язане з постійними звертаннями куди-небудь із клопотаннями про влаштування чого-небудь.

## У

**УВАГА** – спрямованість і зосередженість свідомості людини на визначених об'єктах при одночасному відволіканні від інших.

**УНІВЕРСАЛЬНИЙ** – різнобічний, всеосяжний, придатний для багатьох цілей.

## Ф

**ФАМІЛЬЯРНИЙ** – перебільшено невимушений, розв'язний, безцеремонний.

**ФАНАТИЗМ** – доведена до крайнього ступеня прихильність до яких-небудь вірувань чи поглядів, нетерпимість до всяких інших поглядів; напрям думок і поведінка фанатика.

**ФАНАТИК** – людина, пристрасно віддана якій-небудь справі; людина несамовитої релігійності, бузувір.

**ФЕНОМЕН** – виняткове, рідке, незвичайне явище.

**ФІРМА** – економічна одиниця, що самостійно приймає рішення, використовує ресурси для виготовлення і продажу продукції чи послуг з метою одержання прибутку і володіє одним чи декількома підприємствами.

**ФЛЕГМАТИК** – людина, що відрізняється урівноваженістю, інертністю, спокоєм рухів, слабким зовнішнім проявом почуттів.

**ФРУСТРАЦІЯ** – психічний стан людини, що виникає в ситуації розчарування, нездійснення значимої для людини потреби; виявляється в гнітючій напрузі, тривожності, почутті безвихідності, які обумовлені об'єктивно нездоланими (чи суб'єктивно сприйнятими як нездоланні) труднощами на шляху до досягнення мети.

**ФУНКЦІЯ** – обов'язок, сфера діяльності, призначення, роль.

**ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ** – відносно відособлений напрямок управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати вплив на об'єкт управління з метою рішення поставленої задачі.

## Х

**ХАРАКТЕР** – сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, до інших людей і до себе самої.

**ХАРИЗМА** – вплив, заснований на властивостях особистості керівника і його здібностей залучати прихильників; особливий вид легітимності, організації влади і лідерства, заснований на виняткових якостях особистості, які дозволяють їй виконувати в суспільстві функції пророка, вождя, реформатора.

**ХОЛЕРИК** – людина, що відрізняється поривчастістю і швидкістю дій, різкою зміною настроїв, невірноваженістю, рухливістю.

## Ц

**ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ** – концентрація повноважень і відповідальності на вищому рівні управління.

**ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТУ** – послідовність виконання функцій менеджменту, яка здійснюється від постановки мети до контролю за її досягненням.

**ЦІЛЕСПРЯМОВАНІСТЬ** – прагнення до досягнення ясної і визначеної мети.

**ЦІННІСТЬ СОЦІАЛЬНА** – значимість явищ і предметів з точки зору відповідності чи невідповідності потребам суспільства, соціальних груп і особистостей; існують як у вигляді колективних уявлень, так і суб'єктивних смаків і переваг, що є орієнтирами діяльності людини.

**ЦІННОСТІ** – загальноприйняті, узагальнені потреби людей, вироблені в результаті їх взаємодії і взаємного узгодження. Цінності забезпечують об'єктивну оцінку всього того, що відбувається в дійсності.

## Ч

**ЧАСТИЙ** – що складається з близько розташованих частин; густий, щільний.

**ЧУТКИ** – інформація, передана по неформальних каналах зв'язку.

## Ш

**ШАНТАЖ** – вимагання шляхом залякування і погрози розголошення компрометуючих, ганебних відомостей (дійсних чи помилкових).

**ШАХРАЙСТВО** – обман, непорядні дії з корисливими цілями.

**ШКОЛА** – напрямок у науці, пов'язаний єдністю поглядів, спільністю чи наступністю принципів і методів.

**ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН** – концептуальний підхід, центром якого є людський фактор, що включає відносини між людьми в процесі роботи.

**ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ** – перший формальний підхід до управління, заснований на тому, що ручна праця може бути змінена, вдосконалена через спостереження, виміри й аналіз таким чином, що стає більш ефективною.

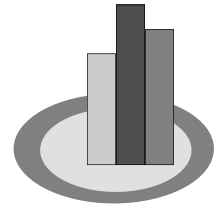
**ШКОЛА ПОВЕДІНКОВИХ НАУК** – концептуальний підхід до управління, що виник з руху за людські відносини. Допомогає співробітникам повністю реалізувати свій потенціал.

**ШКОЛА УПРАВЛІННЯ КЛАСИЧНА** (адміністративна) – підхід до управління, заснований на ідентифікації загальних принципів управління для їх раціонального використання в організації.

**ШУМ** – усе, що спотворює інформацію в процесі комунікації.

## Я

**ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ** – сукупність показників, що характеризують сприятливі організаційні, соціальні і психологічні умови праці: трудовий колектив, оплата праці, робоче місце, керівництво, службова кар'єра, соціальні гарантії і блага.



# СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

---

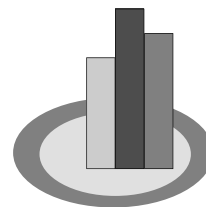
1. Абчук В. Директорский хлеб. – Л., 1991.
2. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий: Учебное пособие. – М., 1993.
3. Алешина И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетологов. – М., 1994.
4. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. – Махачкала, 1998.
5. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера. – М., 1995.
6. Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. – М., 1991.
7. Атватер И. Я вас слушаю: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника / Пер с англ. – М., 1998.
8. Афанасьев И. Деловой этикет. – К., 2003.
9. Афонин А.С. Основы мотивации труда. – К., 1994.
10. Бавыкин В. Новый менеджмент – М., 1997.
11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М., 1996.
12. Балабанова А.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К., 2004.
13. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – М., 2002.
14. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Пер с англ.; Под ред. Ю.Н.Кашпуревского. – СПб., 1999.
15. Большая Советская Энциклопедия: В 30 т. / Гл. ред. А.М.Прохоров. – 3-е изд. – М., 1978.
16. Большой энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М.Прохоров. – 4-е изд. – М., 1989.
17. Блейк Р., Мутон Дж. Научные методы управления. – К., 1998.
18. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? – М., 1990.
19. Болховер Д., Брэди К. Менеджер на 90 минут / Пер с англ. – Днепропетровск, 2003.
20. Бондырева Т.Н. Секретарское дело. – М., 1989.
21. Бородин Ф.М. Внимание, конфликт! – Новосибирск, 1988.
22. Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М., 1999.
23. Браим И.Н. Этика делового общения. – Минск, 1994.
24. Бреддик У. Менеджмент в организации: Учебное пособие. – М., 1997.
25. Будзан Б. Менеджер в Украине: современность и перспективы. – К., 2001.
26. Вахрушев В. Принципы японского управления. – М., 1992.
27. Вейл П. Искусство менеджмента. – М., 1993.
28. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М., 1994.
29. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М., 1996.
30. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М., 1998.
31. Виноградський М.Д. та ін. Менеджмент в організації. – К., 2002.
32. Вилюнас Н.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М., 1990.
33. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М., 2000.
34. Власов Л.В., Сементовская В.К. Деловое общение. – Л., 1980.
35. Волгин Б.Н. Деловые совещания. – М., 1989.
36. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – К., 1997.
37. Герет Т.М., Клоновскі Р.Д. Етика бізнесу / Пер. з англ. О.Ватаманюк. – К., 1997.
38. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М., 1995.
39. Гладков И.С. Менеджмент: Учебное пособие. – М., 2003.
40. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. – СПб., 1995.

41. Горлачук В.В., В'юн В.Г., Тарновська Р.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – Миколаїв, 2003.
42. Голубков Е.П. Как принять решение. – М., 1990.
43. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. – Т. 1-4. – М., 1989.
44. Дамб А., Нойбауер Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / Пер. з англ. – К., 1997.
45. Дарт Р. Менеджмент. – 2-е изд. – М., 2002.
46. Десслер Г. Управление персоналом. – М., 1997.
47. Добраев В.Л. Теория организации. – М., 1995.
48. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. – М., 1992.
49. Друкер П. Эффективный управляющий. – М., 1994.
50. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. – К., 1994.
51. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом. – М., 1998.
52. Иванов Н.А. Концепция информационного общества в современной философии. – М., 1995.
53. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления / Пер. с англ. – М., 1993.
54. Жуков Р.Ф., Яковлев А.И. Предлагаем игру с сетевыми графиками // Экономика и организация промышленного производства. – М., 1982. – № 9.
55. Журнал “Секретарское дело”. Специальный выпуск. – М., 1996.
56. Задорожный Э.М., Задорожный С.Э. Работа секретаря-референта в зарубежных и совместных фирмах. – М., 1991.
57. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. – М., 1991.
58. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М., 1998.
59. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. – 2-е изд., испр. – СПб., 1997.
60. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с нем. – М., 1990.
61. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей... / Пер. с англ. – М., 1994.
62. Карнеги Д., Питер Л., Паркинсон С., Блох А. Ваше преуспевание – в ваших руках! – М., 1993.
63. Кириченко О., Квас І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. – К., 2000.
64. Коваль А.П. Ділове спілкування: Навч. посібник. – К., 1992.
65. Коган М.С. Мир общения: проблемы межсубъектных отношений. – М., 1988.
66. Козляковский П.А. Загальна психологія: Курс лекцій. – Миколаїв, 2002.
67. Коломинский Н.Л. Психология педагогического менеджмента. – К., 1996.
68. Комаров Е.И. Женщина-руководитель. – М., 1989.
69. Корд М. Успех. – Нью-Йорк, 1979.
70. Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый // Как разрешать конфликты. – М., 1992.
71. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб., 1999.
72. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М., 1990.
73. Краткий словарь иностранных слов / Сост. С.М.Локшина. – М., 1968.
74. Краткий философский словарь / Под ред. М.Розенталя и П.Юдина. – М., 1951.
75. Кредисов А.И., Панченко В.А., Кредисов В.А. Менеджмент для руководителей. – К., 1999.
76. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель... – М., 1996.
77. Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. – М., 1995.
78. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения. – М., 2000.
79. Ладанов И.О. Практический менеджмент. – Ч. I. Менеджер и менеджмент; Ч. II. Менеджерское искусство. – М., 1992.
80. Липсиц И.В. Не повторить ошибок. – М., 1988.
81. Литвинцева Н.А. Психологические тесты для деловых людей. – М., 1994.
82. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / Отв. редактор А.Ф.Кудряшов. – Петрозаводск, 1992.
83. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М., 1989.
84. Маккей Х. Как уцелеть среди акул? – М., 1991.
85. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Пер. с англ. – Львов, 2003.
86. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. – СПб., 2004.
87. Матрусова Т.Н. ЯПОНИЯ: материальное стимулирование в фирмах. – М., 1992.
88. Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. Ж.В.Прокофьевой. – М., 2000.
89. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П.Румянцевой и Н.А.Саломатина. – М., 1995.
90. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.
91. Милич П. Как проводить деловые беседы. – М., 1987.
92. Молодцов А. Формирование управленческой команды. – К., 1996.

93. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы “Сони”. – М., 1993.
94. Мумладзе Р.Г. Менеджмент: Учебное пособие. – М., 2002.
95. Нарушак В.Б., Степанова Л.А. Психология внутрифирменного менеджмента: Практическое руководство для менеджеров по персоналу. – М., 1998.
96. Огилви Д. Откровения рекламного агента. – М., 1994.
97. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М., 1987.
98. Орлова Н.Л. Тесты для всех. – К., 1993.
99. Основы менеджмента / Под ред. В.С.Верлоки, И.Д.Михайлова. – Харьков, 1996.
100. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К., 2003.
101. Оучи У. Методы организации производства: Японский и американский подходы / Пер. с англ. – М., 1984.
102. Палеха Ю.І. Ділова етика. – К., 2000.
103. Палеха Ю.І. Документаційне забезпечення управління. – К., 1997.
104. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культура. – К., 2000.
105. Палеха Ю.І. Менеджмент для початківців. – К., 2001.
106. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний). – М., 1988.
107. Почепцов Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. – М., 1999.
108. Почепцов Г. Теория и практика коммуникации. – М., 1998.
109. Практическое пособие секретарю, предпринимателю, менеджеру. – К., 1994.
110. Пронников В.А., Ладонов И.Д. Управление персоналом в Японии. – М., 1989.
111. Райзберг Б.А. Основы экономики и предпринимательства. – М., 1993.
112. Рейсі Д. Менеджмент з точки зору здорового мислення. – К., 1998.
113. Репкова Т. Новое время: Как создать профессиональную газету в демократическом обществе. – К., 2001.
114. Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. – М., 1990.
115. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. – М., 1990.
116. Сацков Н.Я. Методы та прийоми діяльності менеджерів та бізнесменів. – К., 2003.
117. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В.Липсиц. – М., 1991.
118. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса: Учебное пособие. – 2-е изд. – М., 2000.
119. Семенова И. История менеджмента. – М., 1999.
120. Скороходов В.А. Менеджмент вищої школи. – Миколаїв, 2003.
121. Скотт Д.Г. Конфликты и пути их преодоления. – К., 1991.
122. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К., 2001.
123. Словарь иностранных слов. – М., 1989.
124. Стариков И.М. Психологический анализ избирательной кампании: как не проиграть на выборах. – Николаев, 2004.
125. Стариков И.М. Психология в конкретных ситуациях. – Николаев, 2003.
126. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М., 1995.
127. Стетов А.В. Как победить в споре. – Л., 1991.
128. Стредвик Д. Управление персоналом. – СПб., 2003.
129. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М., 1992.
130. Татеиси К. Вечный дух предпринимательства. – К., 1992.
131. Терещенко В.И. Наука руководить. – К., 1990.
132. Терещенко В.І. Організація управління. Досвід США. – К., 1990.
133. Тесты и методика деловых игр для менеджера: Сборник / А.В.Боровский, И.А.Габская. – К., 1994.
134. Товажнянський Л.Л., Романовський О.Г., Пономарьов О.С. Вступ до філософії управління: Навчальний посібник. – Харків, 2002.
135. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М., 1998.
136. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М., 2000.
137. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. – М., 1993.
138. Тэйлор Ф. Основы научного менеджмента. – М., 1992.
139. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова. – М., 2001.
140. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М., 1992.
141. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам “Менеджмент”, “Маркетинг”. – М., 1996.
142. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М., 1996.
143. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М., 1992.
144. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника. – К., 1993.
145. Философский словарь / Под ред. И.Т.Фролова. – М., 1991.

146. Фишер Р., Эрдель Д. Подготовка к переговорам. – М., 1996.
147. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – К., 1993.
148. Фулер Д. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного руководства. – М., 1992.
149. Хант Б., Зартарьян В. Разведка на службе вашего предприятия. – К., 1982.
150. Хилл Н. Думай и богатей / Пер. с англ. – К., 1993.
151. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – Біла Церква, 2003.
152. Хміль Ф.І. Основи теорії менеджменту. – К., 1995.
153. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. – Львів, 2004.
154. Чаплыгин В.М. Как сохранить коммерческую тайну. – М., 1993.
155. Чернышев В., Двинин А. Человек и персонал в управлении. – М., 1997.
156. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех / Пер. с нем. – М., 1993.
157. Шегда А.В. Основы менеджмента. – К., 1998.
158. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М., 1996.
159. Шепель В.М. Управленческая этика. – М., 1989.
160. Шмидт Г. Искусство общения / Пер. с нем. – М., 1992.
161. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. – К., 2004.
162. Ягер Дж. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М., 1995.
163. Якокка Л. Карьера менеджера. – Минск, 2005.
164. Янчевский В.Г. Менеджмент, маркетинг, бизнес. Деловым людям о предпринимательстве. – Минск, 1992.
165. Blanchard K., Jonson S. Der 01 Minuten Manager. – Zurich, 1985.
166. Molloy J.T. Dress for Success. – N.Y., 1975.
167. Jung M. Kommunikationstraining. – Munchen, 1984.
168. Schwalbe H. PR und Imadgepflege. – Zurich, 1977.
169. Schwalbe H., Zander.E. Vertrauen ist besser. – Zurich, 1984.





# ЗМІСТ

---

<b>ПЕРЕДМОВА .....</b>	<b>3</b>
<b>ВІД АВТОРА.....</b>	<b>4</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
 <b>Глава 1. ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	 <b>7</b>
1.1. Сутність, особливості і специфіка управління .....	7
1.1.1. Управління як вид діяльності .....	7
1.1.2. Управління – менеджмент – керівництво.....	9
1.1.3. Особливості і специфіка управлінської діяльності .....	10
1.2. Історичний розвиток менеджменту як діяльності і науки.....	12
1.2.1. Причини, історія виникнення і сутність менеджменту.....	12
1.2.2. Особливості і специфіка менеджменту .....	13
1.2.3. Основні принципи менеджменту .....	15
1.3. Наукові школи менеджменту.....	16
1.3.1. Основні напрямки розвитку науки і практики менеджменту.....	16
1.3.2. Школа наукового управління .....	17
1.3.3. Класична (адміністративна) школа управління .....	18
1.3.4. Школа “Рух за гуманні відносини” .....	19
1.3.5. Емпірична школа управління .....	20
1.4. Сучасні концепції і принципи менеджменту.....	20
1.4.1. Сучасні концепції і підходи до розвитку менеджменту.....	20
1.4.2. Сучасні принципи менеджменту.....	23
1.4.3. Тенденції розвитку теорії і практики управління.....	24
 <b>Глава 2. УНІВЕРСАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	 <b>25</b>
2.1. Поняття функцій менеджменту .....	25
2.1.1. Управління як сполучення різних видів діяльності.....	25
2.1.2. Універсальні і конкретні функції менеджменту .....	26
2.2. Функція менеджменту “визначення мети” .....	27
2.2.1. Місія, філософія і політика організації.....	27
2.2.2. Поняття мети організації .....	28
2.2.3. Класифікація цілей і способи їх формування.....	30
2.3. Функція менеджменту “планування” .....	31
2.3.1. Роль, місце і принципи планування .....	31
2.3.2. Стратегічне планування.....	32
2.3.3. Тактичне й оперативне планування .....	33
2.3.4. Методи планування .....	34
2.4. Функція менеджменту “рішення” .....	35
2.4.1. Сутність і особливості управлінських рішень .....	35
2.4.2. Класифікація управлінських рішень .....	37
2.4.3. Основні правила і підходи до прийняття управлінських рішень .....	38
2.4.4. Ризик.....	40
2.5. Функція менеджменту “організація” .....	42
2.5.1. Два значення поняття “організація”.....	42
2.5.2. Організація процесу виконання рішення.....	43
2.5.3. Організація оперативного управління .....	44

2.6. Функція менеджменту “мотивація” .....	45
2.6.1. Сутність, значення і необхідність мотивації персоналу .....	45
2.6.2. Змістовні теорії мотивації .....	48
2.6.3. Процесуальні теорії мотивації .....	50
2.7. Функція менеджменту “контроль” .....	52
2.7.1. Сутність і види управлінського контролю .....	52
2.7.2. Характеристики і властивості ефективного управлінського контролю .....	55
2.7.3. Основні правила й особливості організації управлінського контролю .....	56
<b>Глава 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>58</b>
3.1. Поняття організаційної структури управління .....	58
3.1.1. Визначення, значення і необхідність створення організаційних структур .....	58
3.1.2. Особливості і характеристики організаційних структур .....	59
3.1.3. Достоїнства і недоліки організаційних схем .....	61
3.2. Основні види традиційних організаційних структур .....	62
3.2.1. Лінійна організація .....	62
3.2.2. Функціональна організація .....	64
3.2.3. Лінійно-функціональна організація .....	65
3.3. Нетрадиційні організаційні структури .....	66
3.3.1. Органічна організаційна структура .....	66
3.3.2. Організація, орієнтована на колектив, – команда .....	68
3.3.3. Неформальна організація .....	70
3.4. Організаційне проектування .....	71
3.4.1. Основні принципи і правила проектування організаційних структур .....	71
3.4.2. Порядок розробки формальної організаційної структури .....	73
3.4.3. Принципи формування структури апарату управління .....	74
3.5. Культура і розвиток організації .....	75
3.5.1. Культура організації і її рівень .....	75
3.5.2. Основні напрямки і фактори розвитку організації .....	77
3.5.3. Соціальна відповідальність і нова корпоративна культура .....	78
<b>Глава 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>81</b>
4.1. Поняття трудового колективу .....	81
4.1.1. Роль і місце трудового колективу в системі управління .....	81
4.1.2. Умови ефективної роботи персоналу .....	82
4.2. Зміст процесу управління персоналом .....	84
4.2.1. Керівництво – управління персоналом .....	84
4.2.2. Складові процесу управління персоналом .....	85
4.2.3. Профорієнтація й адаптація нових працівників .....	88
4.2.4. Атестація персоналу .....	89
4.3. Методи управління трудовим колективом .....	90
4.3.1. Сутність і призначення методів управління .....	90
4.3.2. Економічні методи управління .....	91
4.3.3. Адміністративні методи управління .....	92
4.3.4. Соціально-психологічні методи управління .....	93
4.4. Конфлікти в трудовому колективі .....	95
4.4.1. Поняття, природа, значення і симптоми конфліктів .....	95
4.4.2. Типологія, спрямованість, розвиток і наслідки конфліктів .....	96
4.4.3. Способи попередження конфліктів у трудовому колективі .....	99
4.4.4. Методи управління конфліктами .....	101
4.4.5. Типові стилі поведінки в конфліктних ситуаціях .....	102
4.5. Культура управління .....	106
4.5.1. Поняття культури управління .....	106
4.5.2. Оцінка рівня культури управління .....	107

<b>Глава 5. ЯКИМ ПОВИНЕН БУТИ СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖЕР .....</b>	<b>109</b>
5.1. Типологія керівників .....	109
5.1.1. Авторитарний тип керівника .....	109
5.1.2. Демократичний тип керівника .....	111
5.1.3. Ліберальний тип керівника .....	112
5.1.4. Порівняльна характеристика типів керівників .....	113
5.2. Що таке стиль керівництва .....	114
5.2.1. Поняття стилю керівництва, його особливості й види .....	114
5.2.2. “Решітка” менеджменту – двовимірний опис стилю керівництва .....	116
5.2.3. Вимоги до сучасного стилю керівництва .....	119
5.3. Керівник і лідер .....	121
5.3.1. Основні функції керівника .....	121
5.3.2. Керівництво і влада .....	122
5.3.3. Лідерство й авторитет .....	124
5.4. Яким повинен бути сучасний менеджер .....	126
5.4.1. Умови й особливості діяльності сучасного менеджера .....	126
5.4.2. Якість, здібності і навички, необхідні для успіху .....	128
5.4.3. Орієнтири сучасного ефективного менеджера .....	133
5.4.4. Зустрічають по одержинці .....	135
5.5. Якщо керівник – жінка .....	137
5.5.1. Особливості жіночої психології і кар’єрне зростання .....	137
5.5.2. Що таке жіночий стиль керівництва .....	140
5.5.3. Одяг і зовнішній вигляд жінки-керівника .....	141
<b>Глава 6. ЗМІСТ І ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>143</b>
6.1. Управління як предмет трудової діяльності .....	143
6.1.1. Особливості управлінської діяльності .....	143
6.1.2. Організація, поділ і кооперація управлінської діяльності .....	144
6.1.3. Класифікація управлінського персоналу .....	146
6.2. Техніка розподілу функцій .....	147
6.2.1. Методи і прийоми децентралізації повноважень і функцій .....	147
6.2.2. Розробка положень про підрозділи .....	149
6.2.3. Розробка посадових інструкцій .....	149
6.2.4. Делегування повноважень .....	151
6.3. Організація роботи апарату управління .....	154
6.3.1. Технологія управління .....	154
6.3.2. Планування особистої роботи в апараті управління .....	155
6.3.3. Контроль діяльності підлеглих .....	156
6.3.4. Контроль виконання .....	157
6.4. Організація робочого місця .....	158
6.4.1. Вимоги до організації робочого місця .....	158
6.4.2. Правила облаштування робочих місць .....	159
6.4.3. Планування робочого місця керівника .....	160
<b>Глава 7. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>161</b>
7.1. Роль, значення і класифікація управлінської інформації .....	161
7.1.1. Роль і значення інформації в управлінській діяльності .....	161
7.1.2. Класифікація управлінської інформації .....	162
7.1.3. Відкрита і закрита інформація .....	164
7.2. Джерела і канали інформації .....	165
7.2.1. Джерела інформації .....	165
7.2.2. Джерела зовнішньої інформації для прийняття управлінських рішень .....	166
7.2.3. Канали поширення і носії інформації .....	167
7.3. Вимоги до інформаційного забезпечення .....	168
7.3.1. Змістовні і якісні вимоги до управлінської інформації .....	168
7.3.2. Операції, які проводяться з управлінською інформацією .....	170

7.3.3. Аналіз зовнішньої інформації .....	171
7.3.4. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації .....	172
7.3.5. Як охороняти комерційну таємницю організації .....	174
7.4. Робота керівника з документами .....	176
7.4.1. Порядок складання й оформлення організаційно-розпорядничих документів .....	177
7.4.2. Робота з вхідними документами .....	178
7.4.3. Робота з внутрішніми і вихідними документами .....	179
7.4.4. Робота з документами по кадрах .....	180
<b>Глава 8. ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ СЛУЖБОВИХ НАРАД .....</b>	<b>181</b>
8.1. Види і форми службових нарад .....	181
8.1.1. Нарада як форма ухвалення колективного рішення .....	181
8.1.2. Класифікація нарад .....	182
8.1.3. Організація проведення спеціальних видів нарад .....	185
8.1.4. Особливості організації проблемних нарад .....	186
8.2. Основні елементи підготовки нарад .....	188
8.2.1. Проводити чи не проводити? .....	188
8.2.2. Планування наради .....	189
8.2.3. Підготовка доповіді і проекту рішення .....	190
8.2.4. Підготовка учасників наради, документів і приміщення .....	192
8.3. Порядок проведення наради .....	193
8.3.1. Відкриття наради .....	193
8.3.2. Оголошення доповіді і відповіді на запитання учасників наради .....	194
8.3.3. Обговорення доповіді .....	195
8.3.4. Підведення підсумків і виконання рішення наради .....	197
8.4. Як будувати спілкування з аудиторією .....	198
8.4.1. Уміння говорити .....	198
8.4.2. Уміння слухати .....	199
8.4.3. Планування публічного виступу .....	201
8.4.4. Як домогтися прихильності й уваги аудиторії .....	203
<b>Глава 9. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ .....</b>	<b>204</b>
9.1. Особливості і правила ділового спілкування .....	204
9.1.1. Значення і особливості ділового спілкування .....	204
9.1.2. Стили ділового спілкування .....	206
9.1.3. Правила проведення ділових зустрічей .....	208
9.2. Ділові переговори .....	209
9.2.1. Специфіка й особливості переговорного процесу .....	209
9.2.2. Підготовка до проведення ділових переговорів .....	210
9.2.3. Початок переговорів .....	212
9.2.4. Ведення ділових переговорів .....	213
9.2.5. Завершення переговорів – підписання договору .....	216
9.2.6. Аналіз результатів переговорів і виконання домовленостей .....	217
9.3. Прийом відвідувачів .....	218
9.3.1. Роль, місце й особливості роботи з прийому відвідувачів .....	218
9.3.2. Правила і норми поведінки при прийомі відвідувачів .....	220
9.3.3. Планування й організація роботи по прийому відвідувачів .....	221
9.4. Спілкування по телефону .....	223
9.4.1. Характеристика телефону як засобу комунікації .....	223
9.4.2. Прийоми і правила раціонального й ефективного використання телефону .....	224
9.4.3. Методи і прийоми, застосовувані при вхідних телефонних дзвінках .....	225
9.4.4. Організація вихідних телефонних дзвінків .....	226
<b>Глава 10. ТЕХНІКА КОНТАКТІВ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ .....</b>	<b>228</b>
10.1. Загальні положення .....	228
10.1.1. Особливості і специфіка взаємодії керівника з підлеглими .....	228

10.1.2. Етика і правила спілкування менеджера з підлеглими .....	231
10.1.3. Основні психологічні якості особистості, їх врахування і використання .....	234
10.2. Постановка задач і порядок звіту підлеглого про виконання завдання .....	237
10.2.1. Особливості сприйняття підлеглими вказівок керівника .....	237
10.2.2. Правила постановки задач підлеглим .....	238
10.2.3. Звіт підлеглого про виконання завдання .....	241
10.3. Оцінка роботи підлеглих .....	242
10.3.1. Організація і проведення контролю роботи підлеглих .....	242
10.3.2. Оцінка, розбір і критика роботи підлеглих .....	244
10.3.3. Заохочення і стягнення, застосовувані до підлеглих .....	247
10.4. Стимулювання і мотивація підлеглих .....	249
10.4.1. Специфіка й особливості трудової мотивації .....	249
10.4.2. Матеріальне (економічне) стимулювання .....	252
10.4.3. Нематеріальне стимулювання .....	256
10.4.4. Як мотивувати підлеглих: досвід кращих компаній .....	257
<b>Глава 11. КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>260</b>
11.1. Спілкування і комунікація .....	260
11.1.1. Цілі і зміст спілкування людей .....	260
11.1.2. Комунікація – інформаційний аспект спілкування .....	262
11.1.3. Особливості, результати й ефективність комунікації .....	263
11.2. Організація і комунікаційний процес .....	266
11.2.1. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації .....	266
11.2.2. Компоненти й етапи комунікаційного процесу .....	267
11.2.3. Ділові комунікації .....	269
11.3. Комунікаційний менеджмент .....	271
11.3.1. Комунікаційні проблеми і потреби організації .....	271
11.3.2. Прес-секретар і прес-служба .....	272
11.3.3. Служба зв'язку з громадськістю .....	274
11.4. Паблік-релейшнз – PR .....	275
11.4.1. Сутність, історія виникнення і специфіка паблік-релейшнз .....	275
11.4.2. Функції, принципи організації і структура служби PR .....	277
11.4.3. Професійна етика менеджера PR .....	278
<b>Глава 12. САМОМЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>280</b>
12.1. Що таке самоменеджмент? .....	280
12.1.1. Визначення, сутність, цілі і переваги самоменеджменту .....	280
12.1.2. Пізнай себе .....	281
12.1.3. Значення часу й основні причини його втрат .....	283
12.1.4. Як краще заощаджувати і використовувати свій час .....	285
12.2. Функції самоменеджменту. Функція “визначення мети” .....	287
12.2.1. Поняття функцій самоменеджменту .....	287
12.2.2. Значення постановки цілей .....	287
12.2.3. Правила визначення і формулювання цілей .....	288
12.3. Функція самоменеджменту “планування” .....	289
12.3.1. Основи планування .....	289
12.3.2. Принципи і правила планування часу .....	290
12.3.3. Планування робочого дня методом “Альпи” .....	292
12.4. Функція самоменеджменту “рішення” .....	293
12.4.1. Особливості і правила прийняття рішень .....	293
12.4.2. Принципи і правила встановлення пріоритетів .....	295
12.5. Функція самоменеджменту “організація і реалізація” .....	297
12.5.1. Організація роботи протягом дня .....	297
12.5.2. Природний денний ритм працездатності .....	298
12.5.3. Вчення про біоритми і його практичне використання .....	299
12.5.4. Саморозвантаження: правила і прийоми .....	301

12.6. Функція самоменеджменту “контроль” .....	302
12.6.1. Контроль процесу і результатів .....	302
12.6.2. Самоконтроль і самооцінка .....	303
12.7. Замість висновку: з чого почати? .....	304
<b>Глава 13. ЗАКЛЮЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ .....</b>	<b>306</b>
13.1. Як влаштуватися на хорошу роботу .....	306
13.1.1. Як знайти хорошу роботу .....	306
13.1.2. Підготовка персонального резюме .....	307
13.1.3. Правила й особливості підготовки і проведення співбесіди (інтерв'ю) .....	308
13.2. Становлення на посаді .....	309
13.2.1. Вчитися на чужих помилках .....	309
13.2.2. Перші кроки на посаді .....	312
13.2.3. Умови успішного становлення .....	313
13.3. Кар'єрне зростання .....	315
13.3.1. Чи можете ви досягти успіху? .....	315
13.3.2. Як стати успішним менеджером .....	317
13.3.3. Коли екватор уже позаду .....	320
<b>Глава 14. ТЕСТИ .....</b>	<b>322</b>
14.1. Тест до глави 1 .....	322
Тест № 1. Чи готові Ви бути ефективним менеджером? .....	322
14.2. Тест до глави 2 .....	323
Тест № 2. Мої найважливіші потреби (по Маслоу) .....	323
14.3. Тест до глави 3 .....	324
Тест № 3. Який Ваш рівень службової етики? .....	324
14.4. Тест до глави 4 .....	325
Тест № 4. Чи конфліктна Ви людина? .....	325
14.5. Тести до глави 5 .....	325
Тест № 5. Який Ваш стиль керівництва? .....	325
Тест № 6. Орієнтація на людей чи на задачу .....	329
Тест № 7. Тест для жінок “Чи можете Ви зробити кар'єру?” .....	330
Тест № 8. Тест для чоловіків “Чи знаєте Ви жінок?” .....	330
14.6. Тести до глави 6 .....	331
Тест № 9. Як організовано управління на Вашому підприємстві? .....	331
Тест № 10. Чи вмієте Ви делегувати повноваження? .....	334
14.7. Тест до глави 7 .....	334
Тест № 11. Чи вмієте Ви працювати з документацією? .....	334
14.8. Тести до глави 8 .....	335
Тест № 12. Як Ви проводите наради? .....	335
Тест № 13. Чи готові Ви до публічного виступу? .....	335
Тест № 14. Чи вмієте Ви слухати? .....	335
14.9. Тест до глави 9 .....	335
Тест № 15. Ефективність представлення клієнтам товарів чи послуг .....	335
14.10. Тест до глави 10 .....	336
Тест № 16. Чи вмієте Ви викладати свої думки? .....	336
14.11. Тест до глави 11 .....	336
Тест № 17. Чи комунікабельні Ви? .....	336
14.12. Тести до глави 12 .....	337
Тест № 18. Чи організована Ви людина? .....	337
Тест № 19. Оцінка ефективності системи особистої роботи .....	338
14.13. Тести до глави 13 .....	339
Тест № 20. Чи впевнені Ви в собі? .....	339
Тест № 21. Рішучість – обережність .....	340
Тест № 22. Вибір кар'єрного шляху .....	340

<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>342</b>
Додаток 1. Ділова гра “РАНОК НА ДАЧІ” .....	342
Додаток 2. Схема організаційної структури дирекції по персоналу .....	343
Додаток 3. Положення про житлово-експлуатаційну діляницю .....	343
Додаток 4. Посадова інструкція майстра електроцеху.....	344
Додаток 5. Методика оцінки діяльності персоналу, робота якого не піддається прямому виміру, за допомогою показників виконання роботи .....	346
Додаток 6. Анкета кандидата на вакантну посаду .....	350
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....</b>	<b>353</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>365</b>

