

Г.В. Осовська
І.В. Копитова

Основи менеджменту Практикум

Навчальний посібник

Київ
КОНДОР

2004

ББК 65.050 я 73
О72

Рецензенти: **Дорогунцов С.І.**, доктор економічних наук, професор,
голова Ради по вивченню продуктивних сил України.
Пиша В.І., доктор економічних наук, професор,
заступник директора НДЕІ.

Осовська Г.В., Копитова І.В.
О72 Основи менеджменту. Практикум - К.: Кондор, 2004.– 581 с.
ISBN 966-7982-57-2

В навчальному посібнику викладені методологічні основи менеджменту, розглядаються головні процеси менеджменту, його функції та методи. Особлива увага приділена питанням організації роботи працівників апарату управління, прийняттю управлінських рішень, інформаційному забезпеченні управлінської праці.

Теоретичний матеріал доповнений текстами, конкретними ситуаціями, діловими іграми.

Практикум розрахований на викладачів, аспірантів, студентів, керівників різних рівнів і фахів, які цікавляться проблемами менеджменту.

ББК 65.050 я 73

ISBN 966-7982-57-2

© Осовська Г.В., Копитова І.В., 2004
© «Кондор», 2004

Зміст

Вступ	8
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	10
1. Управління, його різновиди та елементи	10
2. Менеджмент як різновид господарської діяльності, його складові частини та види	14
3. Сучасні концепції менеджменту	17
4. Методи менеджменту	24
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	29
1. Історичні передумови виникнення менеджменту	30
2. Попередники наукового менеджменту (Т. Гоббс, Дж. Стюарт, А. Сміт, Дж. Мілл, Р. Аркрайт і Ч. Беббідж) ..	31
3. Школа наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Л. і Ф. Гілберти, Г. Гант)	33
4. Адміністративно-бюрократичний напрямок школи наукового менеджменту та його представники (А. Файоль, М. Вебер)	37
5. Теорії «людського фактора» в управлінні (Р. Оуен, Е. Мейо, М. Фоллетт, Д. Мак-Грегор)	39
6. Сучасні теорії управління (системна, кількісна та концепція «7-S») та їх представники (Ч. Бернارد, П. Друкер, Е. Атос, Р. Паскаль, І. Ансофф)	42
Тема 3. Організації як об'єкти управління	54
1. Поняття організації та її ознаки	54
2. Концепція життєвого циклу організації	56
3. Формальна та неформальна організації	58
4. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації	62
5. Закони організації	66
Тема 4. Планування як функція менеджменту	75
1. Зміст, призначення, мета та завдання планування	76

2. Класифікація планів. Форми планування.....	77
3. Принципи планування	81
4. Методи організаційного планування.....	82
5. Загальні стратегії за Портером: їх характеристика та ризик.....	83
6. Організація діяльності з розробки стратегії	86
7. Аналіз середовища організації за допомогою методу SWOT.....	89
8. Адаптивні програми. Їх мета та розробка	92
9. Перспективне планування та методика складання бізнес-плану підприємства	94
10. Ситуації для обговорення	110
11. Ділова гра «Ранок на дачі».....	113
Тема 5. Організаційні структури та структури управління	117
1. Види структур організацій	117
2. Аналіз організаційних структур управління.....	124
3. Вибір критеріїв діагностики та оцінки існуючих і проектних структур управління.....	127
4. Ділова гра «Аналіз організаційної структури управління заводом»	134
Тема 6. Розробка посадових інструкцій для керівників та спеціалістів	142
1. Основні вимоги щодо структури та змісту посадових інструкцій.....	142
2. Розробка посадових інструкцій для керівників та спеціалістів підприємства згідно з наявними управлінськими структурами	145
Тема 7. Основи делегування	154
1. Управління за допомогою делегування	154
2. Що можна і що не можна делегувати.....	158
3. Правила та ефективний контроль делегування	161
4. Тест «Як ви справляєтесь з делегуванням?».....	165
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	167
1. Поняття та види мотивації.....	167
2. Змістові концепції мотивації	172
3. Процесійний підхід до мотивації	174

4. Економічні мотиви діяльності людей	177
5. Некономічні методи мотивації.....	181
6. Управління продуктивністю на основі мотивації	184
7. Тест «Визначення ступеня мотивації досягнення»	188
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	194
1. Поняття контролю, об'єкт, виконавець, наслідки та завдання.....	194
2. Принципи контролю, його технологія та вимоги-критерії.....	197
3. Внутрішній та зовнішній контроль	200
4. Управління за відхиленнями	203
Тема 10. Методи менеджменту	208
1. Суть методів управління	208
2. Приклади розв'язування завдань.....	210
3. Практичні завдання	219
4. Ситуації для розгляду	220
Тема 11. Управлінські рішення	224
1. Суть управлінських рішень. Умови та середовище їх прийняття. Інформаційні обмеження.....	225
2. Моделі вирішення проблем і прийняття управлінських рішень І. Ансоффа.....	228
3. Суть оптимізації рішень у менеджменті	232
4. Моделювання	235
5. Управлінські ситуації	237
6. Ділова гра «Алгоритм розв'язування управлінських проблем»	239
7. Тест «Вирішення управлінських завдань»	242
Тема 12. Внутрішньоорганізаційний обмін інформацією	251
1. Інформаційне забезпечення управлінської праці.....	252
2. Ділові наради – важливий елемент управлінської діяльності менеджера	256
3. Методика проведення ділових нарад	259
4. Форми проведення нарад	264
5. Тести до теми	277
6. Ділова гра «Підготовка керівника до виступу»	292
7. Ситуації для обговорення	295
Тема 13. Комунікації в менеджменті.....	298

1. Спілкування. Мистецтво слухати і переконувати словом.....	298
2. Правила поведінки в колективі.....	309
3. Уміння впливати на інших	314
4. Ділова гра «Варіант»	320
5. Тести до теми «Комунікації в менеджменті»	323
Тема 14. Особистість керівника	340
1. Особистість керівника.....	340
2. Методика вивчення особистості	343
3. Психогеометрія для менеджерів	366
4. Аналіз управлінських обмежень	371
5. Ділова гра «Кандидат у керівники»	379
6. Тести до теми	384
Тема 15. Управління конфліктами	394
1. Конфлікти, їх причини та наслідки	394
2. Стили та методи розв'язування конфліктів	399
3. Моделі розв'язування конфліктів.....	408
4. Управління внутрішньоособистісним конфліктом.....	415
5. Загальні рекомендації з управління конфліктами. Конфліктні особистості	419
6. Управлінська ситуація «Тяжкий характер».....	425
7. Тести до теми «Управління конфліктами»	428
Тема 16. Управління стресами	441
1. Що таке стрес і як його розпізнати?	441
2. Управління стресами	448
3. Як можна покращити свій настрій і стан?	456
4. Розгляд ситуації	468
5. Тести до теми «Управління стресами»	469
Тема 17. Організація роботи працівників апарату управління	482
1. Організація роботи менеджера	483
2. Раціональне використання робочого часу керівника	487
3. Ефективне планування діяльності та часу	492
4. «Вікно» Ейзенхауера	497
5. Оцінка рівня організації управлінської праці.....	501
6. Тести для визначення рівня організованості керівника ..	508
Тема 18. Управління робочим часом	519
1. Класифікація затрат робочого часу керівника і склад норми часу	520

2. Діагностика робочого часу	525
3. Причини втрат часу	530
4. Планування часу керівників і спеціалістів. Шляхи підвищення ефективності використання робочого часу	532
5. Розв'язування завдань на визначення норм часу	536
6. Ділова гра «Робінзон».....	539
7. Тести до теми	544
Тема 19. Ділова кар'єра та її організація	549
1. Як зробити кар'єру	549
2. Формування команди організації.....	555
3. Атестація персоналу	562
4. Тести до теми «Ділова кар'єра та її організація»	569
5. Ділова гра «Вступ на посаду начальника цеху»	577

Вступ

У цей складний період розвитку української економіки виникла нагальна потреба у пошуку ефективних шляхів удосконалення існуючої системи управління. Менеджмент як наукова система організації виробництва та одна з найважливіших умов ефективної та результативної роботи підприємств набув загального визнання в нашій державі.

Сьогодні стає зрозумілим, що без глибокого, вдумливого пізнання наукових основ менеджменту, вивчення досвіду в галузі управління економічно розвинутих країн неможлива побудова незалежної економіки України, яка б могла забезпечити стабільний високий рівень добробуту населення нашої країни. Тому головною метою вищих навчальних закладів стало забезпечення процесу переходу нашої економіки до ринкової молодими, енергійними, висококваліфікованими спеціалістами, які б допомогли побудувати цивілізовану самостійну, розвинуту державу.

У сучасних умовах менеджмент є складним соціально-економічним явищем, яке відбивається практично на всіх аспектах життя суспільства. При цьому, не дивлячись на величезну кількість праць з теорії управління, економісти вважають, що жодна з них не є універсальною. Проте успішний розвиток деяких процвітаючих організацій спонукає вчених і практиків різних країн уважно вивчати механізми та причини, які забезпечують високу ефективність виробництва цих організацій.

Внаслідок цього було з'ясовано, що в центрі концепції управління знаходиться людина, яка розглядається як найвища цінність для фірми. Виходячи з цієї концепції, всі системи управління націлені на пробудження різноманітних здібностей працівників для того, щоб вони були максимально використані в процесі виробництва, а людина прагнула б до процвітання фірми, в якій вона працює.

Практикум допоможе студентам та працівникам підприємств опанувати теоретичні знання з менеджменту, навчитись застосовувати їх у практичній діяльності на підприємствах України.

Важливе завдання практикуму полягає в тому, щоб навчити студентів як майбутніх економістів, управлінців ефективно працювати та приймати оптимальні рішення в складних мінливих умовах. Тому в ньому особлива увага приділяється висвітленню питань прийняття управлінських рішень та правильного вибору методів управління на основі використання ситуаційного підходу в менеджменті.

Ефективність управління починається з малого – вміння усвідомлювати свої особисті цілі, розуміти та адекватно оцінювати себе й інших людей, правильно розподіляти свій час, своєчасно приймати оптимальні рішення, активно діяти, знімати стреси.

Велика частина посібника присвячена аспектам організації управлінської праці, тому що керівник не зможе ефективно управляти, якщо він не навчиться раціонально планувати та використовувати свій робочий час, делегувати права й повноваження своїм підлеглим, правильно розподіляти справи за важливістю та терміновістю.

Зусилля авторів були спрямовані на спробу поглибити знання теоретичних та прикладних аспектів менеджменту, розкрити особливості управлінської діяльності, інтегрувати досягнення науки й передової практики.

Кожна тема, яка вивчається, доповнюється розглядом управлінських ситуацій, практичними завданнями, тестами.

Щоб полегшити сприйняття матеріалу, розвинути загальну уяву студента про предмет і об'єкт вивчення, в деяких випадках застосовується популярний підхід до роз'яснення процесів та явищ у виробничо-господарській діяльності підприємств. У практикумі багато прикладів конкретної діяльності підприємств, установ, організацій. Частина завдань розрахована на те, щоб студенти особисто взяли участь у процесі вдосконалення менеджменту та господарського механізму і, таким чином, ліпше закріпили свої знання в галузі управління.

Практикум допоможе зрозуміти найбільш загальні принципи управлінської дії і роль економічних та організаційних важелів впливу на розвиток і стабілізацію економіки. Він зорієнтований на підготовку фахівців з напрямку «Менеджмент».

Тема 1

Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

План заняття

1. Управління, його різновиди та елементи.
2. Менеджмент як різновид господарської діяльності, його складові частини та види.
3. Сучасні концепції менеджменту.
4. Методи менеджменту.

1. Управління, його різновиди та елементи

З раннього дитинства людині знайоме поняття «управління». Спочатку вона бачить, як керують автомобілем; потім пізнає, що управляти можна обладнанням, хімічними та ядерними реакціями, розвитком тварин та рослин, а також поведінкою інших людей. Таким чином, вона пізнає, що управління різноманітне й існує в багатьох видах.

Воно може бути:

- *технічним*: управління технологічними процесами – рухом поїздів і літаків, обробкою деталей на верстатах, подачею електроенергії;
- *державним*: управління соціально-економічним життям суспільства через різні інститути – правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади;
- *ідеологічним*: управління, головне завдання якого полягає у впровадженні в свідомість членів суспільства концепцій його

розвитку, які формуються різними політичними партіями та угрупованнями;

- *недержавним та неполітичним*: управління соціальними процесами, наприклад, рухом на захист миру або навколишнього середовища;
- *господарським*: управління виробничою та економічною діяльністю комерційних і некомерційних організацій, які функціонують у межах ринкових відносин.

Отже, управління в загальному вигляді – це свідомий вплив людини на об'єкти, процеси та на людей, які беруть у них участь, що здійснюється з метою спрямування діяльності в потрібному напрямку для отримання бажаних результатів.

Елементи, на які спрямована ця діяльність, становлять об'єкт управління. Він завжди має конкретне значення, свої властивості й характеристики.

Той, хто спрямовує управлінську діяльність, називається суб'єктом управління. Ним може бути конкретна людина або група людей, оскільки лише людина володіє необхідними й достатніми властивостями та здібностями для управління.

Від суб'єкта управління необхідно відрізнити суб'єкт управлінської діяльності. Останнім може бути тільки фізична особа, тобто людина. Саме через суб'єкти управлінської діяльності, які належать як суб'єкту, так і об'єкту управління, реалізуються управлінські відносини.

Наприклад, у ролі суб'єкта управління в акціонерному товаристві може виступати рада директорів, а як об'єкт – виробничі підрозділи. В той же час суб'єктами управлінської діяльності будуть керівники різних ланок та виконавці.

Управлінська діяльність – це специфічний різновид трудового процесу і тому характеризується всіма належними йому елементами – предметом праці, засобами праці, самою працею та її результатом.

Предметом і продуктом (результатом) праці в управлінні виступає інформація; в першому випадку вона – «сиря» і тому не може застосовуватися на практиці; однак у результаті управлінської діяльності на її основі створюється рішення, тобто інформація, виходячи з якої, об'єкт управління може здійснювати конкретні дії.

Засобами управлінської праці є, відповідно, все те, що буде сприяти здійсненню операцій з інформацією, – від комп'ютерів, телефонів, авторучки до органів людського тіла.

Управлінська праця належить до категорії розумової праці, яка здійснюється людиною у вигляді нервово-психічних зусиль.

Складність управлінської праці зумовлюється деякими обставинами:

1. Масштабами, кількістю і структурою проблем, які вирішуються, зв'язків між ними, різноманітністю методів, які використовуються, організаційними принципами. Зрозуміло, що управління автомобільним заводом і бригадою вантажників – це далеко не одне й те саме; у першому випадку необхідні глибокі знання, досвід, ерудиція, широкі зовнішні контакти, аналітичний розум; у другому – лише вміння командувати;

2. Ступенем новизни рішень, які приймаються, обсягом необхідних змін у стані об'єкта управління, пошуком нетрадиційних підходів до них. У цьому сенсі управління інноваціями набагато складніше управління поточною діяльністю, де все в основному йде за запланованим сценарієм, де вирішуються традиційні проблеми, які повторюються з року в рік;

3. Ступенем оперативності, самостійності, відповідальності, ризикованістю рішень, які необхідно приймати.

Управлінська праця існує в трьох основних формах: евристичній, адміністративній та операторній.

Евристична праця зводиться до сукупності дій з аналізу та вивчення тих чи інших проблем, які стоять перед організацією, та розробці на основі цього різних варіантів їх розв'язку, в основному стратегічного характеру – управлінських, економічних, технічних. У залежності від складності та специфіки цих проблем праця виконується керівниками різних рівнів та спеціалістами.

Адміністративна праця притаманна в основному керівникам і передбачає поточну координацію та оцінку діяльності підлеглих. Ця праця здійснюється в декількох формах:

- розпорядження, пов'язані з доведенням в усному або письмовому вигляді прийнятих рішень до виконавців та їх інструктування;
- контроль за роботою підлеглих, їх заохочення або покарання;

- організація обміну інформацією, який здійснюється в процесі проведення зборів і нарад, ведення ділових переговорів, відповіді на листи та телефонні дзвінки.

Операторна праця спрямована на технічне забезпечення виробничих та управлінських процесів необхідною інформацією. Ця праця охоплює такі види діяльності, як документаційна (оформлення, розмноження, зберігання різного роду документів); облікова (збір статистичної, бухгалтерської та іншої інформації про виробничі, господарські, соціальні процеси, які мають місце в межах організації); комунікативно-технічна, обчислювальна та формально-логічна (послідовна обробка зібраної інформації та виконання на її основі й згідно з алгоритмом необхідних для прийняття рішення розрахунків). Ця праця здійснюється виключно спеціалістами та технічними виконавцями; частина її не відноситься до розумової, тому для її позначення інколи використовують термін «нефізична праця».

Завдяки управлінській праці здійснюється взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління, яка реалізує управлінські відносини. Щоб така взаємодія була ефективною, необхідне виконання ряду умов.

1. Суб'єкт та об'єкт управління повинні відповідати одне одному. Якщо такої відповідності не буде, то вони не зможуть зрозуміти одне одного в процесі праці, отже, не зможуть реалізувати свої потенційні можливості. Легко уявити, наприклад, ситуацію, коли розумна і здібна людина стає керівником у тій сфері, про діяльність якої не має чіткого уявлення. Скоріше всього рішення, які вона буде приймати, будуть незрозумілими для підлеглих, і останні не зможуть працювати з необхідною віддачею. Більше того, суб'єкт і об'єкт управління повинні бути сумісні в процесі функціонування. Так, якщо керівник і підлеглий не будуть сумісні психологічно, то рано чи пізно між ними виникнуть конфлікти, які негативно вплинуть на результати роботи.

2. У межах єдності суб'єкт і об'єкт управління повинні мати відносну самостійність. Суб'єкт управління не в змозі передбачити всі інтереси об'єкта й можливі варіанти його дій у тій чи іншій ситуації, особливо коли вона виникає спонтанно.

3. Суб'єкт і об'єкт управління повинні здійснювати між собою двосторонню взаємодію, яка ґрунтується на принципах зворотного

зв'язку, визначеним чином реагуючи на управлінську інформацію, отриману від іншої сторони.

4. Суб'єкт і об'єкт управління повинні бути зацікавлені в чіткій взаємодії, один у віддачі необхідних у даній ситуації команд, другий – у їх своєчасному і точному виконанні. Можливість суб'єкта керувати обумовлена готовністю об'єкта слідувати наказам, які надходять. Подібна ситуація виникає в тому випадку, коли особисті цілі учасників управлінського процесу будуть збігатися та одночасно відповідати цілям об'єкта управління. Тобто, ступінь досягнення учасниками управління своїх цілей повинен знаходитися в прямій залежності від ступеня досягнення цілей самого управління, які виходять із потреб його об'єкта. Це і є головна проблема управління в тому випадку, коли його об'єкт і суб'єкт не пов'язані відносинами власності.

2. Менеджмент як різновид господарської діяльності, його складові частини та види

Існують різні види управління: виробниче, технічне, державне, ідеологічне, господарське. Для позначення останнього в наш час в усьому світі використовується термін «менеджмент». Але менеджмент – це не тільки господарське управління, він має місце лише тоді, коли господарюючий суб'єкт повністю вільний, коли він функціонує в умовах ринку та орієнтується на його потреби і вимоги, незалежно від того, чи ставить він своєю безпосередньою метою отримання прибутку, чи ні.

Термін «менеджмент» походить від англійського management – управління, керування. У зарубіжній та вітчизняній літературі можна знайти безліч авторських визначень менеджменту, що пояснюється багатозначністю цього поняття, оскільки за визначенням професора І.Ф. Хміля, організаційна, функціональна та соціальна складові менеджменту.

Менеджмент можна розглядати як поточну діяльність з управління виробництвом товарів чи послуг у межах певної організації. Однак організація не виникає сама по собі, а є також породженням менеджменту, його функцією. Організаційна складова менеджменту охоплює організацію структур, інформаційних каналів, діловодство, облік, контроль, аналіз, планування, прийняття рішень і організацію праці в широкому розумінні цього слова. Сюди відносять оптимізацію розмірів підприємства, централізацію і

децентралізацію управління, поділ праці в апараті управління, загальну організаційну структуру, штати працівників, обов'язки, повноваження та делегування їх, мотивацію та стимулювання праці.

Якщо під менеджментом розуміти поточний процес виконання функцій управління підприємством, то це – функціональна характеристика менеджменту.

Якщо розглядати менеджмент як мистецтво управління виробничими процесами конкретною особою, то це буде його соціальна характеристика.

Узагальнюючи його різні характеристики, можна дати таке визначення: менеджмент – це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації).

Кардинальними проблемами менеджменту як науки і як практичної діяльності є проблеми оптимального використання робочої сили з урахуванням психологічних і фізичних особливостей людини, а також робочого часу персоналу. У зв'язку з цим зазначені проблеми інколи вичленовуються в окремий самостійний напрям наукових досліджень, який дістав назву «менеджмент персоналу». Менеджмент персоналу розглядає проблеми психологічних методів формування колективу, порядок проведення ділових зустрічей, групових обговорень та дискусій, профілактику конфліктів, організацію особистої праці керівників і фахівців тощо.

Важливою складовою частиною менеджменту є створення відповідних умов праці або виробничого середовища. Сюди відносять правові норми, що регулюють працю робітників, фахівців і управлінських працівників, дотримання гігієнічних та ергономічних параметрів робочих місць, приміщень та устаткування; психофізіологію трудових процесів тощо.

Менеджментом також називається і навчальна дисципліна, викладання якої в одному з коледжів США розпочав у 1881 р. Джозеф Вартон. Сьогодні на Заході менеджмент існує і як одне з самих поширених напрямків вищої та середньої професійної освіти і як найважливіший елемент підготовки будь-якого спеціаліста.

Менеджмент – це сукупність наукових знань і практичного досвіду міждисциплінарного характеру з таких галузей, як економіка, організація, соціологія, психологія, право. До цього часу

відсутня єдина думка про те, чи є менеджмент наукою, чи має власний предмет вивчення, який відрізняється від інших наук, чи можна вести мову лише про «науковий менеджмент», який інтегрує відповідні положення та висновки інших наук, досвід багатьох поколінь управляючих та особисту майстерність кожного.

Розглянемо основні види менеджменту, які властиві сучасним організаціям і пов'язані з тими чи іншими процесами, що протікають безпосередньо всередині них.

Перш за все, це **організаційний менеджмент**, об'єктом якого є процеси створення організації, формування структури та системи управління нею, механізму реалізації управлінських рішень і таке інше. В результаті створюються необхідні умови нормального функціонування організації та успішного вирішення завдань, які стоять перед нею. Але самі ці рішення вже є об'єктом перспективного або поточного управління.

У рамках першого встановлюються довготермінові цілі організації, визначаються основні шляхи їх досягнення і таким чином забезпечується їх майбутня життєздатність. Друге – пов'язане з постановкою конкретних завдань, координацією процесу їх вирішення, забезпеченням його необхідними матеріальними, людськими, інформаційними, фінансовими ресурсами, контролем і оцінкою досягнутих результатів, здійсненні необхідних коректив, заохоченням або покаранням виконавців.

Поточний і перспективний менеджмент має декілька об'єктів, до яких можна віднести виробництво, матеріально-технічне постачання, збут готової продукції, інновації, маркетинг, кадри, фінанси, облік.

Менеджмент виробництва спрямований на вибір основних параметрів технологічного процесу, визначення обсягу поточного випуску продукції або надання послуг, завантаження обладнання, розташування персоналу, організацію використання матеріалів, сировини, комплектуючих деталей, інформації, своєчасний ремонт обладнання і техніки, оперативне усунення негараздів у технологічному процесі, контроль якості.

Менеджмент матеріально-технічного постачання та збуту продукції полягає в організації укладання господарських угод, закупівлі, доставці та зберіганні сировини, матеріалів, комплектуючих деталей, а також вироблених товарів, відправки їх покупцям.

Менеджмент інновацій, тобто нововведень, включає в себе наукові дослідження, розробки, створення дослідних зразків та впровадження їх у виробництво.

Менеджмент маркетингу, чи не найважливішої та найскладнішої на сьогодні галузі господарської діяльності організації, займається вивченням ринків, існуючої та перспективної кон'юнктури, формуванням каналів збуту, виробленням цінової політики, реклами тощо.

Менеджмент кадрів, який у наш час розглядається більш широко як соціальне управління, вирішує завдання добору, розстановки, навчання, підвищення кваліфікації кадрів, заохочення та стимулювання праці, створення відповідного морально-психологічного клімату, поліпшення умов праці та побуту працівників, вирішення трудових конфліктів.

Зміст **фінансового менеджменту** полягає в складанні бюджету та фінансового плану організації, формуванні та розподілі її фінансових ресурсів, портфеля інвестицій, оцінці поточного та перспективного фінансового стану організації та прийняття необхідних заходів щодо його зміцнення.

Нарешті, **менеджмент обліку** пов'язаний з процесом обробки та аналізу даних про роботу організації, їх порівняння з вихідними та плановими показниками, результатами діяльності інших організацій з метою своєчасного виявлення проблем, резервів для забезпечення більш повного використання потенціалу.

3. Сучасні концепції менеджменту

Для сучасного етапу розвитку теорії та практики менеджменту визначальним є концептуальний підхід на основі взаємного погодження принципів та інструментів управління. В більшості літературних джерел виділяється лише чотири традиційних підходи до менеджменту як до науки: підхід з точки зору виділення шкіл управління, процесний, системний та ситуаційний підходи. Сьогодні виникає нагальна потреба трактувати менеджмент у більш широкому розумінні.

На думку професора Р.А. Фатхутдінова, аналіз теорії та практики економічного управління різними об'єктами дозволив встановити необхідність застосування до менеджменту як мінімум 13 наукових підходів: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний,

нормативний, кількісний (математичний), адміністративний, поведінковий, ситуаційний. Кожний з перерахованих підходів відбиває або характеризує один з аспектів менеджменту. Вони не є синонімами, не дублюють один одного, що підтверджує порівняння їх змісту.

Слід зауважити, що в сучасній літературі можна зустріти й інші прогресивні підходи до менеджменту як до науки.

Наприклад, професор Ф.І. Хміль в підручнику «Менеджмент» виділяє три основні підходи до менеджменту: процесний, системний, ситуаційний. Процесний підхід був значною віхою у розвитку управлінської теорії, а його основні складові застосовуються нині в практиці управління. Вперше поняття процесного підходу було запроваджено прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера. Однак ці функції розглядалися авторами як незалежні одна від одної. На противагу цьому, процесний підхід у нинішньому розумінні розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Управління можна розглядати як процес, що складається з серії взаємопов'язаних дій, які називаються функціями управління. У свою чергу, кожна функція управління також являє собою процес, який складається із серії взаємопов'язаних дій. Отже, процес управління – це загальна сума всіх функцій управління.

На думку Анрі Файоля, якому приписують розробку цієї концепції, управління складається з п'яти основних функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організація, розпорядження, координація та контроль. В інших наукових працях з теорії управління пропонується дещо інший набір функцій: планування, організація, розпорядництво (командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, добір персоналу, представництво, ведення переговорів (укладання угод). Майже в кожній публікації з проблем управління міститься авторський перелік функцій, який хоча б чимось відрізняється від запропонованих іншими. Як правило, це пов'язано з особливостями конкретної системи управління, досліджуваної тим чи іншим автором.

Системний підхід ґрунтується на теорії систем, яка вперше була застосована в точних науках і в техніці, а наприкінці 50-х років – і в теорії управління.

Системний підхід до управління – це не набір правил чи принципів, якими мають керуватися управлінці, а загальний спосіб мислення і підходу щодо організації управління. Суть системного підходу полягає у пошуку простого у складному, розкладанням проблеми на складові частини аж до виходу на прості питання типу: «Є – потрібно визначити».

В основі системного розгляду управління і проблем, які виникають у ході його здійснення, лежить поняття системи.

Система – певна цілісність, яка складається зі взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких функціонує автоматично для досягнення загальної мети. Автомобілі, комп'ютери, телевізори – все це приклади систем. Отже, система складається з багатьох частин, кожна з яких працює у взаємодії з іншими, для створення цілого, що має такі якості, яких немає у її складових частин. Однак складові частини системи взаємозалежні. Якщо хоч одної з них не виявиться, то вся система або не буде працювати, або працюватиме неправильно.

Є два основних типи системи: закриті та відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, а її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему. Прикладом такої системи може бути годинник, який працює незалежно від зовнішнього середовища доти, поки в ньому заведена пружина або є інше джерело енергії.

Для відкритої системи характерна взаємодія з навколишнім середовищем через проникаючі «кордони» системи (входи та виходи). Через входи навколишнє середовище впливає на систему, а через виходи система впливає на навколишнє середовище.

Великі складні системи складаються з частин, які можна розглядати, в свою чергу, як системи. Ці частини називаються підсистемами. Поняття підсистем має надзвичайно велике значення для управління, оскільки дає змогу створювати всередині системи необхідні структурні підрозділи для потреб управління: відділи, сектори, дільниці та ін.

При цьому підсистеми, у свою чергу, можуть складатися з менших підсистем (частин, елементів). Оскільки вони взаємозалежні, неправильне функціонування навіть найменшої підсистеми може вплинути на систему в цілому.

Розуміння того, що організації є складними відкритими системами, допомагає з'ясувати, чому кожна із шкіл управління

виявилася придатною для застосування лише в обмежених умовах. Прихильники кожної школи намагалися зосередити свою увагу на певній підсистемі організації (соціальної, технічній або іншій). Жодна школа до системного підходу серйозно не замислювалася над впливом зовнішнього середовища на організацію, хоча це дуже важливий компонент роботи організації. Нині поширена думка, що зовнішні сили можуть бути визначальними для організації, для її ефективності, для вибору тих чи інших засобів з арсеналу управління, які дадуть бажаний результат.

Схематично функціонування відкритої системи подано на мал. 1.



Мал. 1. Організація – відкрита система

Ситуаційний підхід. Для розглянутих вище шкіл управління характерним було намагання визначити принципи виконання функцій управління як науковий компонент процесу управління. На практиці ці принципи розглядалися як мистецтво, яким може оволодіти менеджер на основі власного досвіду, спроб і помилок.

Особливістю ситуаційного підходу є те, що його прихильники вбачали пряме застосування науки управління в тому, щоб навчати менеджерів «ситуаційному мисленню», тобто вмінню правильно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації та знаходити виходи з них.

Під ситуацією розуміють конкретний набір обставин, які впливають на організацію в цей час.

Ситуаційний підхід, розробка якого почалася наприкінці 60-х років, не відкидає концепції традиційної школи управління, біхевіористської школи чи школи наукового управління, а передбачає інтегрування розробок їх як часткових підходів.

При ситуаційному мисленні зберігається концепція процесу управління, яка може застосовуватися до всіх організацій. Разом з тим ситуаційний підхід, визначаючи загальну однаковість

процесу управління, потребує застосувань специфічних прийомів для досягнення мети організації. Наприклад, будь-яка організація повинна мати структуру, однак побудова цієї структури залежить від ситуації і може включати в себе більшу або меншу кількість шаблів управління, більший чи менший ступінь делегування повноважень.

Практичне застосування ситуаційного підходу ґрунтується на тому, що менеджер повинен:

- володіти ефективними засобами професійного управління, тобто розуміти суть процесу управління, індивідуальної та групової поведінки людей, знати методи делегування, контролю та 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;
- пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями, забезпечуючи досягнення мети організації в цих обставинах найбільш ефективно.

Таким чином, розглянуті концепції сучасного менеджменту свідчать про те, що на сучасному етапі в теорії менеджменту відібране те раціональне, що було досягнуто на попередніх фазах її розвитку. Тому можна говорити, що сучасна теорія менеджменту включає як елементи тейлоризму, так і елементи «руху за гуманні відносини» та адміністративно-бюрократичного підходу. Якщо розглядати сучасний стан теорії менеджменту в економічно розвинутих країнах, можна відзначити традиційне тяжіння вчених та менеджерів до тієї чи іншої складової частини теорії. Так, у США теоретичні розробки і практичне впровадження їх ґрунтується на тейлоризмі, в Німеччині, Японії, Швеції – переважають погляди прихильників «руху за гуманні відносини». У тому чи іншому співвідношенні цих складових частин теорія менеджменту розвивається і в інших країнах.

При застосуванні **комплексного підходу** повинні враховуватися технічні, екологічні, організаційні, соціальні, психологічні, при необхідності й інші (наприклад політичні, демографічні) аспекти менеджменту та взаємозв'язки об'єктів управління. Якщо занедбати один з обов'язкових аспектів менеджменту, то проблема не буде вирішена. На жаль, на практиці рідко дотримуються цієї вимоги. Наприклад, при будівництві нових підприємств соціальні

питання відкладають «на потім», через що об'єкт або зовсім не функціонує, або використовується частково. При проектуванні нових знарядь праці показникам екологічності приділяється другорядна увага, тому вони відразу стають неконкурентно-спроможними (через це, наприклад, з 1995 р. в країні ЄЕС заборонений в'їзд автомобілів МАЗ та КАМАЗ). При формуванні нових колективів або реорганізації структур рідко враховуються соціальні та психологічні аспекти.

Інтеграційний підхід до менеджменту націлений на дослідження та посилення взаємозв'язків:

- а) між окремими підсистемами та елементами системи менеджменту;
- б) між стадіями життєвого циклу об'єкта управління;
- в) між рівнями управління;
- г) між суб'єктами управління по горизонталі.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми при вирішенні будь-яких завдань на споживача. Враховуються такі пріоритети вибору критеріїв маркетингу:

- а) підвищення якості об'єкта згідно з потребами споживачів;
- б) економія ресурсів у виробництві за рахунок фактора масштабу виробництва, науково-технічного прогресу, застосування системи менеджменту. За образним висловом авіаконструктора О.К. Антонова, спочатку знижуйте «тобівартість» продукції за рахунок підвищення її якості і тільки потім собівартість.

Суть **функціонального підходу** до менеджменту полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після встановлення функцій створюються декілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і обирається той з них, який вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. При застосуванні функціонального підходу, коли йдуть від зворотного, від потреб, іноді створюють зовсім нові оригінальні об'єкти.

При альтернативному предметному підході удосконалюється існуючий об'єкт, що не дозволяє докорінним чином покращити структуру об'єкта, принципи його роботи та ін.

При застосуванні **динамічного підходу** об'єкт управління розглядається в динамічному розрізі, в причинно-наслідкових зв'язках і співвідносності, проводиться ретроспективний аналіз за 5-10 і більше минулих років на перспективний аналіз (прогноз).

Відтворювальний підхід – це підхід, який орієнтований на постійне відновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими, порівняно з кращим аналогічним об'єктом на даному ринку, сукупними затратами на одиницю кожного ефекту. Елементами відтворювального підходу є:

- 1) застосування випереджаючої бази порівняння при плануванні оновлення об'єкта;
- 2) трактовка закону економії часу як економії суми минулої, живої та майбутньої праці за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту;
- 3) розгляд у взаємозв'язку відтворювального циклу моделей об'єкта, що виробляються, проектуються та перспективних;
- 4) пропорційне за якістю та кількістю відтворення елементів зовнішнього середовища (насамперед макросередовища країни та інфраструктури регіону);
- 5) інтеграція для великих фірм науки та виробництва в межах комплексного об'єднання.

Суть **нормативного підходу** полягає у встановленні нормативів управління для всіх підсистем системи менеджменту. Нормативи повинні встановлюватися за такими найважливішими елементами:

- а) цільової підсистеми (показники якості та ресурсоемності товару, параметри ринку, показники організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу, охорони навколишнього середовища);
- б) функціональної підсистеми (нормативи якості планів, організованості системи менеджменту, якості обліку та контролю, нормативи стимулювання якісної праці);
- в) забезпечення підсистеми (нормативи забезпеченості працівників та підрозділів всім необхідним для нормальної роботи, виконання існуючих перед ними цілей та завдань, нормативи ефективності використання різних видів ресурсів у цілому по фірмі). Ці нормативи повинні відповідати вимогам комплектності, ефективності, обґрунтованості, перспективності (у часі й масштабі застосування.)

Нормативами функціонування елементів зовнішнього середовища фірма не управляє, але вона повинна мати банк цих нормативів, суворо дотримуватися (особливо правових та екологічних нормативів) і брати участь у розвитку системи

нормативів зовнішнього середовища фірми. Чим більше обґрунтованих нормативів з кожного елементу системи менеджменту, тим вища буде її організованість, рівень автоматизації планування, обліку й контролю на всіх рівнях управління.

Суть **кількісного підходу** полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів та ін. Управляти можна цифрами, а не словами.

Суть адміністративного підходу полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, тривалості, елементів системи менеджменту в нормативних актах (накази, розпорядження, вказівки, стандарти, інструкції, положення та ін.).

Метою **поведінкового підходу** є надання допомоги працівнику в усвідомленні власних можливостей, творчих здібностей на основі застосування концепцій поведінкових наук до побудови та управління фірмою. Основною метою цього підходу є підвищення ефективності фірми за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і фірми в цілому.

4. Методи менеджменту

Загальним методом менеджменту як науки є діалектичний підхід, що дає змогу правильно вирішувати питання удосконалення форм та методів управління виробництвом у таких економічних ситуаціях, які постійно змінюються, передбачає вивчення окремих аспектів, елементів та зв'язків системи управління тощо. Це здійснюється за допомогою методів моделювання, аналізу, синтезу та узагальнення, індукції й дедукції та ін.

Спеціальні методи пізнання поділяють на дві групи:

а) методи збирання та первинної обробки конкретних даних (інформації). Це різноманітні прийоми та форми анкетування, інтерв'ю, вибір статистичних та інших даних, групування їх, побудова динамічних рядів, графічних зображень, розрахунок середніх. Важливу роль у досягненні надійних кінцевих результатів відіграє якість звітності, анкет, достовірність їх заповнення (змісту);

б) методи вивчення, оцінки та узагальнення інформації з погляду управлінських відносин (підготовка рішень, характеристика кадрів

управління, узагальнення передового досвіду, стимулювання праці та ін.).

До найбільш поширених методів наукових досліджень в управлінні належить перехід від вивчення конкретних фактів і цифр до узагальнення та виявлення найбільш суттєвих причинно-наслідкових зв'язків усередині самої системи управління, а також між цією системою та соціально-економічними процесами, що перебувають під її впливом; оцінка форми таких зв'язків, класифікація факторів, які стимулюють або, навпаки, гальмують вплив на їх розвиток, що відповідно позначається на кінцевих результатах. Останнім часом значного поширення набули математичні методи балансових, оптимізаційних та інших розрахунків, а також економіко-математичне моделювання, яке дає змогу досить точно відтворити основні якісні та кількісні характеристики поведінки (розвитку) суб'єкта і об'єкта управління у відносно простому та зручному для аналізу вигляді. Використання математичних методів та моделей у поєднанні з швидкодіючою технікою, наприклад, сучасних ЕОМ значно підвищує ефективність та продуктивність праці вчених, скорочує строки проведення досліджень, підвищує точність та ефективність висновків. Широко застосовуються економічні експерименти, які дають можливість перевіряти на практиці та уточнювати теоретичні розробки та гіпотези про нові методи і форми управління, перш ніж поширювати їх на всю господарську систему.

Одним із найважливіших методів науки управління є вивчення, узагальнення й поширення передового досвіду, в тому числі й досвіду управління в інших країнах. Ефективність застосування методів багато в чому залежить від кваліфікації кадрів, якості організації та стимулювання праці, зрілості та досконалості всіх інших елементів управління.

Наука управління потребує комплексного і системно-структурного підходу в вирішенні управлінських проблем.

Комплексний підхід передбачає вивчення досліджуваних явищ та їх зв'язку з різними методами, які застосовуються не тільки цією, а й іншими науками, що вивчають соціальні явища.

Системно-структурний підхід полягає, з одного боку, у розгляданні управлінської системи, тобто всієї сукупності управлінсько-організаційних зв'язків як єдиного динамічно розвинутого організму, а з іншого, у поділі його на структурні

елементи, ланки з метою вивчення суті, місця і ролі кожного з них у системі, взаємодії з іншими елементами. У ході системно-структурного аналізу розкриваються причинно-наслідкові зв'язки між елементами системи та закономірності її розвитку.

Отже, метод менеджменту як науки управління формується синтезом загальнонаукового діалектичного методу дослідження і специфічних методів, пов'язаних із менеджментом як наукою.

Питання для обговорення

1. Дати визначення такими термінам: «управління», «суб'єкт управління», «об'єкт управління», «менеджмент».
2. Чим відрізняється суб'єкт управлінської діяльності від об'єкта управління?
3. Порівняйте поняття «управління» та «менеджмент». Яке з них, на ваш погляд, більш широке?
4. Діяльність кого з перелічених нижче осіб можна віднести до менеджменту: капітан корабля, міністр, учасник загальних зборів акціонерів, викладач у студентській групі, президент компанії, антрепренер рокзірки, керівник космічного польоту?
5. Як ви вважаєте, які елементи на вході та виході відкритої системи є найбільш важливими та чому?

Ситуація для аналізу №1

Системний підхід [3]

Сандра Башен, генеральний менеджер великої торговельної мережі, зустрічалася зі своїми людьми щомісяця. Вона любила ці зустрічі й розглядала їх як нагоду обмінятися ідеями та думками з будь-якої проблеми, що виникала протягом місяця. Під час однієї з таких зустрічей вона підняла питання про системний підхід до менеджменту. Нещодавно вона вичитала щось таке і відчувала, що це можна використати в її магазинах. Ось що вона сказала у розмові зі своїми працівниками: «Я хотіла б, щоб ви почали думати про ваш підрозділ як про систему. Це нова ідея в менеджменті, причому дуже цікава». Один із керуючих спитав Башен, що вона має на увазі під словом «система». Тоді Сандра Башен відповіла: «Система – це група пов'язаних між собою речей, кожна відчуває вплив інших і може сама на них впливати. Це як тіло людини, атака на будь-яку частину відчувається в інших місцях, оскільки тіло – це система. Організація те саме: якщо щось трапилось з

якимось підрозділом, то це впливає і на інші. Вам слід поглиблено вивчити цю тему, я потурбуюся, щоб мій секретар розіслав вам необхідні матеріали». На цьому збори було завершено, більшість керуючих відправились на ланч і там обговорювали слова Башен:

- Слухай, Біл, хотів би я знати, що воно таке – система? Це слово просто засіло в мене.
- Не бери дурного в голову, Семе, я сам цього не знаю і думаю, що ніхто з присутніх не зрозумів слова місіс Башен. Коли її секретар надішле необхідні матеріали, ми, може, щось второпаємо, а поки – не турбуйся. Я думаю, що місіс Башен кидає нові ідеї ще до того, як вона зрозуміє їх сама.

Запитання

1. Що означає системний підхід до управління?
2. Чи зрозуміла Башен системну концепцію?
3. Що потрібно знати людині, щоб зрозуміти системний підхід до менеджменту?

Ситуація для аналізу №2

Проблеми та можливості управління [3]

Коли Роза Равель починала працювати на своїй теперішній фірмі «Піп енд Пігз», у неї було дві можливості: працювати в офісі та керувати відділом або працювати торговельним представником поза офісом. В останньому разі вона мала б справу з реалізацією продукції: відвідувала б різноманітні торговельні заклади, інформуючи про продукцію компанії, мала б встановлену норму товарів, які їй потрібно було продати протягом місяця. На цій посаді Роза ходила та працювала б стільки, скільки вважала б за доцільне. Проте вона вибрала роботу в офісі. Тут у неї 8 підлеглих, вони виконують замовлення від посередників та вирішують усілякі проблеми, пов'язані з торговцями або покупцями. Робота подобається Розі, і вона відчуває, що зробила правильний вибір. «Звичайно, – каже вона друзям, – я могла б працювати поза межами офіса та бути начальником сама собі, але управлінська праця оплачується набагато краще. Я щодня маю справу з безліччю різних людей, зустрічаюся з торговельними представниками та веду телефонні розмови з більшістю покупців. Я знаю майже всіх людей, з якими мала б справу, працюючи поза офісом. Крім того, у мене 8 підлеглих і я маю змогу варіювати, коли приймаю рішення.

Робота подобається мені! І я люблю її! Впевнена, що була б щаслива, працюючи торговельним представником, але я рада, що обрала управління».

Запитання

1. Чи є Роза Равель менеджером?
2. З якими проблемами та можливостями вона стикається під час управління? Що вона мала на увазі, говорячи про кращу оплату управлінської праці?
3. Які проблеми чекають на Розу Равель під час підняття службовими сходами?



Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1996.
3. Збірник ситуацій для аналізу з курсу «Менеджмент» для бакалаврів з економіки денної та заочної форм навчання/ Укл.: І.Ф.Марченко, О.В. Кіняєв. – К.: КДЕУ, 1995.
4. Мескон М., Альберт. М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
5. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995.

Тема 2

Історія розвитку менеджменту

План заняття

1. Історичні передумови виникнення менеджменту
2. Попередники наукового менеджменту (Т. Гоббс, Дж. Стюарт, А. Сміт, Дж. Мілл, Р. Аркрайт і Ч. Беббідж).
3. Школа наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Л.і Ф. Гілберти, Г. Гант).
4. Адміністративно-бюрократичний напрямок школи наукового менеджменту та його представники (А. Файоль, М. Вебер).
5. Теорії «людського фактора» в управлінні (Р. Оуен, Е. Мейо, М. Фоллетт, Д. Мак-Грегор).
6. Сучасні теорії управління (системна, кількісна та концепція «7-S») та їх представники (Ч. Бернард, П. Друкер, Е. Атос, Р. Паскаль, І. Ансофф).
7. Вітчизняні концепції управління (О.О. Богданов, О.А. Єрманський, П.М. Керженцев, Н.А. Вітке, Ф.Р. Дунаєвський).

1. Історичні передумови виникнення менеджменту: коли, як і чому?

У наш час менеджмент посідає важливе місце в системі економічних наук. Менеджмент як наука організації виробництва, як наука управління людьми стає цікавим для дедалі більш широкого кола спеціалістів. Як і кожна наука, менеджмент має свою історію, яка одночасно виступає й історією людства в цілому.

Сьогодні важко сказати, де і коли народилась наука управління. Менеджмент у тій або іншій формі існував завжди там, де люди працювали групами. Це відбувалось, як правило, в трьох сферах людського суспільства:

- політичній (необхідність встановлення і підтримки порядку в групах);
- економічній (необхідність пошуку, виробництва та розподілу ресурсів);
- оборонній (захист від ворогів і диких тварин).

Навіть у найдавніших суспільствах були необхідні особистості, які б координували та спрямовували діяльність груп (будівництво, збирання їжі тощо). На початкових етапах діяльності людей, коли їх праця була досить простою, управління здійснювалося спільно з виробничою діяльністю. В міру зростання спільної діяльності та її ускладнення, поглиблення спеціалізації та кооперації праці виникла потреба виділення управління як специфічного виду трудової діяльності людини на виробництві – управлінської. Перш ніж виділитися в самостійну галузь знань, людство тисячоліттями накопичувало досвід управління.

Перші, найпростіші форми організації спільної праці існували на стадії первісного ладу. В цей час управління здійснювалося спільно всіма членами роду, племені. Вожді родів і племен були керівним початком усіх видів діяльності того періоду.

Приблизно IX-VII тисяч років до н.е. у ряді міст Близького Сходу відбувся перехід від збирального господарства до принципово нової форми отримання продуктів – їх виробництва (виробничої економіки). Перехід до виробничої економіки і став точкою відліку в народженні менеджменту, віхою в накопиченні певних знань у галузі управління.

У Давньому Єгипті був накопичений багатий досвід управління державним господарством. У цей період (3000–2800 рр. до н.

е.) сформувався достатньо розвинутий на той час державний управлінський апарат і його обслуговуючий прошарок (чиновники-писарі та ін.).

Одним із перших, хто дав характеристику управління як особливої діяльності, був Сократ (470–399 рр. до н. е.). Він проаналізував різні форми управління, на основі чого виголосив принцип універсальності управління.

Платон (428–348 рр. до н. е.) дав класифікацію форм державного управління, зробив спробу розмежувати функції органів управління.

Олександр Македонський (356–323 рр. до н. е.) розвив теорію і практику управління військом. Його імперія (пізніше – Римська імперія) охоплювала величезні площі і об'єднувала мільйони людей від Азії до Європи. Керівництво здійснювалось певними структурами, які включали імператора, його довірених осіб, губернаторів провінцій, митників, збирачів податків і наглядачів за роботою рабів на полях і в майстернях. Олександром Македонським вперше була застосована територіальна структура управління, а в організації сучасних армій ще й досі діють принципи, які використовувались у легіонах Стародавнього Риму.

2. Попередники наукового менеджменту (Т. Гоббс, Дж. Стюарт, А. Сміт, Дж. Мілл, Р. Аркرایт і Ч. Беббідж)

Несвідомі пошуки теоретичних підходів до управління почалися в епоху становлення капіталізму. Першими до цієї проблеми звернулися філософи.

Перш за все, вони намагалися дати відповідь на запитання: що є рушійною силою, яка спонукає людей до активних дій? Англієць Томас Гоббс у 1651 р. і його співвітчизник Джеймс Стюарт у 1767 р. доводили, що основний мотив людської поведінки полягає в прагненні влади. Цей висновок, не такий вже далекий від істини, було зроблено тоді, коли капіталізм ще не в значній мірі проявив себе, і вчені, в більшості випадків, аналізували поведінку аристократії.

Ще один англійський філософ Ієремія Бентам у книзі «Введення в принципи моралі та законодавства» відстоював думку, що мотивами людської поведінки виступають користь і задоволення.

Великий англійський економіст Адам Сміт у своєму «Дослідженні про природу і причини багатства народів» (1776) та інших працях сформулював принцип «економічної людини», головною метою якої є прагнення до збагачення і задоволення особистих потреб. Правда, подальші дослідження спростували тезу Сміта, бо виключно до збагачення прагнуть лише 12% людей, у той час як до слави – майже 40%.

Дослідження проблеми мотивації продовжив на початку XIX ст. інший відомий англійський економіст Джеймс Мілл.

Ситуація, спричинена промисловою революцією кінця XVIII - початку XIX ст., призвела до того, що разом з емпіричними методами в управлінні стали впроваджуватись прикладні розробки та експерименти, результати яких допомагали виміряти норму виробітку та винагороди, оптимальні швидкості роботи обладнання, обсяги випуску продукції, вдосконалювати організацію виробництва та праці. Концепцію контролю і розрахунку останнього створив А. Сміт.

Англієць Річард Аркрайт, якого офіційно вважають винахідником прядильної машини, об'єднав під дахом своєї фабрики всі процеси текстильного виробництва і ввів ієрархічний принцип його організації. На основі розподілу праці, планування розташування обладнання, координації роботи машин і персоналу, забезпечення дисципліни йому вдалося домогтися безперервності протікання технологічних процесів. Це дозволяло суттєво зекономити на витратах виробництва і досягти чималих успіхів у боротьбі з конкурентами.

По суті, Аркрайт заклав основи того, що можна назвати індустріальним управлінням або, кажучи сучасною мовою, організацією виробництва. Одночасно Аркрайт сформулював дисциплінарний «кодекс» фабричної системи за різноманітні порушення у вигляді сукупності штрафних санкцій, які фіксувалися в спеціальній книзі та зводилися до відрахувань із заробітної плати.

Важливий крок у розвитку теорії і практики управління було зроблено винахідником першої обчислювальної машини Чарлзом Беббіджем. Він розробив методику вивчення витрат робочого часу при здійсненні різних операцій, порівняльного аналізу роботи однопрофільних підприємств, виявлення шляхів підвищення ефективності праці на основі вивчення даних статистики, а також застосування преміальної системи оплати праці. Результати своїх

досліджень і практичні рекомендації Беббідж помістив у книзі «Про економію матеріалів і обладнання», яка стала першою в світі публікацією в галузі наукового управління. Але проблема наукового управління як цілісної системи була вирішена тільки в XX ст.

3. Школа наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Л. і Ф. Гілберти, Г. Гант)

На межі XIX і XX ст. у виробництві відбулися величезні зміни. Перш за все, різко виросли його масштаби і концентрація, що знайшло відображення в появі підприємств-гігантів, на яких працювали тисячі й десятки тисяч працівників та інженерів, використовувалось дороге обладнання, найскладніші технологічні процеси. Відповідно змінився й склад працівників: це були вже достатньо освічені й грамотні люди, які почали поступово усвідомлювати себе як особистість, розуміти свою роль і власні можливості.

У цих умовах була необхідною така докорінна зміна управління виробництвом, якої шляхом незначних перетворень добитися вже було неможливо. Мова йшла про впровадження інших організаційних структур, схем управління, створення умов для суворого дотримання технологій, точності виконання трудових операцій.

Усього цього попередня система управління, яка базувалася на емпіричних даних, забезпечити вже не могла: були відсутніми необхідні знання про закономірності організації виробничих процесів, оптимальну послідовність операцій та режимів роботи обладнання, технічні та інші стандарти, особисті можливості людей, та й самі працівники не були достатньо освіченими та підготовленими. В результаті впровадження будь-яке нововведення не приносило бажаного результату, а величезний накопичений технічний та економічний потенціал підприємств залишився до кінця нереалізованим.

«Навіть маючи першокласну техніку, – писав один із основоположників менеджменту початку XX ст. Т. Емерсон, – американська промисловість не може як слід використовувати її: сама організація скопійована із застарілих англійських зразків, настільки недосконалих, що відкидає будь-яку можливість застосування істинних принципів і використання чудової техніки».

Необхідні передумови для оновлення організації виробництва в значній мірі вже були – це досвід індустріального управління, накопичений у XIX ст., і досягнення в таких галузях знань, як економіка, соціологія і психологія. Але безпосереднім поштовхом для розвитку цього процесу і формування саме наукового менеджменту, який відповідав би вимогам епохи, стали масові експерименти на промислових підприємствах.

У рамках експериментів виявлялися ті фактори, які впливали на рівень продуктивності праці, випробовувалися стимулюючі системи її оплати, виявлялися оптимальні режими роботи обладнання. Все це було необхідним для удосконалення виробничих процесів, уникнення втрат, пов'язаних з нераціональним використанням обладнання, матеріалів, сировини, частка витрат на які зростала з року в рік.

Піонером у галузі таких експериментів став американський інженер Фредерік Уінслоу Тейлор (1856-1915). Свою кар'єру він розпочав з простого робітника, потім, отримавши заочно вищу освіту, за 8 років пройшов шлях до посади головного інженера компанії в м. Бетлехемі. Тут він і провів у 1898–1901 рр. свою першу серію експериментів.

Суть експериментів полягала в дослідженні за допомогою секундоміра процесу підрізки чавунних чушок, який виконувався найкращими робітниками. Поділивши операції на окремі елементи, Тейлор визначив тривалість кожного з них і вивів середні норми, які згодом були поширені на всіх робітників. В результаті продуктивність праці зросла в 3,5–4 рази, а заробітна плата – на 60%. Причому це було досягнуто не за рахунок інтенсифікації праці, як це досить часто вважають, а, перш за все, за рахунок її раціоналізації.

Другий експеримент Тейлора, який мав місце в тій же компанії, був пов'язаний із визначенням оптимальних способів встановлення заготовок на верстаті та швидкостями різання металу. Тейлор провів декілька десятків тисяч дослідів і виявив 12 незалежних змінних, які впливають на кінцевий результат. Для полегшення цієї титанічної роботи він винайшов спеціальну лічильну лінійку.

Оскільки експерименти Тейлора в кінцевому підсумку привели до скорочення потреби в праці, то зрозуміло, що вони викликали озлоблення в людей, і ті навіть намагалися вбити його. Все

це змусило Тейлора досить швидко переглянути свої технократичні погляди і прийти до висновку, що добробут підприємців неможливий без добробуту працівників і навпаки.

Свої погляди Тейлор виклав у книгах: «Управління підприємством» (1903) і «Принципи наукового управління» (1911). Ці погляди стосувалися трьох основних проблем: нормування праці; ролі менеджерів; винагороди та покарання.

Перш за все, він довів можливість розробки на основі ретельного вивчення витрат часу, рухів, зусиль, оптимальних методів здійснення виробничих і трудових операцій, норм видатку часу на них і необхідність безумовного наслідування розробленим стандартам.

Далі Тейлор показав, що кожний менеджер повинен здійснювати добір, навчання та розстановку працівників на ті місця, де вони можуть принести найбільшу користь, встановлювати для них завдання, розподіляти матеріальні ресурси, забезпечувати їх раціональне використання, мотивувати високу продуктивність виконавців, своєчасно контролювати їх дії і досягнуті результати. Тейлор вважав, що менеджер повинен визначати для підлеглих точний порядок, інструменти і механізм виконання роботи, час її завершення.

Нарешті, Тейлор прийшов до висновку, що головна причина невисокої продуктивності праці працівників полягає в недосконалості системи оплати та заохочень. На його думку, належний ефект винагорода принесе в тому випадку, якщо буде своєчасною, відноситися до конкретної людини, а не до місця, яке вона займає, виплачуватися за єдиними розцінками, які виведені на основі точних знань, а не здогадок.

У той же час Тейлор пов'язував винагороду не тільки з грошима. Він вважав, що поступки підприємців робітникам, підтримка дружніх відносин між ними і керівниками – також винагорода. Він рекомендував відкривати на підприємствах їдальні, дитячі садки, різноманітні вечірні курси як засіб «створення більш вмілих та інтелектуальних робітників». Але Тейлор ніколи не вбачав у них особистості.

У відповідності з його порадами на одній із фабрик, де працювали в основному жінки, завели kota, з яким робітниці мали змогу пограти під час перерви, що поліпшувало їхні емоції, піднімало настрої і зрештою сприяло підвищенню продуктивності праці.

Подібні дії повинні були викликати в робітників «добрі почуття до хазяїв».

Видатними послідовниками Тейлора були його співвітчизники Ліліан і Френк Гілберти. Вони вивчали трудові операції, використовуючи кінокамеру та винайдений ними спеціальний пристрій - мікрохронометр, який міг вимірювати і фіксувати проміжки часу тривалістю до 1/2000 секунди. За допомогою методу стоп-кадрів їм вдалося виявити та описати 17 основних рухів кисті руки та їх тривалість, що дозволило знайти можливість усунути ті з них, які при виконанні стандартних дій на звичайному обладнанні були зайвими, непродуктивними. Наприклад, при складанні цегли було встановлено чотири рухи замість попередніх 18-ти, що забезпечило зростання продуктивності праці каменярів на 50%.

Цікаво, що Френк Гілберт шукав застосування своїм методам не тільки у виробництві, але й у побуті. Так він дослідив, що для застібання гудзиків на жилеті зверху донизу витрачається 7 секунд, а знизу доверху – тільки 3. Використовуючи два леза одночасно, він скоротив час гоління на 44 секунди, однак витратив 2 хвилини на лікування порізів.

Значне місце в історії менеджменту посів найближчий учень Тейлора Г. Гант (1861–1919). Його праці характеризують провідну роль людського фактора в промисловості та переконання в тому, що робітникові повинна бути надана можливість віднайти в праці не тільки витоки свого існування, але й стан задоволення. Вже в 1901 р. Г.Гант розробив першу систему оплати за достроково та якісно виконане виробниче завдання. З її впровадженням на ряді підприємств продуктивність праці зросла більш ніж у два рази. Гант будував плани майбутньої «демократизації» на виробництві і мріяв про гуманізацію науки управління в майбутньому. Він вважав, що проблема людського фактора є однією з найважливіших проблем менеджменту.

Заслуга Тейлора і його послідовників полягала в тому, що вони домоглися визнання менеджменту як самостійної науки і виду діяльності і, по суті, створили його першу наукову школу, яка отримала назву раціоналістичної. Методологічну основу цієї школи складав традиційний підхід до організації, яка розглядалася як така, що складається з самостійних, ізольованих один від одного елементів, чиє функціонування, однак, підкоряється певним за-

гальним закономірностям. Тому завдання менеджменту полягало у виявленні цих закономірностей. Керівництво повинно здійснюватися у відповідності з ними та кожним напрямком діяльності організації без зв'язку з рештою. Це означало ігнорування насправді реальної єдності внутрішніх процесів і необхідності цілісного управління ними, отже, обмежувало можливості повного використання виробничого потенціалу.

4. Адміністративно-бюрократичний напрямок школи наукового менеджменту та його представники (А. Файоль, М. Вебер)

Значною мірою обмеженість і недоліки раціоналістичної школи Тейлора та його послідовників були подолані представниками класичного напрямку в менеджменті, біля витоків якого стояв француз Анрі Файоль (1841–1925). Як і Тейлор, Файоль дотримувався раціоналістичних поглядів, але об'єктом його інтересів була організація в цілому, а не окремі напрямки її діяльності, і, крім того, що найголовніше, – він вивчав і описував управлінську діяльність, чим до нього не займався ніхто. Для цього існували певні передумови у вигляді переосмислення особистого досвіду. Файоль протягом декількох десятиріч керував компанією, яку очолив, коли та була близькою до краху, а покинув, коли вона займала лідируючі позиції в світі.

Функціонування будь-якої організації Файоль зводив до таких видів діяльності:

- технічної, тобто здійснення виробничого процесу;
- комерційної, яка полягала в придбанні всього необхідного для створення товарів і послуг і в збуті готової продукції;
- фінансової, пов'язаної з залученням, зберіганням та ефективним використанням грошових коштів;
- бухгалтерської, яка полягала в проведенні статистичних спостережень, інвентаризації, складанні балансів тощо;
- адміністративної, яка покликана здійснювати вплив на працівників;
- функції захисту життя особистості та власності людей.

Кожен із цих видів діяльності вимагає управління, яке передбачає здійснення функцій менеджменту: планування, організації, координації, контролю, мотивації.

Таким чином, Файоль став основоположником процесійного підходу до управління організацією, який розглядався ним не як низка самостійних актів, а як серія взаємопов'язаних дій, які повторюються. Ці дії послідовно і безперервно повинні реалізовувати перелічені вище функції. В забезпеченні такої безперервності і полягало, на думку Файоля, головне завдання менеджменту. Інакше кажучи, відбулася зміна управлінської парадигми: якщо традиційний підхід робив наголос на самостійність окремих елементів організації, то процесійний – на їх взаємну обумовленість.

Під впливом Першої світової війни сформувалась концепція «раціональної бюрократії» видатного німецького вченого Макса Вебера (1864-1920).

Модель раціональної бюрократії, якою її бачив Вебер, характеризується такими основними ознаками:

- глибоким розподілом праці за функціональною ознакою, тобто за окремими напрямками діяльності;
- чіткою побудовою за ієрархічним принципом на основі ступеневого підкорення та взаємодії, залежності кількості рівнів ієрархії та керівників від загальної кількості підлеглих;
- системою правил, норм, формальних процедур, які визначають права і обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях і служать основою адміністративного управління та контролю;
- побудовою внутрішньої системи відносин на формальних засадах, як взаємодія між посадами, а не особистостями;
- підбором кадрів за формальними ознаками на конкурентній основі з послідовним просуванням (у залежності від старшинства, стажу роботи і досягнутих у попередньому періоді результатів) нагору найбільш кваліфікованих працівників. Необхідно відмітити, що подібні принципи роботи з кадрами перегукуються з основними принципами відомої японської системи «довічного наймання».

Веберівський підхід до управління міг з певним ступенем успіху здійснюватися стосовно організацій, які за своєю суттю нагадували б армійські підрозділи: гігантських підприємств першої половини ХХ ст., державних установ, у діяльності яких переважала рутинна та інерція. Але для справжньої ринкової організації він виявився непридатним, бо не дозволяв повністю реалізовувати ті потенції, які вона мала.

5. Теорії «людського фактора» в управлінні (Р.Оуен, Е. Мейо, М. Фоллетт, Д. Мак-Грегор)

Під час Першої світової війни інтенсифікація використання фізичних можливостей людини у великому машинному виробництві була доведена до краю, і подальше підвищення результативності виробництва на її основі стало вже неможливим. Настав час використання інтелектуальних ресурсів особистості, що вимагало принципово нових підходів до управління, бо, як відомо, розумовою діяльністю керувати набагато складніше, ніж фізичною. Адміністративні методи вже не працювали: необхідно було розбудити і активізувати особисті потенції людини.

Саме життя вимагало формування нової управлінської парадигми, підходу, орієнтованого на людину. І такий підхід почав складатися в другій половині ХХ ст.

Але його початок було покладено ще в ХІХ ст., коли англійський вчений Роберт Оуен у 1800–1828 рр. провів широкомасштабний соціальний експеримент у сфері управління. Зміст цього експерименту полягав у забезпеченні працівників упорядкованим житлом, поліпшенні умов праці, побуту та відпочинку, створенні мережі магазинів, які торгували товарами першої необхідності за доступними цінами. На фабриках, якими керував Оуен, було підвищено мінімальний вік, починаючи з якого діти могли залучатися до роботи, скоротилася тривалість робочого дня, а в робітничих селищах будувались школи. При цьому Оуеном керувала зовсім не ідея благочинності, а економічний розрахунок, який мав за мету підвищити продуктивність, і який повністю себе виправдав. Своїми експериментами Оуен випробував ідею, яка потім отримала назву «соціальне партнерство». Але ця ідея настільки випередила свій час, що була відкинута тим суспільством.

Безпосереднім поштовхом до формування підходу, орієнтованого на людину, стали відомі Хотторнські експерименти, які проводились в американській компанії «Вестерн-електрик» під керівництвом відомого на той час спеціаліста в галузі менеджменту Елтона Мейо (1880-1949).

Спочатку мова йшла про звичайне дослідження, мета якого полягала в роз'ясненні того, як освітленість, тривалість перерв і подібного роду моменти впливають на продуктивність праці окремих робітників. У відповідності з поставленим завданням було

відібрано групу з шести чоловік, над якими проводились експерименти.

При поліпшенні освітленості робочих місць продуктивність праці з цілком зрозумілих причин зростала. Але після того, як освітленість почали знижувати, продуктивність праці продовжувала зростати. На основі традиційного підходу з позицій тейлоризму це неможливо було пояснити, тому було зроблено припущення, що на продуктивність впливають інші фактори.

Для їх виявлення на другому етапі експерименту, який проводився з групою збиральників реле, його умови дещо змінилися. Групі була надана більша свобода, скорочений робочий день, можливість робити додаткові перерви під час роботи. Зрозуміло, що такі умови призвели до зростання продуктивності праці, але найцікавішим було те, що продуктивність залишилася на тому ж рівні, навіть коли відмінили ці пільги. Це вже не можна було пояснити ніякими сприятливими умовами праці, і причину необхідно було шукати в іншому, а саме – у формуванні колективу, організованої соціальної групи з особливими внутрішніми відносинами, успіх діяльності якої обумовлений не тільки особистим внеском кожного, але й взаємним впливом її членів один на одного.

Щоб більш досконало вивчити це явище, було проведено ще один етап експерименту на дільниці з виробництва банківської сигналізації. Він показав, що найбільш досвідчені робітники не тільки не відриваються від групи, намагаючись більше заробити, але, навпаки, – уповільнюють свій темп, щоб не бути порушниками загального ритму і не створювати загрози добробуту інших. Одночасно ті, хто працював повільніше, намагалися підтягнути-ся і максимально збільшити свою продуктивність.

Стало зрозумілим, що будь-яка організація – це дещо більше, ніж просто сукупність людей, які виконують спільні завдання. Вона виявилась ще й складною соціальною системою, де окремі особистості і групи людей взаємодіють на принципах, які досить далекі від формально встановлених.

Відкриття Мейо, пов'язане з Хотторнським експериментом, який деякими дослідниками зараховується до найбільш значних експериментів менеджменту, полягало в тому, що соціальні та психологічні фактори впливають на зростання продуктивності праці значно більше, ніж фізичні, за умови, що сама організація праці вже достатньою мірою раціональна та ефективна.

Ці фактори обов'язково необхідно враховувати при організації управління разом з економічними, оскільки навіть велика заробітна плата далеко не завжди веде до зростання продуктивності праці та досягнення бажаних для менеджера результатів. Люди дуже чуйно реагують на сприятливий морально-психологічний клімат, турботу з боку керівництва і будуть працювати продуктивно навіть при незмінній заробітній платі.

Хотторнські експерименти стали основою формування школи людських відносин, у витоків якої разом із Мейо стояла Мері Паркер Фоллетт (1868–1933) – перша в історії США жінка – доктор соціології. У відповідності з цією теорією найважливіший обов'язок менеджера полягав у формуванні згуртованого трудового колективу, створенні в ньому сприятливого мікроклімату, турботі про підлеглих, допомоги їм у повсякденних справах, у тому числі і особистого характеру.

У той же час школа людських відносин робила основний наголос на колективі, який уявляла як відносно безособистісну масу, а цього в умовах подальшого ускладнення та індивідуалізації виробничої діяльності було замало. Тому з другої половини 1930-х років додатково до неї почали формуватися концепції поведінки. Ці концепції, які не були до цього часу єдиним цілим, спрямовані на те, щоб відкрити та розвинути індивідуальні можливості кожного працівника, поставити їх на службу інтересам організації. Видатним представником даного напрямку був американський соціолог Дуглас Мак-Грегор (1906-1964). Він розробив теорії «Х» та «Y», які описували людину з точки зору її ставлення до праці.

Перша теорія описувала погляд на робітника доіндустріальної епохи. У відповідності з нею середня людина відчуває огиду до праці і намагається уникнути її при першій можливості. Тому більшість людей необхідно різними методами, навіть покаранням, примушувати до виконання їх обов'язків і безперервно контролювати їх дії. Складність цього обумовлена ще й тим, що більшість працівників ні до чого не прагнуть, не бажають брати на себе відповідальність і віддають перевагу тій ситуації, у якій ними керують.

Однак Мак-Грегор зазначає, що подібна поведінка викликається не стільки властивостями людської природи, скільки тими зовнішніми умовами, при яких люди змушені жити і працювати. А вони аж до середини ХХ ст. були досить далекі від ідеалу

навіть у найрозвинутіших країнах: на підприємствах часто переважала тяжка малокваліфікована фізична праця, а тривалість робочого тижня набагато перевершувала 40 годин, тому іншого ставлення людей до праці важко було очікувати. Сучасний етап НТР докорінно змінив ситуацію. Більшість видів фізичної праці та рутинні операції, які відносилися до розумової праці, стали виконувати машини під керівництвом самих машин. Це, на думку Мак-Грегора, неминуче призводить до зміни ставлення людей до самої праці, що і відображено в другій його теорії – теорії «Y».

Згідно з нею, витрачання фізичних та розумових зусиль у процесі трудової діяльності для людини настільки ж природно, як, наприклад, гра або відпочинок, тому навіть простій людині не повинно бути притаманне почуття огиди до праці. За належних умов праця може і повинна служити витоком задоволення, а не покаранням, якого б люди намагалися уникнути. Її добровільне виконання робить непотрібним примус і контроль, бо людина може керувати своєю діяльністю самостійно, спрямовує її на досягнення поставленої мети, що вже саме по собі стає винагородою за прикладені зусилля.

Як стверджує теорія «Y», нормальна людина в звичайних умовах не тільки готова брати на себе відповідальність, але й шукає її; намагання ж уникнути останньої, нестача шанобливості, турбота про особисту безпеку є лише наслідком впливу навколишньої дійсності, а не специфікою людської природи.

Більшість людей мають порівняно високий ступінь фантазії, винахідливості, творчості, які можна з успіхом застосувати в інтересах організації, тим більше, що реальний потенціал людини сьогодні використовується лише в незначній мірі.

6. Сучасні теорії управління (системна, кількісна та концепція «7-S») та їх представники (Ч. Бернард, П. Друкер, Е. Атос, Р. Паскаль, І. Ансофф)

Посилення взаємозв'язку всіх сторін діяльності організації – виробничої, фінансової, маркетингової, соціальної, екологічної, – а також розширення, ускладнення та інтенсифікація як внутрішніх, так і зовнішніх відносин призвело до формування в середині ХХ ст. системного підходу до управління.

У відповідності з ним елементи, які складають зміст управлінської діяльності, не просто функціонально впливають один на одного, на що робив акцент процесний підхід, а всі без винятку взаємопов'язані, впливають один на одного як безпосередньо, так і опосередковано. В результаті зміна в одному з них обумовлює зміну в інших, а в кінцевому підсумку – у всій організації. Це потребує комплексного вирішення всіх її проблем: великих і малих, простих і складних, поточних і перспективних.

Одним із представників системного підходу, який вперше розглядав підприємство як соціальну систему, був американський дослідник Честер Бернард, який займав протягом двох десятиліть пост президента телефонної компанії. Виходячи з цього уявлення, Бернард сформулював основні функції менеджменту, які, на його думку, полягають у визначенні цілей організації, підтримці зв'язків між її окремими елементами і забезпеченні їх ефективного функціонування.

Ґрунтуючись на системному підході, Бернард сформулював концепцію соціальної відповідальності корпорації, у відповідності з якою діяльність окремих організаційних систем і рішень, які приймаються в ній, мають великі соціальні наслідки як усередині організації, так і в навколишньому середовищі, які менеджмент повинен враховувати в світлі перспективних інтересів організації.

Другим представником системного підходу можна вважати видатного сучасного теоретика в галузі управління Пітера Друкера (народ. в 1909 р.). Друкер значною мірою продовжив лінію А. Файоля зі створення цілісної концепції управління і визначення ролі професійного менеджера в організації. На його думку, ця роль є виключною, і управлінська еліта виступає основою підприємництва і сучасного суспільства.

Це не завадило Друкеру висунути ідею самоуправління трудового колективу, відповідно до якої робітники та службовці повинні вибирати спеціальний орган, який займався б вирішенням соціальних проблем, що, на його думку, підвищує їх відповідальність за справи фірми. Суспільству початку 1950-х років така ідея здавалася чужою, і вона була відкинута, що стало для Друкера найбільшою поразкою в житті. Сьогодні багато з її положень знаходять застосування в практиці «соціального партнерства».

Найвидатнішою з багаточисельних теоретичних положень Друкера була концепція, відповідно до якої на чолі управління ставлять

цілі організації. Лише після їх розробки, як вважав Друкер, можна визначати її функції, систему і методи взаємодії елементів процесу управління. Це докорінно заперечувало логіці, прийнятій ще з часів А. Файоля, згідно якою головними були функції та процес.

У 1980-ті роки однією з найбільш популярних теорій у межах системного підходу стала концепція «7-S», розроблена Е. Атосом, Р.Паскалем, Т. Пітерсом і Р. Уотерменом. «7-S» – це сім взаємопов'язаних змінних, назва яких в англійській мові починається з літери «S»: стратегія (strategy), структура (structure), система (systems), персонал (staff), кваліфікація співробітників (skill), організаційні цінності (shared values), стиль (style).

Зміни в одній перемінній через систему зв'язку впливають на стан інших, тому підтримка балансу і гармонії між ними складає головне завдання сучасного менеджменту.

У рамках системного підходу набули широкого поширення багаточисельні кількісні теорії управління, поштовхом до виникнення яких стала поява і поширення кібернетики та різних математичних методів. Їх послідовники, спираючись на формалізований опис різних ситуацій, намагалися за допомогою моделювання знайти оптимальний розв'язок проблем, які стояли перед організацією.

Сучасна науково-технічна революція призвела до того, що внутрішнє та зовнішнє середовище організації на противагу минулому, порівняно плавному, повільному і досить визначеному ходу подій, весь час стрімко змінюється, причому різко і в найнесподіваніших напрямках. Нові реалії відобразив ситуаційний підхід до менеджменту, який не виключав попередні. Він склав одну з основ концепції стратегічного управління, яка активно розробляється в наш час. Одним із засновників її є видатний американський спеціаліст в галузі менеджменту Ігор Ансофф.

Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що одні й ті самі функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях, тому завдання менеджменту полягає в тому, щоб на основі детального аналізу факторів, які формують цю ситуацію, підібрати необхідні прийоми і методи вирішення проблем, які виникають, з урахуванням їх переваг, недоліків і реальних можливостей застосування.

Ситуаційний підхід можна проілюструвати на прикладі дій пожежної команди. В залежності від того, що саме горить, пожежники використовують найрізноманітніші методи гасіння вогню: воду, вуглекислоту, пісок, зустрічний вогневий вал та ін.

Зрозуміло, що реалізація ситуаційного підходу вимагає від менеджерів глибоких знань, вміння швидко орієнтуватися в обставинах, які постійно змінюються, творчого підходу до справи, здатності не тільки вирішувати самому, але й організовувати колективну працю підлеглих.

7. Вітчизняні концепції управління (О.О. Богданов, О.А. Єрманський, П.М. Керженцев, Н.А. Вітке, Ф.Р. Дунаєвський)

Як відомо, ринкові відносини в нашій країні протягом всієї її історії до сьогодення були розвинуті дуже слабо, а в період 1930–1990-х років повністю були відсутніми. Це саме можна сказати і про самостійні господарюючі суб'єкти. Таким чином, необхідних передумов для розвитку теорії і практики менеджменту в тому вигляді, який він існує на Заході, в Радянському Союзі не було.

Однак необхідність координування виробничих процесів і діяльності людей існує в будь-яких обставинах, чи то ринок, чи командно-адміністративна система. Відповідно, мають місце і певні загальні моменти, без яких не може обійтися ніяке управління. Саме на цих моментах і зосередили свою увагу вітчизняні спеціалісти, ігнорувати внесок яких у скарбницю досягнень світової управлінської думки було б недопустимо.

Слід зазначити, що перші кроки в галузі наукового менеджменту були зроблені задовго до Ф. Тейлора. Так, у 1860–1870-х роках співробітники Московського вищого технічного училища (тепер МДТУ ім. М.Е. Баумана) розробили власну методику раціоналізації трудових рухів, яка отримала «Медаль преуспяння» на Всесвітній торговельній виставці у Відні в 1873 р. Цю методику відразу стали активно впроваджувати англійські промисловці.

На початку 1920-х років були сформульовані «основні закони наукової організації виробництва і наукової організації праці (НОТ)», які мають значення ще й донині:

1. Закон найменших при ланцюговому зв'язку, який проголошує, що кінцевий обсяг випуску продукції, що послідовно проходить обробку в декількох підрозділах, визначається можливостями найслабкішого з них, які б не були сильні інші.

2. Закон взаємного замикання, суть якого полягає в тому, що спочатку створюються підрозділи основного виробництва, потім

«допоміжні», які працюють на них і один на одного, а після задоволення внутрішніх потреб - на сторону.

3. Закон ритму, відповідно до якого раціональне функціонування господарства неможливе без ритмічної роботи як виробництва, так і окремих працівників.

4. Закон паралельності-послідовності робіт, який вимагав, щоб часткові виробничі процеси здійснювались не тільки послідовно, але й паралельно, «щоб загальний результат не затримувався відстаючими».

5. Закон фронту робіт, який наголошував, що навантаження людей повинно відповідати їх реальним можливостям, тобто «не ставити дві людини там, де з роботою може справитися одна».

6. Закон реальних умов, який говорить про необхідність при організації будь-якої діяльності ставити тільки ті цілі, які можна досягти, виходячи з реальних умов, наявних потреб і можливих результатів.

Найбільш чітко, як вважають сучасні дослідники, в той час визначились дві основні групи концепцій управління: організаційно-технічна та соціальна.

До першої можна віднести концепції «Організаційного управління» О.О. Богданова (Малиновського); «Фізіологічного оптимуму» О.А. Єрманського; «Вузької бази» А.К. Гастева. До другої групи – концепцію «Організаційної діяльності» П.М.Керженцева; «Соціально-трудова концепція управління виробництвом» Н.А. Вітке і «Теорію адміністративної ємності» Ф.Р. Дунаєвського.

О.О. Богданов (1873–1928) був видатним економістом, філософом. Різноманітність захоплень допомогла йому помітити, що всі види управління в природі, техніці, суспільстві мають загальні риси, що дозволяє говорити про можливість існування особливої науки – організаційної. Її предметом у технічній сфері виступає організація речей, в економічній сфері – організація людей, у політичній – організація ідей. Технічна організація, на думку Богданова, була визначальною стосовно до інших. Таким чином, він, по-суті, нехтував самостійним характером соціально-економічної діяльності людей.

Поодиноким випадком організації Богданов вважав дезорганізацію, яка виникала внаслідок того, що кожен суб'єкт намагається організувати навколишній світ для себе і по-своєму, що є результатом відокремленості і відсутності єдності самих організуючих сил.

Хоч через абстрактність погляди Богданова не отримали широкого поширення, вони містили цінні для розвитку сучасної кібернетики і сітьових методів планування ідеї. Наприклад, положення про структурну стійкість систем, організаційні механізми формування, «біорегулятори», аналогічні сучасним «зворотним зв'язкам» тощо.

О.А. Єрманський (1866–1941) у своїх працях сформулював передумови науки про організацію праці і управління, пов'язав її необхідність з появою певних соціально-економічних умов і, перш за все, великого машинного виробництва, всі фактори якого необхідно було використовувати раціонально. Одним з основних законів цієї науки Єрманський вважав «закон організаційної суми», яка буде більше, ніж «арифметична складова її сила», якщо всі речові та особисті елементи виробництва гармонійно поєднуються та доповнюють один одного. Стосовно виробництва це означало, наприклад, необхідність правильного підбору інструментів для роботи з урахуванням конструкції, виду, форми об'єкта, який обробляється, особливостей технологічного процесу, фізичних та психологічних якостей працівників.

Закон організаційної суми був необхідний Єрманському для формулювання головного принципу своєї науки – принципу фізіологічного оптимуму, який давав критерій раціональності виконання будь-якої праці. В основі цього критерію лежало відношення енергії, яка використовується, і ефекту, який при цьому досягається, виражене «коефіцієнтом раціональності» (корисна праця / витрати енергії).

Вивчаючи дані про співвідношення кількості керівників та виконавців, яке почало стрімко зменшуватись (середина XIX ст. 1:100, початок XX ст. 1:12, 20-ті роки 1:5, ідеал Тейлора – 1:3), Єрманський, виходячи з цієї тенденції, зробив висновок, що в недалекому майбутньому воно складе 1:0, тобто всі стануть керівниками, а замість людей будуть працювати машини-автомати.

Представником соціального напрямку був, перш за все, П.М.Керженцев (1881-1940), який сформулював теорію організаційної діяльності. Виділивши в науковій організації праці три об'єкти: працю, виробництво та управління, він сконцентрувався на останньому, вважаючи його найбільш важливим. Під науковою організацією управління він розумів вибір найбільш раціональних прийомів та методів виконання управлінських дій, таких як формування організа-

ційних структур, розподіл обов'язків, планування, облік, підбір та розстановка кадрів, дотримання дисципліни.

Керженцев вважав, що в роботі керівництва організаціями різних сфер діяльності є загальні риси, тому можна обмінюватись досвідом і сформувані на основі цього загальні принципи управління. До них Керженцев відніс постановку цілей і завдань, розробку планів, облік, контроль, координацію використання людських і матеріальних ресурсів. Керженцев був переконаний, що процес наукової організації праці і управління неможливий без підтримки широких мас працівників, які повинні бути не тільки точними виконавцями директив, отриманих зверху, але й проявляти ініціативу, яка надає організації додаткові життєві сили.

Розвиток ініціативи, на думку Керженцева, призводить до того, що замість минулих наказів зверху створюється особливий вид керівництва-підлеглості, котрий виражається у певному погодженні між вищою та нижчою інстанцією.

У той же час Керженцев не зменшував ролі професійних керівників, вважаючи її, в значній мірі, визначальною, оскільки в їх руках зосереджені важелі впливу на трудовий колектив, отже, на загальні результати діяльності організації. Оскільки керівник, звичайно, комплектує штат підлеглих за своїм зразком, оточуючи себе сильними людьми, або, навпаки, посередніми, правильний вибір самих керівників, які здатні не виконувати роботу підлеглих, а кожного підлеглого забезпечити належним йому місцем, стає головним завданням.

Другий прихильник соціального підходу до управління Н.А. Вітке в своїй соціально-трудовій концепції управління виробництвом чітко розмежував управління речами та управління людьми і сконцентрувався на останньому.

Головне завдання управління він вбачав у доцільній організації людей як учасників єдиної трудової кооперації (управління полягає в доцільному поєднанні людських бажань).

На думку Вітке, управління є єдиним цілісним процесом, де елементи поєднуються за допомогою адміністративної функції, вчення про яку стало основою його концепції. Чим вищий рівень управління, тим більша в ньому частка адміністративних елементів у порівнянні з технічним, тим більш важливу роль відіграє адміністративна функція. Причому, значення цієї функції та її носіїв - адміністраторів з розвитком виробництва повинно підвищуватись.

Суть адміністративної праці відповідно до концепції Вітке полягала в створенні сприятливої соціально-психологічної атмосфери у виробничих колективах - «духу вулика», чого ні ідеальна організація технологічного процесу, ні регламентація службових функцій, ні своєчасне їх регулювання забезпечити були не в змозі.

Вітке сформулював також сукупність вимог до керівників-носіїв адміністративної функції. Серед них: уміння правильно підбирати персонал управлінців, чітко розподіляти обов'язки, намічати цілі, координувати роботу, здійснювати контроль, але при цьому «не вважати себе технічним всезнаєм і не розпорощувати себе на дрібниці техніки».

Нарешті, ще одним важливим кроком у розвитку соціального підходу до управління можна вважати теорію адміністративної ємності Ф.Р. Дунаєвського (1887-1960). Під адміністративною ємністю Дунаєвський розумів здатність управляючих керувати певною кількістю підлеглих незалежно від їхніх особистих якостей, що на сучасній управлінській мові прийнято називати діапазоном контролю.

Дунаєвський вважав, що з розвитком виробництва відбувається розростання проміжної ланки керівних органів, яка була зв'язана з необхідністю компенсувати перевищення «адміністративної ємності центру». У зв'язку з цим виникає величезна ієрархія, кожна ступінь якої послідовно розширює «адміністративну ємність» вищестоящої, що в кінцевому підсумку веде до бюрократизації. Таким чином, він помітив проблему нарощування інформаційного бар'єра в управлінні і сформулював шляхи її вирішення.

На думку Дунаєвського, труднощі можуть бути подолані або на основі ретельного відбору і підготовки персоналу, впровадження нових методів планування, або розширення меж «адміністративної ємності» за допомогою техніки, тобто передачі машинам усієї допоміжної, механічної праці.

У подальші роки в управлінських дослідженнях став абсолютно переважати галузевий або народногосподарський підхід, а на рівні окремих організацій він був зосереджений на вирішенні технічних проблем. І лише з початку 1960-х років почалося поступове відродження інтересу до первинної господарської ланки.

Поштовхом до цього стали дві обставини. По-перше, повсюдне впровадження автоматизованих систем управління підприємствами (АСУП) і, по-друге, початок реформ. У процесі цих реформ

підприємствам був наданий певний ступінь свободи в межах централізованого плану, яка ґрунтувалась на впровадженні господарського розрахунку та економічних методів управління. В результаті наукових досліджень сформувалася ідея комплексного підходу до управління і концепція господарського механізму як єдність організаційної, економічної та соціальної систем управління.

Питання для обговорення

1. Які ідеї управлінських концепцій першої половини ХХ ст. можна використати сьогодні без змін?
2. Які з розглянутих концепцій ви вважаєте найбільш цікавими та оригінальними? Чому?
3. Які положення з цих концепцій можна використати сьогодні в сфері державного управління?
4. Що загального у вітчизняних та зарубіжних концепціях управління?
5. Як ви вважаєте, чи однаково розуміння менеджменту в вітчизняній та зарубіжній літературі?

Ситуація для аналізу №1

Мій бос мене не розуміє [3]

Сьогодні багато працівників відчують, що їх начальники до кінця не розуміють їх. Керівництво звинувачують у тому, що воно має слабкі, помилкові уявлення про управління своїми підлеглими. Воно вважає, що люди не люблять працювати, їх необхідно примушувати виконувати свої обов'язки, їм бракує амбіцій, вони бояться відповідальності. Чи справді керівники так думають? Роберт Сенд, здається, поділяє таку думку. Ось його висловлювання:

1. Робочий день з 8 до 5 для всіх, крім жирних котів наверху.
2. Однобічне просування. За великі гроші та високу винагороду від мене очікують, що я разом із родиною переїду до Нью-Йорка від своїх друзів та звичного стилю життя у Денвері.
3. Сотні мільйонів витрачаються щорічно на «спілкування» з робітниками.

Запитання

1. Чи справді робітники спираються на подібні висловлювання?

2. Як можна оцінити такі висловлювання, враховуючи експерименти в Хотторні?
3. Як подолати помилкові припущення?

Ситуація для аналізу №2

Технарі та управлінци [3]

До консалтингової фірми звернулася машинобудівна компанія «Кофін Крафтс». Рада директорів компанії на своєму кварталному засіданні вирішила вжити заходів щодо покращення виробництва. Протягом останніх шести кварталів прибуток неухильно знижувався. Обсяг реалізації був вищим, ніж звичайно, але собівартість, безперечно, вийшла з-під контролю. Консультанти провели десять тижнів, перевіряючи діяльність фірми. Була опитана кожна людина в компанії – від головного менеджера до прибиральника. Коли команда консультантів закінчила свою роботу, вона віддала Раді директорів 212-сторінковий звіт. Ось один із ключових висновків: «З моменту заснування в компанії існує політика просування власних кадрів. Технічна компетентність є першим критерієм для такого висунування на керівну посаду. Дуже часто можна побачити керівників, котрі вирішують технічні проблеми. На жаль, після цього залишається мало часу на управління. Таким функціям управління, як планування, організація та контроль майже не приділяється увага. Компанії потрібні зовсім нові менеджери, які б витрачали менше часу на технічний бік справи, а більше на управління».

Запитання

1. Які висновки консалтингової фірми відповідають філософії Файоля?
2. Наскільки звично бачити керівника, який приділяє увагу технічним проблемам, а не управлінню?
3. Як можна розв'язати згадані проблеми?

Ситуація для аналізу №3

Усього за пару доларів [3]

Нещодавно певна промислова фірма дістала велику кількість замовлень на свою продукцію. Розуміючи, що повністю задовольнити попит неможливо без радикального збільшення обсягу ви-

робництва, компанія запровадила стимулюючий план підвищення поточної погодинної платні. Згідно з цією програмою будь-яке підвищення продуктивності праці супроводжується відповідним підвищенням платні (табл. 1).

Таблиця 1

Мотивація продуктивності праці

Стара погодинна ставка, \$	Зростання продуктивності праці, %	Премія за продуктивність, \$	Нова погодинна ставка, \$
8	10	0,8	8,8
8	20	1,6	9,6
8	30	2,4	10,4
8	40	3,2	11,2
8	50	4,0	12,0

Крім того, компанія була готова використовувати цю схему й для суботніх та недільних змін, що оплачуються відповідно за 1,5 та 2,0 ставками. Вище керівництво заявило, що воно розраховує на 40 відсотків приросту продуктивності праці. Але протягом наступних двох місяців стало абсолютно ясно, що план не спрацював. Продуктивність зросла в середньому на 17 відсотків, проте, незважаючи на всі зусилля керівництва запровадити роботу у вихідні, лише 23 відсотки всіх працівників вийшли на роботу у суботу та 14 відсотків - у неділю. Ось що сказав один із керівників про цю ситуацію: «Чого вони бажають? Згідно з новою схемою вони можуть підняти свої заробітки вище звичного рівня. Проте більшість працівників, з якими я говорив, незацікавлені в додатковому заробітку. Один із них розповів мені, що провів всі вихідні, працюючи в садку. Інший відвіз дітей на риболовлю. Я зовсім не розумію їх, їм краще байдикувати, ніж заробляти гроші». А один із робітників так пояснює ситуацію: «Кому потрібні ці зайві гроші? Я зараз маю більше, ніж потрібно. Ну, що я буду робити ще з 2 тис. доларів? Краще я залишуся вдома з родиною та дивитимусь телевизор під час уїкенду. Я не хочу вбиватися за пару доларів».

Запитання

1. Чому стимулююча схема мала такий незначний ефект?
2. Як би Тейлор оцінив ці результати?

3. Що б ви запропонували керівництву?



Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Світ, 1995.
2. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – Т.1. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997.
3. Збірник ситуацій для аналізу з курсу «Менеджмент» для бакалаврів з економіки денної та заочної форм навчання / Укл. І.Ф. Марченко, О.В. Кіняєв. – К.: КДЕУ, 1995.
4. Кабушкін Н.И. Основи менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. – М.: Дело, 1992.
6. Наука управляти: з історії менеджменту. – К.: Либідь, 1993.
7. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996.
8. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995.
9. Шалушкін Н.Н. Основы менеджмента и бизнеса: Спецкурс для деловых людей. – К.: МАУП, 1995.

Тема 3

Організації як об'єкти управління

План заняття

1. Поняття організації та її ознаки.
2. Концепція життєвого циклу організації.
3. Формальна та неформальна організації.
4. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
5. Закони організації.

1. Поняття організації та її ознаки

Організація – це поняття змістове. В теорії управління під організацією розуміють групу людей, які взаємодіють один з одним за допомогою матеріальних, економічних, правових та інших умов заради вирішення проблем, які стоять перед ними та для досягнення загальної мети.

На думку одного з видатних спеціалістів у галузі менеджменту середини ХХ ст. Честера Бернарда, людей спонукають об'єднуватися в організацію та взаємодіяти в її межах фізичні та біологічні обмеження, які притаманні кожній людині окремо. В організації люди доповнюють один одного, поєднують свої можливості, що робить їх більш сильними в боротьбі за виживання. Без об'єднання в організації, найпримітивнішою з яких було первинне стадо, людський рід не зміг би вижити і створити цивілізацію.

Однак, виникнувши, організація починає жити і працювати самостійно, повністю не залежить від людей, які її створили, вступаючи з ними в певні відносини. В їх рамках люди використовують організацію для досягнення тих цілей, заради яких вона створювалась.

Так, вони сподіваються, що організація зможе дати їм можливість займатися цікавою, важливою та престижною діяльністю, забезпечить потрібною інформацією, надасть необхідні права, самостійність, владу, гарантії безпеки та соціального захисту.

Організація, в свою чергу, використовує можливості людей, які об'єднуються, для власного розвитку та зміцнення. Тому вона вимагає від своїх членів певного досвіду, знання, кваліфікації, активної участі в її справах, відповідальності, дисципліни, підкорення встановленим правилам та нормам поведінки, розподілу своїх цілей та цінностей.

В ідеалі взаємовідносини між людиною та організацією повинні бути збалансовані, але баланс може порушуватися в результаті зловживання з тієї або іншої сторони, коли або організація пригнічує людей і використовує їх як гвинтики, або люди використовують організацію в своїх цілях, наносячи збиток її потенціалу та репутації. І в тому і в іншому випадках результат однаковий – організація послаблюється та перестає нормально виконувати свої функції.

Єдність людей та умов їх діяльності, які знаходяться в певному співвідношенні та взаємозв'язку, створює організаційну структуру. Дії, які спрямовані на створення такої структури, необхідних передумов її функціонування та оновлення отримали назву **організаційного процесу**. Таким чином, у широкому розумінні слова **організація** – це єдність організаційної структури та організаційного процесу.

Головною ознакою організації є наявність мети, до досягнення якої прагнуть всі її члени. Мета об'єднує їх, надає сенсу існуванню організації, конкретизує спрямованість її дій. Без мети немає і не може бути організації, бо люди не будуть згодні просто так втрачати свободу своєї діяльності та підкорятися загальним вимогам, з якими вони можуть бути внутрішньо незгодними. Необхідно мати на увазі, що досягнення цілей організації можливе тільки при наявності деякої «критичної» кількості учасників, об'єднання сил та можливостей, які приносять необхідні результати.

Другою ознакою організації є її відносна самостійність, оскільки будь-яка організація є самостійним господарюючим об'єктом. Організація самостійно обирає види діяльності, самостійно приймає рішення з питань виробничо-господарської діяльності та

розподілу й використання власного прибутку та ін. Але не слід забувати про великий вплив зовнішнього середовища на функціонування організації.

Третьою ознакою організації можна вважати здійснення її діяльності на основі принципу саморегулювання, який передбачає можливість у певних межах самостійно вирішувати ті чи інші питання організаційного життя і по-своєму з урахуванням конкретних обставин реалізовувати зовнішні команди.

Таке саморегулювання здійснюється за допомогою внутрішньо-організаційного центру, який координує діяльність членів організації та забезпечує їх єдність. Наявність такого центру є **четвертою ознакою організації**. Необхідно відмітити, що у великій організації центрів може бути декілька, але один із них буде виконувати функції головного, а решта – периферійних. Поліцентризм робить організацію більш гнучкою, а відповідно й більш стійкою.

Нарешті, **п'ятою ознакою організації** слід назвати організаційну культуру. Це сукупність традицій, які встановилися, символів, цінностей, які визначають характер взаємовідносин та спрямованості поведінки людей. Організаційна культура включає як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи. До перших належать, наприклад, різноманітні ритуали, міфи, які пов'язані з історією організації та життям її видатних членів, прийняті норми поведінки. Інші в основному характеризують матеріальну сторону життя та діяльності організації. Це її символіка, кольори, зручність та оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд офісів.

Поєднання суб'єктивних та об'єктивних елементів формують основу культури управління, в яку можна включити стиль керівництва, способи вирішення проблем, характер поведінки менеджерів.

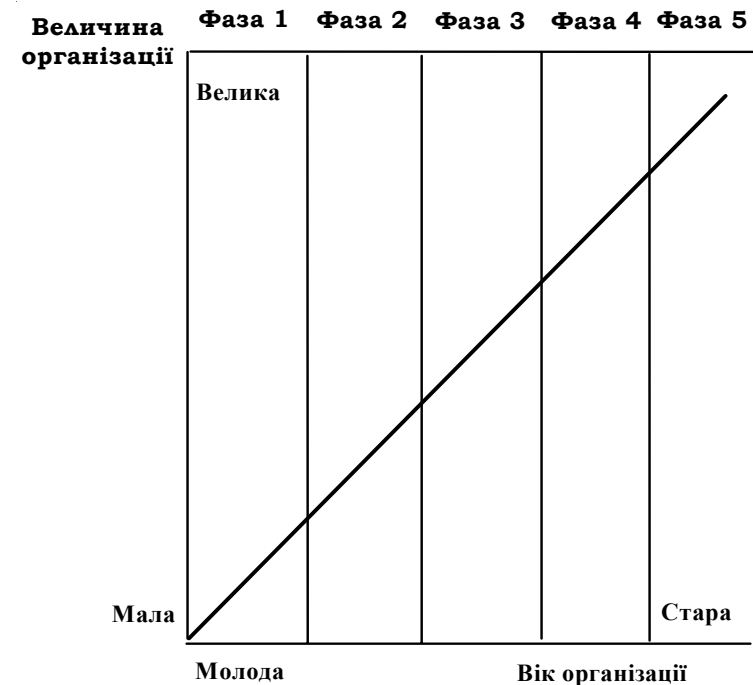
2. Концепція життєвого циклу організації

«Життя» організації подібне життю людини, часу існування будь-якого предмета праці або послуги. Воно має свої фази та особливості розвитку.

Згідно з концепцією життєвого циклу організації вся її діяльність проходить ряд стадій, починаючи з народження, розквіту аж до зупинення існування або корінної модернізації. На малюнку 2 представлено п'ять основних фаз розвитку організації, кожна з яких має певні цілі, ознаки, стиль керівництва, завдання та організацію праці.

Фаза 1 – це народження організації. Для неї характерні: визначення головної мети, яка полягає у виживанні; стилю керівництва (керівництво здійснюється однією особою); основне завдання – вихід на ринок; організація праці – прагнення до максимального збільшення прибутку. Зростання в першій фазі відбувається за рахунок творчого підходу керівництва та персоналу організації до вирішення всіх проблем, які стоять перед нею.

Фаза 2 – дитинство та юність. Особливості: головна мета – короткотерміновий прибуток та прискорене зростання; виживання за рахунок жорсткого керівництва; основне завдання – укріплення та розширення частини ринку; організація праці – планування прибутку, збільшення оплати. На цьому етапі зростання відбувається за рахунок жорсткого керівництва. При цьому спостерігається криза автономії.



Мал. 2. Основні фази в житті організації

Фаза 3 – зрілість. Головна мета – систематичне збалансоване зростання та формування індивідуального іміджу; ефект керівництва за рахунок делегування повноважень (децентралізоване керівництво); головне завдання – зростання за різними напрямками, завоювання ринку, врахування різних інтересів; організація праці – розподіл та кооперація, премія за індивідуальний результат. Спостерігається криза контролю.

Фаза 4 – старіння організації. По суті – це найвищий рівень її зрілості. Головна мета в розвитку організації – зберегти досягнуті результати (залишитися на «завойованих» позиціях); у сфері керівництва ефект досягається за рахунок координації дій; основне завдання – забезпечення стабільності, вільний режим організації праці, участь у прибутках. Спостерігається бюрократична криза.

Фаза 5 – відродження організації. Головна мета полягає в забезпеченні оновлення за всіма її функціями; зростання відбувається за рахунок колективізму; головне завдання – омолодження; у галузі організації праці – впровадження НОТ, колективне преміювання.

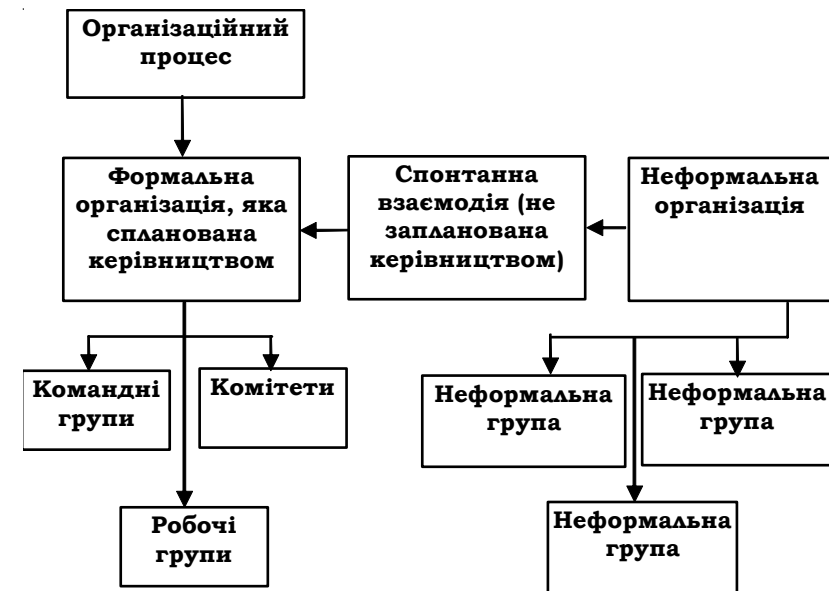
3. Формальна та неформальна організації

У кожному трудовому колективі поряд із формальною (офіційною) структурою взаємовідносин існують також і неформальні (неофіційні) відносини між членами колективу.

Якщо офіційні відносини регламентуються певними інструментами, наказами, розпорядженнями, то неофіційні не регламентуються ніким і нічим. Тому слід мати на увазі, що процес управління належить до створення та функціонування формальної організації. Однак необхідно знати, що всередині будь-якої організації існують і неформальні організації, які в певній мірі впливають на політику формальної. Це пов'язане з тим, що кожен член трудового колективу одночасно належить до багатьох груп. Механізм формування формальних та неформальних організацій представлено на мал. 3.

Групи людей, створені керівництвом для досягнення цілей організації, називаються **формальними**.

Найпершою їх функцією є виконання конкретних завдань та досягнення цілей організації. Відносини між людьми регулюються різного роду нормативними документами: законами, постановами, наказами, розпорядженнями тощо.



Мал. 3. Механізм утворення формальних та неформальних організацій

Група людей, які стихійно об'єдналися для досягнення певних цілей та регулярно взаємодіють, називається **неформальною групою (організацією)**.

Відносини між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій. Члени групи мають загальні погляди, інтереси. В такій групі не має списку членів колективу, ролей, відповідальності.

Неформальні, або тіньові, групи існують в кожній організації. Вони неодмінно «виростають» із дружніх відносин, які не визначаються організаційною схемою. Для організації важливо, щоб неформальні групи не домінували.

Ціна дружби не має нічого спільного з формальними відносинами та компетентністю, але її вплив на справи формальної організації може бути дуже суттєвим. І коли в ній присутня велика кількість людей, влада неофіційної групи посилюється. Найбільш поширене використання та зловживання цією владою полягає у використанні неофіційного зв'язку (тобто «таємний» телеграф).

Жодні новини не передаються так швидко, як через неформальні канали. Це один із способів, за допомогою якого неформальна група здійснює свою владу (неформальна комунікація).

Другий спосіб, який використовує неформальна група для того, щоб проявити свою владу, – це її здатність діяти або не діяти. В практиці управління є чимало прикладів, коли організація була поставлена «на коліна» несанкціонованим менеджментом (сюди не включаються страйки, оскільки вони санкціоновані профспілками і мають законний характер).

Несанкціоноване встановлення виробничих норм – це один із шляхів, завдяки якому неформальні групи здійснюють негативний вплив на людей. Разом із тим, деякі організації можуть бути врятовані, так як неформальні групи можуть працювати більш старанно, ніж встановлено нормами. Суть полягає в тому, що неформальна група може працювати на те, щоб гальмувати або рухати вперед розвиток організації. Завдання менеджера полягає в тому, щоб мінімізувати вплив цих груп та спрямувати в необхідному напрямку їх владу.

Вплив неформальних відносин може контролюватися, але, щоб цього досягти, менеджер повинен мати чітке уявлення про те, як і чому функціонує неформальна організація. Коли у менеджера виникає базова мотивація функціонування неформальної групи, тоді у нього з'являється можливість розробки відповідної стратегії поведінки.

Для початку менеджер мусить зрозуміти, що неформальні організації породжуються основним принципом людської психіки: вони з'являються та розвиваються тоді, коли люди взаємодіють між собою. В основі їх діяльності лежить концепція малих груп. Взаємодія породжує почуття, а з почуття народжується консенсус. Взаємодія людей і складає базис неформальної організації.

Таким чином, неформальна організація людей може працювати на вас або проти вас. Як змусити її працювати на вас?

По-перше, менеджер повинен погодитися та визнати той факт, що неформальна організація існує.

По-друге, необхідно спробувати зрозуміти, наскільки неформальна організація може бути корисною, щоб допомогти менеджеру досягти його мети.

По-третє, необхідно спробувати об'єднати цілі неформальної та формальної організацій.

По-четверте, менеджер повинен зрозуміти та погодитися з тим, що неформальні організації будуть продовжувати своє існування, що б він не робив.

Причини, за якими люди вступають у неформальні відносини, можна згрупувати таким чином.

Почуття належності. Задоволення потреби в почутті належності – це одна з найсильніших наших потреб. Оскільки більшість формальних організацій свідомо позбавляють людей можливості соціальних контактів, працівники мусять звертатися до неформальних організацій, щоб набути цих контактів.

Взаємодопомога. Природно, можна звернутися за допомогою до свого формального керівника. Однак одні вважають, що керівник може погано про них подумати (тут спрацьовує принцип «не створюй проблем керівництву»), інші бояться критики. В цих та інших випадках люди часто віддають перевагу допомозі своїх колег.

Захист. Люди завжди знали, що сила – в єдності. Тому важливою причиною вступу до неформальної організації є усвідомлена потреба в захисті.

Спілкування. Люди бажають знати, що відбувається навколо них. Оскільки в багатьох формальних організаціях система внутрішніх контактів доволі слабка, а іноді керівництво навмисне приховує від своїх підлеглих певну інформацію, досягнення неформальної інформації (пліток) можливе лише в неформальній організації.

Симпатія. Люди часто приєднуються до неформальних груп просто для того, щоб бути ближче до того, хто їм не байдужий та симпатичний.

Неформальні організації одночасно можуть бути схожими та несхожими на формальні організації. Тому можна виділити ознаки, які характеризують неформальні організації.

Соціальний контроль. Неформальні організації здійснюють соціальний контроль за своїми членами. Мова йде про встановлення та закріплення норм – групових еталонів поведінки. Природно, що тих, хто порушує ці норми, чекає відчуження. Менеджеру слід знати, що соціальний контроль, який здійснює неформальна організація, може позитивно впливати на досягнення цілей формальної організації.

Опір змінам. У неформальних організаціях завжди спостерігається тенденція опору змінам. Частково це пояснюється тим,

що зміни можуть нести в собі загрозу подальшого існування неформальної організації.

Неформальні лідери. Неформальні організації також мають своїх лідерів. Їх відміна від формальних полягає в тому, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень та діє у відведеній йому конкретній галузі. Опора неформального лідера – це визнання його групою. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації. Неформальний лідер виконує дві основні функції: допомагає групі в досягненні її цілей, підтримує та зміцнює її існування.

Існування неформальних груп в організації – цілком нормальне явище. Такі групи найчастіше зміцнюють трудовий колектив, і формальний керівник організації повинен їх підтримувати. Наприклад, фірма «Коргинс гласс» (США) встановила в приміщенні ескалатори (замість ліфтів), щоб підвищити можливість неформальних контактів між співробітниками; фірма «МММ» (США) організовує гуртки з метою підвищення ймовірності випадкових бесід, які сприяють вирішенню проблем під час прийняття їжі або в інших ситуаціях. Усе це підсилює почуття належності до колективу. Тут відслідковується і єдність, і солідарність, які проявляються не тільки під час праці, але й під час відпочинку. Товариські контакти під час роботи та після її закінчення, співробітництво та взаємодопомога формують здоровий психологічний клімат в організації.

4. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Організаційна культура є одним із найважливіших елементів, які створюють **внутрішнє середовище організації** – сукупність форм та процесів, які надають останній конкретне обличчя. До інших її елементів можна віднести розподіл праці, технології, які використовуються, організаційну структуру, систему комунікацій та обміну інформацією, поведінку співробітників тощо.

Розподіл праці – це якісне розмежування різноманітних видів трудової діяльності і закріплення їх за окремими людьми та підрозділами, що служить основою їх подальшої спеціалізації. Розподіл може здійснюватись за стадіями, відповідними послідовними етапами перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт або послугу; а в її рамках за технологічними та поопераційними проце-

сами, за рівнями управлінської ієрархії, тобто між керівниками та підлеглими. Перший характеризується як горизонтальний, другий – як вертикальний.

Горизонтальний розподіл праці – це якісна та кількісна диференціація та спеціалізація трудової діяльності. По суті, це розподіл всієї роботи на складові компоненти, тобто розподіл загального виробничого процесу на часткове, безперервне відокремлення різних видів трудової діяльності із спеціалізацією виробництва та виконавців.

По горизонталі працю, як правило, розподіляють за функціональною, товарно-галузевою та кваліфікаційною ознакою.

Функціональний розподіл праці знаходить відображення, перш за все, в спеціалізації працівників за видами діяльності. В даному випадку відокремлюються певні функції та виділяються відповідні працівники для їх виконання.

Розподіл праці за **товарно-галузевою ознакою** пов'язаний із спеціалізацією та обмеженням у виконанні конкретних трудових операцій та процедур. Наприклад, спеціалізація продавців на продаж одного якого-небудь товару; здійснення слюсарем ремонту тільки одного вузла складної машини тощо.

Кваліфікаційний розподіл праці ґрунтується на тому, що при визначенні видів трудової діяльності виходять із складності робіт та необхідної для їх виконання кваліфікації. У такому випадку не повинен порушуватись принцип, згідно з яким жоден працівник високої кваліфікації не може виконувати роботу, яку може виконати працівник більш низької кваліфікації. Порушення цього принципу підвищує вартість робіт і веде до марнотратства людських ресурсів.

Оскільки робота в організації розподіляється на складові частини, хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. В даному випадку на перший план виступає відокремлення функції управління, суть якої полягає в цілеспрямованому координуванні та інтегруванні діяльності всіх елементів організації. Хтось повинен взяти на себе обов'язки капітана з тим, щоб визначити коло обов'язків підлеглих, планувати, організувати, координувати та контролювати всі структури і ланки організації. В такій роботі завжди присутні два моменти: інтелектуальний (підготовка та прийняття рішень) та вольовий (впровадження їх у життя).

Найбільш складним є вид трудової діяльності, який пов'язаний з впровадженням у життя управлінських рішень. Це перш за все обумовлено великою різноманітністю управлінських робіт. Щоб привести їх до певної системи, доцільно виконати окремі функції, які класифікуються за об'єктами та напрямками управляючого впливу, за етапами виконання трудового процесу або за іншими аспектами.

Вертикальний розподіл праці може здійснюватись за такими напрямками:

- загальне керівництво – розробка та впровадження в життя головних, перспективних напрямків діяльності організації;
- технологічне керівництво – розробка та впровадження прогресивних технологій. Це раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації та автоматизації виробництва;
- економічне керівництво – стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності організації, впровадження господарського розрахунку та забезпечення її рентабельної роботи;
- оперативне управління – складання та доведення до мікроколективів та окремих виконавців оперативних планів, розташування виконавців по робочих місцях, їх інструктування, організація систематичного контролю за якістю виробничого процесу;
- управління персоналом – добір, розташування та розвиток трудових ресурсів організації.

Технологія, або зв'язок між окремими видами робіт, може бути послідовною, взаємообумовленою, груповою або складною. Складна технологія характеризується тим, що всі роботи в межах організації, хоч і спрямовані на досягнення певного кінцевого результату, але звичайно слабко пов'язані одне з одним. Наприклад, коли всі учасники процесу окремо працюють на кого-небудь іншого, який створює кінцевий продукт.

Послідовна технологія передбачає, що роботи в організації випливають одна з одної, і ні одна не може початися раніше, ніж закінчиться попередня. Прикладом може служити знайомий всім конвеєр.

Взаємообумовлена технологія означає, що роботи взаємно обумовлюють одна одну, але при цьому не обов'язково в чіткій послідовності. Так, зйомка епізодів фільму зовсім не обов'язково відбувається в тій послідовності, в якій вони будуть змонтовані.

Нарешті, групова технологія полягає в тому, що роботи виконуються на одному стаціонарному об'єкті (наприклад, приміщення, яке будується) послідовно або паралельно в залежності від ситуації.

Зовнішнє середовище організації характеризується також ступенем диференціації та інтеграції виробничих і трудових процесів. Диференціація означає також розподіл робіт між окремими суб'єктами організації, щоб кожна з них отримала в ньому певний рівень закінченості в конкретному результаті, який має самостійну цінність. Але, оскільки ці результати самі по собі не є з точки зору організації закінченим цілим, на яке спрямована її діяльність, для його отримання диференціація повинна доповнюватись інтеграцією суб'єктів, тобто їх співробітництвом, необхідність якої обумовлена реальним взаємозв'язком окремих робіт, які сформувалися в процесі розподілу праці.

Зовнішнє середовище організації створюється її оточенням (діловим та фоновим). Ділове оточення створюють ті явища, процеси та інститути середовища, на які організація шляхом цілеспрямованих дій або договорів може здійснювати безпосередній вплив (наприклад, постачальники, споживачі, посередники). Таким чином, з елементами ділового оточення організація знаходиться в стані двобічної взаємодії.

До фонового оточення організація може тільки пристосовуватися, але цілеспрямовано впливати на нього вона не в змозі. Політика держави, кон'юнктура ринку і багато інших обставин більшості організацій невіддільні – їх доводиться приймати до уваги або підкорятися, «виходити» з-під їх впливу, або намагатися тими чи іншими способами нейтралізувати їх наслідки.

Зовнішнє оточення організації зазвичай характеризується динамізмом, тобто постійною зміною зовнішніх факторів, і в цілому буває нестійким. Ця обставина додає діяльності організації, особливо в перспективі, елемент невизначеності, рівень якої може бути досить різним.

У той же час невизначеність багато в чому залежить і від внутрішніх моментів, серед яких можна виділити профіль організації, стан морально-психологічного клімату та можливості керівництва. Легко уявити, наприклад, яка доля чекає під час шторму добрий корабель із згуртованим екіпажем, яким керує «старий морський вовк», і легке судно з розбещеною командою на чолі з

капітаном-новаком. Керівництво організації повинно швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, чітко усвідомлювати їх значення як у теперішньому, так і в майбутньому, і вибирати найкращий варіант реакції на них у рамках існуючих обмежень, які в найбільшій мірі відповідають поставленій меті. Ці обмеження пов'язані перш за все з матеріальними та людськими ресурсами і на практиці їх важко подолати, особливо в короткотерміновому періоді. Тому насправді організація може реагувати лише на незначні зміни середовища, а решту – ігнорувати. Але від того, наскільки вона зможе пристосуватися до цих обмежень, залежить її майбутнє.

5. Закони організації

Життя організації підкоряється певним законам, головним з яких прийнято вважати **закон синергії**. Він проголошує, що потенціал і можливості організації як єдиного цілого перевищують суму потенціалів та можливостей її окремих елементів, що обумовлено їх взаємною підтримкою та доповненням. Таким чином, існує реальний вигравш від об'єднання в організацію для її членів, який перебиває втрати, пов'язані з обмеженням їх самостійності.

Другий закон організації – **закон доповнення внутрішньо-організаційних процесів і функцій протилежно спрямованими**. Наприклад, розподіл доповнюється об'єднанням, спеціалізація – універсалізацією, диференціація – інтеграцією і навпаки. Це дозволяє одночасно використовувати вигоди тих та інших процесів, а відповідно, суттєво збільшити загальний організаційний потенціал.

Третій закон організації потребує **збереження пропорційності** між нею та її елементами при будь-яких можливих змінах, що дозволяє в максимальній мірі реалізувати їх можливості. Наприклад, при розширених штатах працівники ходять без роботи і заважають одне одному, в той час як при нестачі персоналу організація буває не в змозі виконати навіть поточну роботу. Зрозуміло, що в цьому і в іншому випадку виникають економічні втрати, яких при розумному підході до справи можна було б уникнути.

Четвертий закон організації отримав **назву закону композиції**. Його суть полягає в тому, що функціонування всіх без винятку організаційних елементів у тій чи іншій мірі підкорюється загальній

меті, а індивідуальні цілі кожного з них являють собою її конкретизацію і виступають у відношенні до неї підцілями.

П'ятий закон організації – **закон самозбереження**. Він передбачає, що будь-яка організація, як і її окремих елементів, намагаються зберегти себе як одне ціле, що потребує дотримання ряду умов. До них можна віднести:

- недопущення серйозних стресів, які можуть призвести до втрати організаційної стійкості, наприклад, конфліктів, перебувань, зміни кордонів, рангів ключових фігур тощо;
- економію та раціональне використання ресурсів;
- розширення сфери діяльності.

Таким чином, самозбереження забезпечується за рахунок поєднання двох протилежних організаційних витоків: стабільності та розвитку. В організаціях, природним або штучним способом виключених із конкурентного середовища, наприклад, у монополіях, стабільний початок звичайно бере верх, що призводить у кінцевому підсумку до їх застою та бюрократизації.

Шостий закон організації – **закон інформованості**. Він стверджує, що в організації не може бути більше порядку, ніж її члени мають інформації про реальне становище, яке дозволяє їм приймати усвідомлені рішення.

Нарешті, сьомий закон організації – **закон онтогенезу**. Відповідно до нього життя будь-якої організації складається з трьох основних фаз, які послідовно змінюють одна одну:

- становлення;
- розвиток;
- затухання.

Зрозуміло, що завдання керівництва полягає в максимальному скороченні першої фази, продовженні другої та уникненні останньої.

У відповідності з перерахованими законами існують всі види організацій. А якими бувають організації?

Відповідь на поставлене запитання може бути тільки одна – найрізноманітнішими. Форм різновидів організацій так багато, що про всі зразу розповісти неможливо, тому зупинимось лише на головних.

Перш за все, можна говорити про статус організації у відношенні до своїх членів; у цьому розумінні організації бувають первинними та вторинними. Первинність означає, що організація для людей, які

об'єднуються в неї, виступає як деяка зовнішня данина, яка створена та існує незалежно від них. Включаючись в уже діючу організацію, люди визнають її перевагу над собою, неможливість впливати на вирішення принципових питань; підкоряються її вимогам; діють у відповідності зі встановленими нею правилами, що і свідчить про первинність і абсолютну пріоритетність організації над ними. Прикладом первинної організації може служити державна установа, яка як структура виникає на підставі рішення вищестоящих інстанцій, а потім вже заповнюється людьми.

Вторинна організація створюється, навпаки, її членами, які надають їй певні права та ресурси, встановлюють «правила гри», яким на певних умовах готові підкорятися. Вони існують у двох формах: корпоративні та асоціативні організації. Розглянемо їх більш докладно.

До корпоративних організацій відносяться ті, члени яких готові для досягнення своїх цілей у певній мірі жертвувати власним суверенітетом. Організація зіставляє ці індивідуальні цілі і сприяє їх досягненню шляхом підкорення загальній меті, яка формально виступає як її мета. Для цього вона повинна мати деяку незалежність від її учасників і часовий пріоритет у відношенні до них.

Прикладом такого роду організації є акціонерне товариство, яке в проміжку між зборами учасників диктує їм свою волю, а останні підкоряються його рішенням. У той же час на самих зборах вони визначають долю організації, стратегію та перспективи її розвитку. Тому пріоритет корпорації є умовним.

Організація асоціативного типу створюється своїми членами для повсякденної координації їх діяльності без втрати ними суверенітету, тому вони не мають навіть умовного пріоритету над учасниками. Рішення тут приймаються за загальною згодою, і діє принцип взаємопов'язаних інтересів, який захищається правом вето з боку меншості. Це забезпечує переважання інтересів членів організації над інтересами самої організації.

Виходячи з особливостей взаємодії окремих елементів, організації поділяють на механістичні та органічні. Перші характеризуються чіткістю меж, перевагою жорстких «вертикальних» зв'язків, офіційним характером відносин, всебічною регламентацією та запрограмованістю діяльності, яка нагадує роботу технічних пристроїв, наприклад, годинника. При вирішенні

простих завдань, які постійно повторюються, в умовах стабільного оточення та визначеності перспектив це буває навіть досить корисно.

Такі організації звичайно вимагають від своїх членів безумовної лояльності, обмежують свободу інформації, дій, ігнорують думки самих людей та їх особистість.

Механістичними за своєю суттю є всі державні організації, а також великі та середні комерційні фірми, які функціонують в традиційних галузях економіки, мало піддаються впливу НТР та конкурентної боротьби. Однак таких галузей спокійного існування залишається дедалі менше.

Сьогодні життя характеризується нестабільністю господарської кон'юнктури, невизначеністю ситуацій, постійною зміною пріоритетів, зв'язків, орієнтирів. Успіху тут можуть досягти організації, які діють на основі зовсім інших принципів, – органічні.

Останні характеризуються такими ознаками, як розмитість кордонів, значна самостійність окремих ланок, їх широка спеціалізація, небагаточисельність правил та процедур, свобода вибору варіантів діяльності, оцінка результатів на основі реального ринкового ефекту, а не централізовано встановлених показників, переважання неформальних відносин.

Все це надає організаціям більшої гнучкості, маневреності, оперативності в роботі, а їх членам – додаткових стимулів до праці. Вони краще від механічних взаємодіють з оточенням та пристосовуються до змін у ньому.

Організації такого типу переважають, як правило, в сферах діяльності, які характеризуються нестабільністю, складністю та невизначеністю цілей та завдань. Найчастіше вони пов'язані з інноваційними процесами – науковими дослідженнями, дослідно-конструкторськими розробками, впровадженням їх результатів у практику.

У той же час вони не позбавлені багатьох недоліків, тому на практиці в залежності від характеру виробничої та господарської діяльності, традицій, можливостей колективу та керівництва часто має місце розумне поєднання двох форм.

З точки зору легітимності діяльності, організації можна поділити на офіційні та неофіційні. Офіційні створюються для вирішення конкретних виробничих, господарських та інших зав-

дань, вони є узаконеними, існують в певному правовому просторі, і їх діяльність регулюється відповідними нормативами.

Неофіційні організації складаються стихійно та існують як сукупність юридично не зафіксованих в основному службових контактів між людьми, які переслідують певні особисті цілі, досягнення яких не забезпечує їх членство в офіційних організаціях. Виходячи з характеру зв'язків, такі організації найчастіше називають неформальними.

Питання для обговорення

1. Обґрунтуйте, чим відрізняється функціонування організації від її розвитку. Для цього використайте такі характеристики, як мета, зміст процесів, засоби та методи, результати.
2. Проранжуйте за важливістю основні закони організації.
3. Наведіть приклади первинної та вторинної організацій, покажіть їх взаємодію та протилежність.
4. Порівняйте механістичні та органічні організації. Які переваги та недоліки має кожна з них?

Ситуація для аналізу №1

Генрі Форд порівняно з Альфредом Слоуном-молодшим [3]

Генрі Форд і Альфред Слоун-молодший були видатними керівниками. Вони протистояли один одному в 20-х роках, коли вперше виникла концепція управління як професії та наукової дисципліни.

Форд був автократом в управлінні. На фірмі «Форд Моторс» лише він міг прийняти рішення. Загальні принципи Форда була підсумовані в одній фразі: «Будь-який покупець може одержати автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір – чорний» («Форд Моторс» випускала автомобілі виключно чорного кольору).

Форд скептично поставився до пропозиції Слоуна про реорганізацію компанії «Дженерал Моторс». Але у Форда було достатньо підстав насміхатися над новомодними ідеями Слоуна для фірми «Дженерал Моторс». Форд зробив свою модель «Ті» настільки дешевою, що її міг купити практично кожний, хто працює.

Приблизно за 12 років Форд перетворив маленьку компанію в гігантську галузь, яка змінила американське суспільство. Більше того, він зробив це, зрозумівши, як створити автомобіль, який

коштує всього 290 доларів, і при цьому виплачував своїм робітникам одну з найбільших ставок того часу – 5 доларів за тиждень. У 1921 році «Форд Моторс» контролювала 56 відсотків ринку легкових автомобілів США і майже весь світовий ринок. Фірма «Дженерал Моторс», яка на той час була конгломератом із кількох невеликих напівзалежних компаній, контролювала всього 13 відсотків ринку і дрейфувала до банкрутства.

На щастя, сім'я Дюпонів, заради спасіння величезних коштів, що були вкладені в акції «Дженерал Моторс», взяла на себе ведення її справ, поки крах не настав. П'єр Дюпон, сам прихильник сучасного управління, призначив президентом фірми Слоуна. Той швидко перетворив на реальність плани, з яких глузував Форд. Реорганізована «Дженерал Моторс» мала сильну і велику групу управління, а багато людей здобули права самостійно приймати важливі рішення. Улюбленими словами Слоуна були «концепція», «методологія», «раціональність». На кожного керівника він покладав конкретні обов'язки, надавши водночас йому свободу робити все, що необхідно для їх виконання.

Тоді як «Форд Моторс» зберігала вірність чорній моделі «Ті» та традиції, згідно з якою бос командує, а всі інші виконують, управлінська команда Слоуна швидко реалізувала нові концепції, що відповідали новим потребам американців. Фірма «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи покупцям широкий асортимент стильових і кольорових оформлень та доступний кредит.

Частка «Форд Моторс» на ринку різко знизилась, а рейтинг її керівників сильно зменшився. В 1927 році фірма змушена була зупинити складальний конвеєр, щоб переобладнати його під випуск дуже запізнілої моделі «А». Це дало змогу «Дженерал Моторс» захопити 43,5 відсотка автомобільного ринку, залишивши Форду менше, ніж 10 відсотків.

Незважаючи на жорсткий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того, щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він продовжував працювати по-старому. Протягом наступних 20-ти років фірма «Форд Моторс» ледве утримувалась на третьому місці в автомобільній промисловості і майже щороку втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало лише звернення до резерву готівки в 1 млрд доларів, який Форд накопичив за кращих часів.

Запитання

1. У чому були схожі і в чому були відмінні місії компаній «Форд Моторс» та «Дженерал Моторс»?
2. Які внутрішні та зовнішні фактори сприяли успіху двох фірм?
3. Які фактори сприяли занепаду фірми «Форд Моторс»?
4. Яка стратегія була обрана Фордом і яка Слоуном?
5. Хоча й сьогодні фірма «Дженерал Моторс» більша ніж «Форд Моторс», обидві вони сконструйовані і управляються однаково. Чому це так?
6. Хто був кращим менеджером – Форд чи Слоун? Чому?

Ситуація для аналізу №2

Стратегічне планування на фірмі «Сірс» [3]

Наприкінці 70-х років корпорація «Сірс, Робак енд компані» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулась з тим, що деякі спостерігачі назвали «кризою іміджу марку фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілою галуззю, і конкуренція була жорстокою. Покупці витрачали меншу частину свого прибутку на товари довготривалого користування, такі як побутові прилади, меблі, де «Сірс» займала традиційно сильні позиції. Проте фірма досить повільно реагувала на необхідність модернізувати ту частину своєї діяльності, яка була пов'язана з товарами короткотермінового користування. Намагання збільшити продаж за рахунок зниження цін призвело до значного зростання обсягу продажу, але водночас – до зниження прибутку.

Звертаючись до керівництва компанії, президент «Сірс» Джером Россом зазначив, що коли «Сірс» хоче вижити, не кажучи про розширення, то необхідно ворушитися швидше. Настав час оживити торговельну базу, покращити прибутковість, а також перевести «Сірс» у нові галузі, що розвиваються, де можна скористатися її традиційно сильними сторонами.

Керівництво фірми вирішило диверсифікувати діяльність «Сірс» та проникнути в нові сфери підприємництва. З цією метою був створений корпоративний комітет із стратегічного планування, до складу якого ввійшли керівники відділів торгівлі, страхування й нерухомого майна.

На початку його роботи були великі розходження щодо напрямків майбутнього розвитку компанії. Одні керівники вважа-

ли, що фірма має лишатись у своїй традиційній сфері – роздрібній торгівлі, інші – бажали розширення діяльності в одній із перспективних галузей, що швидко розвиваються, такої як телезв'язок, домашні розважальні програми тощо.

Тому комітет вирішив вивчити ряд галузей, щоб виявити потенційні можливості їх зростання й прибутковості та проаналізувати те, як «Сірс» може застосувати в новій справі свої специфічні сильні елементи – репутацію, маркетинг чи фінансову силу. Комітет визначив орієнтири, які стосувались розмірів галузі, потенційного обсягу реалізації та прибутку, проміжку часу, необхідного для того, щоб «Сірс» стала сильним фактором (конкурентом). Крім того, новий бізнес мав орієнтуватися на споживача і бути таким, щоб ім'я й репутація «Сірс» стали конкурентно визначальною ознакою. І, нарешті, цей бізнес має реалізуватися на національному рівні за допомогою мережі магазинів роздрібної торгівлі, розміщених по всій країні.

Саме ці зусилля й зумовили рішення зосередитися на фінансових послугах для споживачів, створивши те, що тепер називають «фінансовою мережею «Сірс». «Сірс» мала багато ознак як організація фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн активних рахунків з розрахунками за кредитними картками, а також завдяки фірмі «Олл стайт», яка входила до складу «Сірс». Зусилля комітету увінчалися придбанням компанії «Дін» та впровадженням добре сприйнятої клієнтами картки «Дисковрі». При цьому магазини використовувалися як канали збуту.

Запитання

1. Які фактори зовнішнього середовища мали вплив на рішення фірми «Сірс» переглянути свою стратегію?
2. Чи змінила компанія свою місію?
3. Що керівництвом «Сірс» сприймається як основні сильні сторони фірми?
4. Яку стратегію обрало керівництво фірми «Сірс»?



Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995.

2. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – Т.1. – К.: УФІМБ, 1997.

3. Збірник ситуацій для аналізу з курсу «Менеджмент» для бакалаврів з економіки денної та заочної форм навчання/ Укл.: І.Ф.Марченко, О.В. Кіняєв. – К.: КДЕУ, 1995.

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.

5. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 1992.

6. Щекин Г. Практическая психология менеджмента. – Киев, 1993.

Тема 4

Планування як функція менеджменту

План заняття

- 1. Зміст, призначення, мета та завдання планування.**
- 2. Класифікація планів. Форми планування.**
- 3. Принципи планування.**
- 4. Методи організаційного планування.**
- 5. Загальні стратегії за Портером, їх характеристика та ризик.**
- 6. Організація діяльності з розробки стратегії.**
- 7. Аналіз середовища організації за допомогою методу SWOT.**
- 8. Адаптивні програми. Їх мета та розробка.**
- 9. Перспективне планування та методика складання бізнес-плану підприємства.**
- 10. Ситуації для обговорення.**
- 11. Ділова гра «Ранок на дачі».**

Методичні рекомендації

Планування – це вираз волі. Воно необхідне, але не слід ставати його заручником. Планування означає насамперед уміння думати з випередженням і передбачає системність у роботі та вимагає аналітичного мислення. На підприємстві повинно використо-

уватися поточне та перспективне планування. Це допоможе чітко визначити цілі роботи та шляхи їх досягнення.

1. Зміст, призначення, мета та завдання планування

Зміст планування як функції управління підприємством полягає в обґрунтованому визначенні основних напрямків та пропорцій розвитку виробництва з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення та попиту ринку. Суть планування проявляється:

- у конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу окремо на встановлений період;
- у визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації;
- у виявленні матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, призначення планування як функції управління полягає в прагненні завчасно врахувати за можливості всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою. Тому планування покликане забезпечити взаємне погодження між окремими структурними підрозділами фірми, що включають весь технологічний ланцюг: наукові дослідження й розробки, виробництво та збут. Ця діяльність спирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз, оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність погодженості планування з маркетингом та контролем з метою постійного коригування показників виробництва та збуту слідом за змінами попиту на ринку.

Планування може бути як поточне, так і перспективне, яке здійснюється у вигляді прогнозування та програмування. Якщо перспективне планування покликане визначати загальні стратегічні цілі та напрямки розвитку фірми, необхідні для цього ресурси та етапи вирішення поставлених завдань, то розроблені на його основі поточні плани, які орієнтовані на фактичне досягнення намічених цілей, виходячи з конкретних умов та стану ринку

на кожному етапі розвитку. Поточні плани доповнюють, розвивають та коригують перспективні напрямки розвитку з врахуванням конкретних обставин.

Планування спрямоване на оптимальне використання можливостей фірми, в тому числі найкраще використання всіх видів ресурсів та запобігання помилковим діям, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності фірми.

Планування в управлінні – це:

1. Конкретизація цілей управління в системі показників соціально-господарської діяльності підприємства;
2. Розробка стратегії й тактики діяльності, орієнтованих на досягнення цілей менеджменту.

Звідси витікає економіко-організаційний характер планування. Економічне планування полягає в розробці планів господарської діяльності, які виражаються певними економічними показниками.

Планування в менеджменті має три цілі:

- внесення моменту свідомої організації в господарську діяльність;
- спонукання працівників «зазирати в майбутнє», тобто прищеплювати їм здатність погоджувати щоденні дії з перспективою розвитку підприємства;
- критерій контролю фактичних параметрів.

2. Класифікація планів. Форми планування

З погляду менеджменту функція планування полягає у розробці змісту та послідовності дій для досягнення сформульованих цілей, у тому числі відображених в економічних планах.

Усю різноманітність планів, які розробляються на підприємстві, можна класифікувати за такими ознаками.

За предметом планування:

- планування цілей;
- планування засобів;
- планування процесів.

Залежно від строків планових горизонтів:

- довгострокове планування (більше ніж на п'ять років);
- середньострокове (від одного до п'яти років);
- короткострокове (до одного року);
- оперативне (на день, декаду, місяць, квартал).

За масштабами планування:

- загальне планування підприємства;
- планування за галузями діяльності;
- планування проектів (завдань).

За сферами планування:

- фінансове планування;
- планування виробничої діяльності;
- планування робочої сили та ін.

У залежності від спрямованості і характеру завдань, які вирішуються, та тривалості планового періоду розрізняють три **форми планування**:

- стратегічне, або перспективне;
- середньострокове;
- поточне (бюджетне, оперативне) планування.

1. Перспективне планування.

Перспективне планування, що охоплює період від 10-ти до 20-ти років, передбачає: розробку загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрямок та програми розвитку, зміст та послідовність здійснення найважливіших заходів, що забезпечують досягнення поставлених цілей; впливає на функціонування всієї системи управління. Перспективне планування допомагає приймати рішення щодо комплексних проблем діяльності фірми:

- визначення напрямків та розмірів капіталовкладень та джерел їх фінансування;
- впровадження технічних нововведень та прогресивної технології;
- диверсифікацію виробництва та оновлення продукції;
- форми здійснення інвестицій;
- вдосконалення організації управління в окремих підрозділах та щодо кадрової політики.

Оскільки оцінка перспектив в умовах стихійного розвитку ринку невизначена, перспективне планування не може орієнтувати фірму на досягнення кількісних показників і тому обмежується розробкою лише найважливіших якісних характеристик, що конкретизуються в програмах чи прогнозах. Через них здійснюється координація перспективних напрямків розвитку всіх підрозділів фірми з урахуванням їх потреб та ресурсів. На основі програми розробляються середньострокові плани.

У системі перспективного планування в залежності від методології та цілей розрізняють довгострокове та стратегічне планування.

У системі довгострокового планування використовують метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі постановки оптимістичних цілей прийняття трохи завищених показників на майбутній період. Тут розраховується на те, що майбутнє буде краще минулого. В системі довгострокового планування цілі перетворюються в програми дій, тактичні плани і бюджети, плани прибутків, що розробляють для кожного з головних підрозділів фірми. Потім ці програми, плани і бюджети виконуються цими підрозділами та визначається відхилення фактичних показників від запланованих.

Стратегічне планування ставить за мету дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в наступному періоді, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період.

За основу при розробці стратегічного плану береться:

- аналіз перспектив розвитку фірми, завданням якого є з'ясування тенденцій та факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні конкурентоспроможності продукції фірми на різних ринках і того, що вона може зробити для підвищення результатів роботи в конкретних напрямках;
- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності і визначення пріоритетів у конкретних видах діяльності з точки зору її ефективності та забезпеченості ресурсами;
- аналіз напрямків диверсифікації видів діяльності та пошук нових більш ефективних;
- визначення очікуваних результатів.

Нові стратегії повинні відповідати наявному потенціалу фірми.

Стратегічний план виражається стратегією фірми. Він містить рішення стосовно сфер діяльності та вибору нових напрямків. У ньому можуть перераховуватися основні проекти та задаватися їх пріоритети. Розробляється він на рівні вищої ланки керівництва.

2. Середньострокове планування.

Середньострокові плани частіше охоплюють п'ятирічний період як такий, що найбільш відповідає періоду оновлення виробни-

чого апарату та асортименту продукції. У них формулюються основні завдання на встановлений період. Наприклад:

- виробнича стратегія фірми в цілому та кожного підрозділу (реконструкція та розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції та розширення асортименту);
- стратегія збуту (структура збутової мережі, ступінь контролю над ринком, вихід на нові ринки);
- фінансова стратегія (обсяги та напрямки капіталовкладень, джерела фінансування, структура портфеля цінних паперів);
- кадрова політика (склад і структура кадрів, їх підготовка та використання);
- визначення обсягів та структури необхідних ресурсів та форм матеріально-технічного постачання.

Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, спрямованих на досягнення цілей, намічених довгостроковою програмою розвитку.

Середньострокові плани, як правило, містять кількісні показники, деталізовані та конкретизовані з точки зору вибору засобів для реалізації цілей перспективного планування. У них наводяться детальні відомості в розрізі кожного виду продукції, що виготовляється фірмою. Вони розробляються у виробничих підрозділах.

3. Поточне планування.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки (на один рік) оперативних планів для фірми в цілому та її окремих підрозділів. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Це детальна конкретизація цілей і завдань, поставлених перспективними та середньостроковими планами.

Календарні плани виробництва складаються на базі відомостей про наявність замовлень, забезпеченості їх матеріальними ресурсами, ступеня завантаженості виробничих потужностей та їх використання з врахуванням обумовлених строків виконання. У календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію, заміну обладнання, спорудження нових підприємств, навчання робочої сили. В плани зі збуту продукції та надання послуг включаються також показники з експорту продукції, ліцензування, надання послуг та обслуговування.

Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів чи фінансових планів, які складаються на рік чи на більш

короткий термін для кожного окремого підрозділу – центру прибутку, а потім консолідується в єдиний бюджет фірми. Бюджет формується на базі прогнозу збуту (головним чином, забезпеченості замовленнями та розподілу ресурсів), що необхідно для досягнення намічених планом фінансових показників (наприклад, обсягів продажу, прибутку). При його складанні, передусім, враховуються показники, розроблені в перспективних чи оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між усіма видами планування.

Бюджет фірми – це відображення оперативного плану в грошових одиницях. Він наче пов'язує оперативний і фінансовий плани, даючи можливість передбачити кінцевий результат діяльності, тобто розмір та норму прибутку. Складанням бюджетів займаються різні служби чи спеціальні сектори. Планові комітети, що складаються з вищих керівників, розглядають вже готовий бюджет. Голова фірми затверджує бюджет та відповідає за ефективність методів щодо його розробки.

3. Принципи планування

Для того, щоб функція планування досягла своїх цілей, вона повинна ґрунтуватися на таких принципах: повнота, точність, економічність, безперервність, гнучкість, масовість.

Принцип повноти. Планування повинно охоплювати всі галузі діяльності підприємства, а також усі етапи, дії та операції як господарських процесів, так і процесів управління. Якщо при плануванні щось випаде зі сфери уваги менеджера, то неминуче виникнення у цій ланці «вузького місця», тобто зривів, неузгодженості.

Принцип розумної оптимальності. При плануванні потрібно, по можливості, точно визначити економічні параметри, кількісні та якісні характеристики дій, оскільки плани є орієнтирами в діяльності. Але потрібно бути готовими до можливих змін цих параметрів у ході функціонування організації в разі змін в її внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

Принцип результативності. Всі розроблені в планах заходи повинні забезпечувати постійний розвиток підприємства та отримання додаткового прибутку від них.

Принцип безперервності. Планування досягає поставлених цілей тоді, коли воно здійснюється не епізодично, а безперервно

як у часі, так і в просторі. Цей принцип тісно пов'язаний з **принципом гнучкості**: якщо плани виглядають не досить обґрунтованими, то їх потрібно переглядати, оскільки догматизація їх приведе до руху у хибному напрямку.

Принцип масовості. Обґрунтовані плани можуть бути розроблені тільки при залученні до процесу планування співробітників, які виконують ці плани. Залучення майбутніх виконавців до процесу розробки планів стимулює усвідомлене їх виконання, активізує активність виконавців, дає змогу врахувати обставини, що можуть бути невідомі менеджеру.

4. Методи організаційного планування

До методів організаційного планування відносять: метод послідовного опису операцій; графіки виконання; метод сітьового планування і управління; метод робочого календаря.

1. Метод послідовного опису операцій.

Суть цього методу полягає у складанні плану послідовного виконання робіт, у якому кожна з них описується з необхідним ступенем деталізації. План може бути складений у вигляді послідовного переліку операцій, у вигляді схеми чи таблиці.

2. Графіки виконання.

Графіки виконання передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків виконання (початок і закінчення робіт).

3. Метод сітьового планування і управління

Процес сітьового планування полягає у побудові таблиці робіт, у якій вказуються параметри, що характеризують тривалість їх, та сітьового графіка, де зазначено послідовність робіт. Сітьове планування передбачає проведення ряду аналітичних операцій за складеним графіком. 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 та ін., встановлюється тривалість операцій і можливість виникнення інших критичних шляхів. Після того, як проведено аналіз сітки, вирішується питання її оптимізації щодо часу виконання робіт та використання фінансованих ресурсів.

4. Метод робочого календаря.

Робочий календар – це план роботи керівника чи фахівця за певний відрізок часу (рік, квартал, місяць, декаду, тиждень, день).

У практиці планування управлінської діяльності розглянуті методи застосовуються в комплексі.

5. Загальні стратегії за Портером: їх характеристика та ризик

Під загальними стратегіями Портер має на увазі стратегії універсального застосування чи виведені з деяких базових постулатів. У своїй книзі «Стратегія конкуренції» М. Портер наводить три види загальних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності:

- лідерство в зниженні витрат;
- диференціація;
- фокусування.

Лідерство в зниженні витрат найбільш характерна з усіх трьох загальних стратегій. Воно означає, що компанія прагне стати виробником з низькими витратами виробництва та реалізації своєї продукції. Поставки, які здійснює компанія, відрізняються великим різноманіттям та обслуговують багато сегментів галузі. Така масштабність часто є ключовим фактором лідерства в зниженні витрат. Природа переваг такого роду залежить від структури галузі, це може бути економія на масштабах виробництва, передова технологія чи доступ до джерел сировини.

Як правило, ці переваги отримуються, коли виробляється товар масового попиту та коли компанія має добру організацію виробництва та збуту і сильні канали збуту. Маркетинг при даній стратегії не дуже розвинутий.

Портер вказує, що компанія, яка завоювала лідерство в зниженні витрат, не може собі дозволити нехтувати принципами диференціації. Якщо споживачі не вважають продукцію в порівнянні з продукцією конкурентів прийнятною, лідер буде змушений робити знижки цін, щоб послабити своїх конкурентів та не втрачати при цьому своє лідерство.

Лідер у зниженні витрат в галузі диференціації продукції повинен бути нарівні зі своїми конкурентами чи, принаймні, недалеко від них.

Диференціація означає, що компанія прагне до унікальності в будь-якому аспекті, який вважається важливим для більшості клієнтів. Вона обирає один чи декілька таких аспектів і веде себе

таким чином, щоб задовольнити потреби споживачів. Ціною такої поведінки є більш високі витрати виробництва.

Параметри диференціації специфічні для кожної галузі. Диференціація може виявлятися в самій продукції, в методах доставки, в умовах маркетингу чи в будь-яких інших факторах. Фірми, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал для проведення НДДКР, добру систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинуту систему маркетингу. Компанія, що робить ставку на диференціацію, повинна віднайти шляхи для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат, оскільки в іншому випадку вона ризикує втратити конкурентоспроможність через відносно високі витрати.

Різниця між лідерством у цінах та диференціацією полягає в тому, що перше може бути досягнуто тільки одним засобом – шляхом встановлення ефективної структури витрат, у той час як диференціацію можна досягти різними шляхами.

Третій різновид стратегії полягає в зосередженні зусиль на якомусь аспекті діяльності. Вона радикально відрізняється від двох попередніх та ґрунтується на виборі вузької області конкуренції всередині галузі.

Зміст **фокусування** полягає в тому, щоб обрати сегмент галузевого ринку та обслуговувати його за допомогою стратегії краще і ефективніше, ніж конкуренти. Оптимізуючи свою стратегію для обраної цільової групи, компанія намагається досягти конкурентних переваг стосовно вибраної групи.

Існують два види стратегії фокусування. Компанія в межах обраного сегмента або намагається досягти переваг у зниженні витрат, або посилює диференціацію продукції, намагаючись виділитися серед інших компаній, діючих у галузі. Можливе і поєднання цих двох підходів. Таким чином, вона може досягти конкурентних переваг, концентруючи увагу на окремих сегментах ринку.

За Портером, будь-який з трьох основних видів стратегії може бути використаний як ефективний засіб досягнення та збереження конкурентних переваг.

1. Ризик, пов'язаний з лідерством у зниженні витрат

Фірма, що лідирує в зниженні витрат і прагне зберегти своє становище, відчуває постійний тиск. Це означає, що лідер повинен вкладати інвестиції в сучасне обладнання, протистояти спокусі розширити асортимент та уважно стежити за технічни-

ми новинками. Зниження витрат ніяк не впливає автоматично на розширення обсягів виробництва. Без постійної пильності неможливо також користуватися перевагами економії в масштабах.

Необхідно уважно ставитися до таких небезпечних моментів:

- технологічні досягнення, які зводять нанівець цінність інвестицій та ноу-хау;
- нові конкуренти і послідовники, які досягають аналогічних переваг у витратах шляхом імітації чи інвестицій у сучасне обладнання;
- нездатність вловити необхідність зміни продукції чи ринку в результаті поринання в проблеми зниження витрат;
- інфляційне зростання витрат, яке підриває здатність компанії підтримувати достатньо великий диференціал цін, щоб звести до мінімуму зусилля конкурентів чи інші переваги диференціації.

2. Ризик, пов'язаний з диференціацією

Диференціація пов'язана з деякими небезпеками.

1. Розрив у витратах компанії, що диференціює свою продукцію, і тих конкурентів, які обрали стратегію лідерства в зниженні витрат, може виявитися занадто великим для того, щоб компенсувати його особливим асортиментом, послугами чи престижем, які дана компанія може запропонувати своїм покупцям. Якщо диференційована компанія надто відстає в зниженні витрат у зв'язку зі змінами в технології чи через неухважність, компанія з низькими витратами може перейти в сильну атакуючу позицію.

2. Потреба покупців у диференціації продукції може знизитися, що можливо із зростанням їх інформованості.

3. Імітація може приховати відчутну різницю, що взагалі характерно для галузей, які досягли стану зрілості.

3. Ризик фокусування

Із стратегією фокусування також пов'язані різного роду небезпеки.

1. Посилення різниці в витратах між компаніями, що обрали стратегію фокусування, та іншими виробниками може анулювати всі переваги, пов'язані з обслуговуванням вузької цільової групи, чи переважити ефект диференціації, досягнутий шляхом фокусування.

2. Відмінності між видами продукції і послуг, що потребує стратегічна цільова група та ринок в цілому, можуть зменшитися.

3. Конкуренти можуть знайти цільові ринки всередині цільової групи, що обслуговує компанія, та досягти успіхів у задоволенні їх потреб.

Багато бізнесменів-практиків вважають теорію Портера занадто загальними для того, щоб з їх допомогою пояснити реальні життєві ситуації. Але без сумніву, співвідношення між споживчою оцінкою якості товару та ціною є центральним питанням. Це і отримало відображення в концепції загальних стратегій Портера.

6. Організація діяльності з розробки стратегії

Формування стратегії фірми набуває дедалі більшого значення. Це стосується питань пріоритетності проблем, які вирішуються, визначення структури фірми, обґрунтованості капіталовкладень, координації та інтеграції стратегій, що розробляються виробничими підрозділами.

Найважливішу роль у формуванні стратегії довгострокового розвитку відіграє вище керівництво фірми. Але сама розробка стратегії звичайно здійснюється в центральній службі планування (плановому відділі), оскільки стратегія береться за основу при плануванні виробничо-збутової діяльності фірми. Разом із тим у багатьох фірмах планові відділи виконують лише координуючі функції, складаючи зведений план заходів реалізації стратегії на базі проектів планів виробничих відділень, якщо вони є.

Тому апарат, що здійснює внутрішньофірмове планування, включає функціональні підрозділи на різних рівнях управління.

Вищу ланку системи планування складають комітети при Раді директорів. У них, як правило, входять представники вищого керівництва фірми, які готують рішення з найбільш важливих проблем стратегії та політики фірми, виконують технічні, координаційні та аналітичні функції, беруть участь у формулюванні основних цілей і завдань фірми на тривалу перспективу. Вищим керівництвом фірми формується загальна стратегія, розподіляється відповідальність між виконавцями, координується проведення заходів з реалізації стратегічних завдань. Підготовлені комітетами рекомендації виносяться на розгляд Ради директорів та після схвалення включаються у вигляді конкретних заходів у перспективний план розвитку фірми. Можна сказати, що на цьому рівні

управління формуються вихідні положення для оптимального розподілу внутрішньофірмових ресурсів протягом визначеного планового періоду.

Наступною ланкою апарату планування є центральна служба планування, до функцій якої входить розробка перспективних і поточних планів, узгодження їх із виробничими підрозділами, коригування та уточнення планових показників та контроль за їх виконанням. Центральна служба планування складає форми планової документації, консультує вище керівництво з питань планування. Вона здійснює свою діяльність у тісному контакті з іншими підрозділами, а також зі службами планування у виробничих відділах, отримуючи від них усю інформацію, необхідну для розробки планів.

Прийняття рішень із стратегічних питань може здійснюватися в різних напрямках: «знизу доверху» (децентралізована форма), «зверху донизу» (централізована форма), або у взаємодії двох вищезазначених напрямків.

Прийняття стратегічних рішень методом «знизу доверху» означає, що інформація накопичується у виробничих підрозділах, які визначають свої цілі, стратегії, виробничі плани. Стратегічні напрямки розробляються керівництвом виробничого підрозділу. У той же час завдання кожного оперативного підрозділу та глобальна стратегія фірми, що формулюється на вищому рівні, є для оперативних підрозділів керівною лінією, на основі якої вони розробляють тактичні плани.

Організаційно процес централізованого планування здійснюється «зверху донизу». Це означає, що планові директиви розробляються на вищому рівні управління. Тут визначаються цілі, основні напрямки та головні господарські завдання розвитку фірми та здійснюються спроби взаємопов'язати всі ланки виробничого механізму. Потім на більш низьких щаблях управління ці цілі та завдання конкретизуються стосовно діяльності кожного підрозділу. Це вже суто технологічне планування, яке встановлює пропорції та обсяги виробництва з усіх видів продукції. Після відповідного погодження планових завдань з конкретними виконавцями, плани остаточно затверджуються вищим керівництвом. Така організація процесу планування свідчить про централізацію найважливіших рішень у галузі планування на вищій ланці управління та, разом з тим,

надає певну самостійність виробничим підрозділам та дочірнім компаніям у розробці календарних планів на базі показників, які єдині для всієї фірми.

Більш оптимальним є так зване взаємопов'язане погодження, коли стратегія розробляється в процесі взаємодії вищого керівництва, планової служби та оперативних підрозділів. Вищим керівництвом встановлюються цілі та напрямки діяльності. Стратегії формуються в процесі взаємодії по вертикалі. Такі стратегічні напрямки, як придбання, участь у спільних підприємствах та нових проектах розробляються відділом стратегічного розвитку фірми на вищому рівні управління. Оперативні підрозділи виконують директиви вищого керівництва та самі формують для себе стратегію і оперативні плани. Таким чином, довгострокові стратегічні концепції розробляються на рівні фірми, а середньострокові та поточні – оперативними підрозділами (виробничими відділками).

Джерелом стратегічних ідей є вищий рівень управління, тому що саме там зосереджується інформація, а також центральні служби та керівники виробничих підрозділів. Виявлення стратегічних проблем та розробка стратегічних ідей на ранніх етапах довгострокового планування здійснюється «зверху донизу», тобто вищою ланкою управління та плановим апаратом у взаємодії. Разом із тим багато цілей, що мають стратегічне значення, виникають за межами процесу планування і надходять від керівників вищої ланки чи розробляються в процесі взаємодії.

Стратегічно-управлінські рішення багато в чому залежать від принципів управління фірмою, перспектив її розвитку та прийнятих методів планування. У сучасних умовах найбільш поширені такі стилі та принципи управління:

- Управління на основі контролю використовується, коли передбачається стабільний розвиток на перспективу; тут застосовується фінансовий контроль.
- Управління на основі екстраполяції використовується, коли передбачається на перспективу розвиток таких самих тенденцій, що й у минулому періоді; з цієї метою застосовується складання поточних бюджетів, бюджетів капіталовкладень, цільове управління, довгострокове планування.
- Управління на основі розробки принципово нових стратегій використовується, коли стають очевидними нові тенденції роз-

витку, що потребують прийняття нових стилів і принципів управління, а також коли застосовується розробка нових стратегічних позицій, розробка стратегічних планів на періоди.

- Управління на основі прийняття оперативних рішень використовується при виникненні непередбачених обставин та тенденцій розвитку; застосовується на основі ранжування стратегічних завдань.

7. Аналіз середовища організації за допомогою методу SWOT

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, організація повинна вміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на її шляху в майбутньому, і те, які можливості можуть відкритися для неї. Тому стратегічне управління, вивчаючи зовнішнє середовище, концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози та можливості містить у собі зовнішнє середовище.

Для того, щоб успішно справлятися з загрозами та дійсно використовувати можливості, недостатньо тільки одного знання про них. Потрібно мати можливості протидіяти загрозам та володіти потенціалом для їх використання. Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації в такій же мірі, як загрози та можливості, визначають умови успішного існування організації.

Аналіз середовища спрямований на виявлення загроз та можливостей, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі у відношенні до організації, а також сильних та слабких сторін, якими володіє організація. Саме для вирішення цього завдання і розроблені певні прийоми аналізу середовища.

Метод SWOT (аббревіатура складена з перших букв англійських слів: сила, слабкість, можливості та загрози), який застосовується в стратегічному управлінні для аналізу середовища, є досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести сукупне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, зовнішніми загрозами та можливостями. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей, а потім – встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

I етап – з урахуванням конкретної ситуації, в якій знаходиться організація, складається список її слабких та сильних сторін, а також список загроз та можливостей.

II етап – встановлення зв'язків між ними. Для цього складається матриця SWOT, яка має такий вигляд:

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильні сторони	ПОЛЕ	ПОЛЕ
1. 2. 3.	«СІМ»	«СІЗ»
Слабкі сторони	ПОЛЕ	ПОЛЕ
1. 2. 3.	«СЛМ»	«СЛЗ»

Матриця SWOT

У верхні та ліві розділи матриці заносяться всі відповідні можливості, загрози, сильні та слабкі сторони.

На перетині розділів утворюються чотири поля: поле «СІМ» (сила і можливості), поле «СІЗ» (сила і загрози), поле «СЛМ» (слабкість і можливості), поле «СЛЗ» (слабкість і загрози). На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації та виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. У відношенні тих пар, які опинились на:

- полі «СІМ» – слід розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі;
- полі «СЛМ» – стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, які з'явилися, намагатися подолати слабкості організації;
- полі «СІЗ» – стратегія повинна передбачати використання сили організації для усунення загроз;

- полі «СЛЗ» – організація повинна розробляти таку стратегію, яка дозволила б їй позбутися від слабкості і спробувати запобігти загрозі.

Виробляючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості та загрози можуть переходити в свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, і навпаки.

Для успішного аналізу оточення організації важливо не тільки виявити загрози та можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для організації є врахування в стратегії її поведінки кожної з виявлених загроз та можливостей.

Для оцінки можливостей застосовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей.

Вплив можливостей на організацію

		Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Імовірність використання можливостей	Висока імовірність	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВМ»
	Середня імовірність	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СМ»
	Низька імовірність	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НМ»

Матриця можливостей

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що попадають у поля «ВС», «ВП», «СС», мають велике значення для організації, і їх необхідно обов'язково використовувати. Можливості, що попадають в поля «СМ», «НП», «НМ», практично не заслуговують уваги організації. Стосовно можливостей, які попали на інші поля, керівництво повинно прийняти позитивне рішення про їх використання, якщо в організації є достатньо ресурсів.

Подібна матриця складається для оцінки загроз.

Ті загрози, які попадають на поля «ВР», «ВК», «СР», викликають дуже велику небезпеку для організації та потребують негайного й обов'язкового усунення. Загрози, що попали на поля «ВВ», «СК», «НР», також повинні знаходитися в полі зору вищого керівництва

та бути усунутими в першочерговому порядку. Щодо загроз, які знаходяться на полях «НК», «СВ», «ВЛ», то тут потрібен уважний та відповідальний підхід щодо їх усунення.

Вплив загроз на організацію

		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Імовірність використання загроз	Висока імовірність	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВВ»	Поле «ВЛ»
	Середня імовірність	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СВ»	Поле «СЛ»
	Низька імовірність	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НВ»	Поле «НЛ»

Матриця загроз

Загрози, що попали на інші поля, не повинні випадати з поля зору керівництва організації, тому слід здійснювати уважне відстеження їх розвитку, хоча при цьому не ставиться завдання їх першочергового усунення.

8. Адаптивні програми. Їх мета та розробка

Цілями адаптивних програм є ефективне використання внутрішніх ресурсів, зміцнення позицій підприємства на ринку.

Адаптацію підприємства необхідно здійснювати як зверху до низу, шляхом реалізації певних централізованих заходів, так і знизу доверху, шляхом створення умов для розвитку ініціативи робітників.

Підготовка адаптаційної програми є процесом прийняття рішень, що включає такі етапи: вибір сфери діяльності підприємства, визначення портфеля виробів (ринків) та програм дій на цільових ринках, встановлення порядку реалізації названих програм.

Вибір сфери діяльності. Керівництву фірми необхідно відповісти на питання: «В якій галузі ми хочемо діяти?» Відповідь повинна стосуватися як асортиментно-галузевого («В якій галузі ми хотіли б діяти?»), так і функціонального аспекту («Чи хочемо ми виробляти продукцію, надавати послуги, бути торговим посередником і т.ін.»). Вибір робиться на основі фактичної та потенційної діяльності підприємства, фактичної та потенційної привабливості даної сфери, можливостей досягнення успіху в ній.

Привабливість сфери діяльності пов'язана насамперед з динамікою попиту та збуту, рентабельністю та рівнем конкуренції.

Вибір портфеля виробів (ринків). Встановлення сфери діяльності визначає профіль та перспективи технологічного розвитку підприємства, орієнтує інвестиційні програми, конкретизує вимоги до рівня та структури кваліфікації управлінського та іншого персоналу. Підприємство може визначити свої цільові ринки, тобто встановити перелік конкретних виробів (послуг) та перелік (за можливості єдиний) споживачів. Таким чином, вибір цільових ринків – вибір портфеля виробів.

Необхідно проаналізувати кожний цільовий ринок з точки зору його привабливості та потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Вибір програми дій визначається характером поведінки партнерів по економічній грі на даному ринку. Адміністрація повинна думати, як виграти конкуренцію. Як правило, це забезпечується шляхом встановлення більш низьких цін та (чи) використання характеристик товару, що відрізняють його від продукції фірми-конкурента.

Основним фактором переваги щодо витрат є висока продуктивність. Її можливі джерела: високий технологічний рівень, більш сильна мотивація персоналу, використання переваг, які обумовлені масштабом та сферою діяльності фірми.

Джерелами досягнення переваг на ринку за рахунок диференціації параметрів продукції є: поставки виробів із більш сприятливими характеристиками (переваги виробу), випередження конкурентів у часі (переваги часу), продаж у більш зручному для клієнта місці (переваги місця), пропонування продукції з більш високою споживчою вартістю; фінансові результати (виділення центрів витрат, прибутку та інвестицій), а також висока престижність, пільгові умови торговельної угоди.

Названі переваги можуть бути досягнуті як всередині підприємства, так і поза ним (мережа постачальників, торговельних посередників і т. д.).

Вибір засобу реалізації програми. Виділяють два аспекти: організаційний та фінансовий.

З організаційної точки зору підприємство повинно забезпечити технічну та соціальну ефективність управління, достатню гнучкість (відхід від жорстких управлінських структур, підтримку ініціативи знизу).

При проектуванні внутрішньої фінансової структури підприємства необхідно визначити ступінь відповідальності, принципи розрахунків між підрозділами).

9. Перспективне планування та методика складання бізнес-плану підприємства

Для ефективного функціонування кожне підприємство повинне визначити цілі та стратегію діяльності. Вибір цілей, безсумнівно, пов'язаний з плануванням, як пов'язана з ним і їх реалізація. І в тому і в іншому випадку необхідно планувати свою діяльність так, щоб це максимально відповідало поставленій меті, тобто забезпечити доцільність планування. Тому на підприємстві потрібно використовувати не тільки поточне, але й перспективне планування.

На сучасному етапі розвитку економіки роль перспективного планування значно зросла, тому що завдання задоволення постійно зростаючих потреб та підвищення технічного рівня виробництва і його ефективності не можуть бути забезпечені заходами, які перебачені у річних планах.

Основним документом у перспективному плануванні виступає бізнес-план. Світова практика показує, що бізнес-план потрібен усім: банкірам, інвесторам, самому підприємцю та його співробітникам. Бізнес-план – це провідник у світ сучасного цивілізованого бізнесу. Він допоможе здолати ті труднощі, які чекають підприємця на цьому шляху, значно знизить рівень ділового ризику. Крім того, потрібно завжди пам'ятати, що бізнес-план – документ, стандартний для більшості країн з розвинутою ринковою економікою, а тому іноземні бізнесмени, з якими ви намагаєтесь налагодити співробітництво, чекають від вас саме такого документа, а не загальних слів про наміри та грандіозні перспективи. Нарешті, в усьому світі прийнято видавати позики тільки після ретельного аналізу їх бізнес-планів – це звичайна вимога до будь-якого позичальника. Мабуть, незабаром і ми прийдемо до цього, коли це стане повсякденністю і у вітчизняних комерційних банках, коли вони розпочнуть більш серйозно займатися кредитуванням підприємств і змушені будуть ретельно зважувати – якій із заявок віддати перевагу.

Бізнес-план потрібен підприємствам і при проведенні приватизації, оскільки він є логічною основою для проспекту емісії, який прийдеться складати при випуску акцій у вільний продаж.

Бізнес-план – важливий комплексний документ, який регламентує виробничо-господарсько-комерційну діяльність.

Бізнес-план виконує 5 основних функцій:

- бізнес-план, на момент його складання вимагає проведення загального стану справ на підприємстві та конкурентоспроможності продукції і послуг;
- бізнес-план використовується для розробки перспективної концепції ведення бізнесу;
- бізнес-план є керівництвом до виконання;
- бізнес-план служить мірилом оцінки фактичних результатів діяльності підприємства за певний період;
- бізнес-план виступає як інструмент фінансування, тобто залучення або «добування» грошових засобів.

Ретельно розроблений бізнес-план на основі стратегії розвитку дозволяє:

- помітити прорахунки та слабкі моменти стратегії підприємства до початку її реалізації, внести необхідні виправлення та уникнути можливого фінансового краху;
- оцінити технологічні, ресурсні та фінансові можливості підприємства, що є в наявності;
- оцінити ефективність обраного шляху розвитку, міцність позиціонування на ринку та окупність капіталовкладень;
- чітко спланувати взаємодію всіх структурних підрозділів та служб підприємств, вести ефективний контроль і оперативно розробляти коригуючі впливи;
- забезпечити високу виживаність, гнучкість та мобільність необхідної перебудови під впливом зовнішнього середовища.

Методологічним питанням бізнес-планування в Україні приділяється певна увага з боку вищих навчальних закладів, консалтингових фірм та різних фондів. На книжковому ринку є різноманітні перекладні видання зі складання бізнес-планів. Ми розглянемо спрощений варіант складання бізнес-плану, але для великих підприємств потрібно використовувати більш розширену, детальну методику.

Отже, з чого починається бізнес-план? Бізнес-план починається ... з кінця, тобто, **з резюме**. Зрозуміло, що воно буде готуватися наприкінці роботи, коли готові розділи і є повна ясність в усіх аспектах проекту. Робота над резюме надзвичайно важлива, і якщо воно не справить сприятливого враження на інвес-

тора, то далі план читатися не буде і тим більше не будуть виділені інвестиції.

Загальні вимоги до резюме:

- обмежений обсяг (не більше 4-х машинописних аркушів);
- доступність матеріалу (розрахунок на першого зустрічного, який повинен зрозуміти всі переваги намічених заходів);
- гранична простота, лаконізм викладення, мінімум спеціальних термінів;
- чітка мета (за рахунок яких заходів та відмінність їх від аналогічних планів потенційних конкурентів). Максимальна увага повинна бути приділена поясненню того, що ви збираєтеся зробити і за рахунок чого, чим ваш майбутній проект буде відрізнятися від продукції конкурентів і чому покупці захочуть придбати саме такий товар.

Заключний розділ резюме повинен бути присвячений основним фінансовим результатам, які ви чекаєте від свого проекту у майбутньому (обсяги реалізації, виручка, витрати, рентабельність, строк окупності капітальних вкладень).

Наступний розділ – **аналіз ринку збуту**. Основою успіху в бізнесі є знання ваших споживачів, знання їх потреб та запитів, чого вони хочуть, де живуть, і що можуть собі дозволити. Крім того, якщо ви хочете максимально забезпечити безпеку вашим вкладенням, нехтування характеру та розміру ринку недопустимо.

Досвід показує, що невдачі більшості проектів, які з часом провалилися, були пов'язані саме із слабким вивченням ринку і переоцінкою його ємності. Так, аналіз комерційного ринкового провалу нових товарів свідчить про те, що його причинами є помилкові визначення обсягу попиту (45%), дефекти товару (9%), недостатня реклама та зусилля з просування товару на ринок (5%), завищена ціна (18%), відповідні дії конкурентів (7%), неправильно обраний час виходу на ринок (4%) і невирішені виробничі проблеми (12%). Як бачимо, з усіх причин (100%) ринкового провалу товарів 79% пов'язані з помилками в аналізі ринку (45% + 5% + 18% + 7% + 4%).

Необхідно знати, що підготовка цього розділу бізнес-плану вимагає дуже великих зусиль зі збору інформації, але на це потрібно йти. Під час роботи над цим розділом потрібно задати собі такі запитання і дати максимально об'єктивні відповіді на них:

- Чи маєте ви чітке уявлення про можливий обсяг продажу вашого продукту на різних ринках?
- Чи знаєте ви, які ринки найбільш прибуткові?
- Чи уявляєте ви, як буде розвиватися конкуренція і як ви оцінюєте ваші переваги та слабкі сторони в конкурентній боротьбі?
- Чи досить ясно розумієте можливості появи нових конкурентів, нових товарів – субститутів (замінників) на ринку або нових груп споживачів?
- Чи зможе ваша фірма, компанія легко пристосовуватися до очікуваних змін, появи нових товарів – субститутів, нових виробників та нових груп споживачів?
- Чи зможете ви охарактеризувати динаміку продажу вашого товару, виходячи із очікуваного його життєвого циклу?
- Чи знаєте ви, які товари (групи товарів або групи споживачів) стануть більш важливими, збережуть минуле або втратять своє значення на ринку в найближчі три роки?
- Чи є у вас чітка картина, яка базується на достовірній інформації, про нові перспективні можливості в галузі виробництва або ринку, що відкриваються перед вашим підприємством?
- Чи можете назвати ціну, за якою покупці будуть згодні стійко купувати вашу продукцію, не звертаючи уваги на конкурентів?

Чесно відповівши на всі запитання, проаналізувавши з цією метою доступну вам інформацію, ви зможете переконати потенційного інвестора в серйозності ваших намірів і в перспективності запропонованої справи.

Успіх вашого бізнесу у виключній мірі залежить від ясності розуміння існуючої ринкової ситуації, її можливого розвитку та місця вашого товару на цьому ринку. Тому вибір, який ви зробите **в плані маркетингу**, в значній мірі визначить всі інші компоненти вашого проекту. Саме тому постарайтеся приділити цьому розділу як можна більше уваги.

На початку розділу потрібно описати продукцію. Інвестора цікавить не просто будівництво або модернізація технології, а гранично чіткі відповіді на такі запитання:

1. Потреби, що задовольняються запропонованою продукцією.
2. Особливості продукції і її вигідна відмінність від продукції конкурентів.
3. Патентна (авторська) захищеність запропонованої продукції.

4. Лімітна ціна та передбачувані витрати на випуск.

5. Основні показники якості продукції, переваги дизайну, вигляд упаковки, а також (у випадку технічних виробів) організація сервісного обслуговування.

Дуже важливим моментом є необхідність представити наочне зображення товару або виробів, отриманих за допомогою вашої продукції. Дуже важко буває отримати гроші під ідею, яка ще не призвела до появи хоча б одного екземпляра нового товару. Тому для успіху бізнес-плану потрібно включити в нього обов'язково фотографію або дуже добрий малюнок вашого товару, який дозволяє скласти про нього чітку уяву.

Також у цьому розділі потрібно детально розглянути такі складові маркетингової стратегії:

- вибір ринку: визначте, на які ринки хочете поставити свій продукт;
- виробнича політика: назвіть, які товари або послуги хочете запропонувати ринку ви;
- розподіл: опишіть канали розподілу, які ви маєте намір використовувати, щоб довести товар до ринку; будете продавати товар через власні фірмові магазини чи оптові торговельні організації;
- план збуту: опишіть, як ви будете управляти збутом вашої продукції та методи просування, які ви маєте намір застосувати. Назвіть методи продажу, що плануються;
- цінова політика: охарактеризуйте рівень цін на кожному з можливих ринків;
- обсяги продажу: визначте обсяги продажу, які ви плануєте досягти для кожного продукту (послуги) на кожному ринку і якими методами будете досягати зростання обсягів виробництва (за рахунок розширення ринків збуту чи за рахунок пошуку нових форм залучення покупців);
- рівень прибутковості: назвіть рівень прибутковості, якого хочете досягти або якого потребуєте (іншими словами, назвіть максимально потрібний та бажаний розмір прибутковості);
- реклама: як буде організована реклама і скільки засобів збирається на це виділити;
- сервіс: як буде організована служба сервісу (для високотехнічних виробів); скільки це буде коштувати і чи буде така служба прибутковою;

- зв'язок з громадськістю: як будете досягати доброї репутації своїх товарів і самої фірми в очах громадськості.

Наступний розділ бізнес-плану – **«Виробничий план»**. Головне завдання цього розділу – довести потенційним партнерам, що реальний випуск продукції буде здійснений у потрібній кількості, якості та в заплановані строки. В усьому цивілізованому світі інвестори вникають у всі деталі виробничого циклу не для впровадження власних рішень, а для оцінки кваліфікації позичальника та реальності його планів. Саме бізнес-план включає відповіді лише на основні питання, а деталі доцільно перенести в додатки, які, як правило, не обмежені обсягом. Основні запитання зводяться до наступного:

- виробництво продукції планується здійснити на діючому чи на знову створеному підприємстві;
- виробничі потужності, що вимагаються, та їх зростання;
- адресат, умови придбання сировини, матеріалів та комплектуючих виробів, наявність у позичальника досвіду роботи з нею;
- можливість виробничої кооперації та характеристика можливих партнерів;
- можливість лімітування обсягів виробництва або поставок ресурсів;
- перелік, можливості та проблеми при придбанні обладнання.

Усі ці дані бажано навести в перспективі на 2-3 роки (для досить великих підприємств – на 4-5 років).

Корисною може бути схема виробничих потоків. На цій схемі повинно бути наочно показано, звідки і як будуть надходити всі види сировини та комплектуючих виробів, у яких цехах і як вони будуть перероблятися в продукцію, яким чином і куди буде постачатися готова продукція.

На цій схемі обов'язково повинно бути знайдене місце і для процесів контролю якості. Необхідно відмітити, на яких стадіях і якими методами буде проводитися контроль якості і якими стандартами при цьому буде керуватися підприємство. Завершує даний розділ бізнес-плану оцінка можливих витрат виробництва та її динаміка на перспективу. У витрати включаються затрати, пов'язані з утилізацією відходів та охороною навколишнього середовища.

В **«Організаційному плані»** необхідно описати вашу організацію (існуючу або майбутню) та перспективи її розвитку у най-

ближчі часи. При цьому вихідною точкою повинні бути кваліфікаційні вимоги, тобто ви повинні вказати, які саме спеціалісти (якого профілю, з якою освітою, яким досвідом) і з якою заробітною платою потрібні для успішного ведення справ.

У тому випадку, якщо частина персоналу вже найнята, ви повинні дати про своїх співробітників короткі біографічні довідки, наголошуючи на наявну кваліфікацію, минулий досвід роботи та їх корисність для фірми. Можна включити сюди їх адреси та телефони, щоб забезпечити інвестору можливий контакт з ними. Ваші потенційні партнери хочуть знати про вас все, бо вони довіряють вам свої гроші.

У цьому ж розділі необхідно навести організаційну структуру вашої фірми, підприємства, з якої повинно бути зрозуміло: хто і чим буде займатися, як всі служби будуть взаємодіяти і як їх діяльність намічається координувати і контролювати. Цьому питанню інвестори та банкіри приділяють особливу увагу, тому що дуже часто навіть багатообіцяючі проекти зазнають крах через організаційну плутанину.

Доцільно в цьому розділі обумовити питання оплати праці персоналу, взаємозв'язок рівня заробітної плати та результатів виробничої діяльності, розглянути організацію роботи працівників, її змінність.

Фінансовий розділ бізнес-плану покликаний узагальнити матеріали минулих частин та подати у вартісному виразі. У цьому розділі потрібно визначити і обсяг продажу (виручка від реалізації), інвестиційні витрати, податки, план прибутків, баланс грошових потоків, прогноз бухгалтерського балансу, показники рентабельності, ліквідності та ефективності.

Суму інвестиційних витрат отримують складанням таких витрат: передінвестиційні дослідження та підготовчі роботи, оренда або купівля земельної ділянки, освоєння земельної ділянки, будівлі, споруди, інфраструктура, технологія, будівельно-монтажні роботи, підготовка кадрів, накладні витрати, оборотні засоби тощо.

Метою розробки плану витрат підприємства є визначення планових економічно обґрунтованих витрат щодо:

- валового, товарного і реалізованого обсягу господарської діяльності з виробленої продукції(наданих послуг, виконаних робіт, придбаних товарів);
- здійснення загальногосподарського управління підприємством;

- виконання господарських операцій зі збуту продукції;
- сплати податкових платежів;
- здійснення капітальних інвестицій;
- виконання господарських операцій у сфері фінансової діяльності [10, с. 115].

У процесі планування здійснюється:

- розрахунок вартості ресурсів, необхідних для кожного виду діяльності за переліком об'єктів підприємства в цілому;
- обчислення виробничої собівартості кожного виду продукції, робіт, послуг за структурними підрозділами і підприємства в цілому;
- визначення загальної величини витрат на плановий обсяг господарської діяльності підприємства.

Вихідними даними для планування витрат є:

- планові обсяги виробництва, придбання та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в натуральному та вартісному виразах;
- обсяги капітальних інвестицій щодо забезпечення обсягів господарської діяльності;
- норми витрат матеріальних ресурсів для здійснення господарської діяльності та розрахунок потреби в ресурсах у натуральному виразі;
- ціни на матеріально-технічні ресурси та послуги сторонніх організацій, необхідних для господарської діяльності;
- облікові ціни підприємства на ресурси, необхідні для здійснення господарської діяльності;
- норми затрат праці, розрахунки чисельності та професійного складу працівників, умови оплати їхньої праці, що визначаються на підприємстві;
- економічні нормативи: норми амортизаційних відрахувань, ставки відрахувань на соціальні заходи та податкові платежі тощо;
- плани організаційно-технічних заходів щодо економії матеріальних цінностей, поліпшення використання трудових ресурсів і необоротних активів.

Витрати підприємства є комплексним показником, в якому при плануванні повинна бути відображена велика кількість факторів, що впливають на його рівень. Усі фактори діляться на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх відносяться:

- ціни на ресурси, які підприємство одержує від постачальників;

- розміри мінімальної заробітної плати та обов'язкових платежів. Основними внутрішніми факторами є зміна:
- продуктивності праці;
- трудомісткості продукції [10, с. 116].

Планові витрати підприємства визначаються виходячи з планових обсягів господарської діяльності та нормативної потреби у виробничих запасах, трудових ресурсах і необоротних матеріальних та нематеріальних активах.

Потреба у виробничих запасах визначається за такими розрахунками:

$$ВЗН = ПОН / НВН ;$$

$$ВЗН = ПОВ / НВВ / Ц ;$$

$$ВЗВ = ПОН / НВН \times Ц ;$$

$$ВЗВ = ПОВ / НВВ ,$$

де $ВЗН$ і $ВЗВ$ – потреба у виробничих запасах відповідно в натуральному і вартісному виразі;

$ПОН$ і $ПОВ$ – планові обсяги господарської діяльності відповідно у натуральному і вартісному виразі;

$НВН$ і $НВВ$ – норми витрат виробничих запасів на виробництво одиниці обсягів господарської діяльності відповідно у натуральному та вартісному виразі;

$Ц$ – ціна за натуральну одиницю виробничих запасів, грн, коп. [10, с. 118].

Чисельність основних робітників визначається трьома методами:

1. За трудомісткістю виробничої програми:

$$Ч_p = T / \Phi ,$$

де $Ч_p$ – чисельність робітників;

T – трудомісткість виробничої програми, люд.-год.

Φ – корисний фонд робочого часу одного середньооблікового робітника за період або рік (днів, люд.-год.)

Трудомісткість виробничої програми визначається як сума трудомісткості всіх господарських операцій, необхідних для її виконання.

$$T = ГО \times ЗП ,$$

де $ГО$ – кількість господарських операцій, необхідних за періодом для виконання виробничої програми;

$ЗП$ – затрати праці на виконання господарської операції, люд.-год.

2. За нормами обслуговування:

$$Ч_s = (K_o \times З_m) / H_o ,$$

де K_o – загальна кількість обладнання, яку необхідно обслуговувати робітникам, одиниць;

$З_m$ – кількість змін роботи обладнання;

H_o – норма обслуговування обладнання на одного робітника, одиниць.

3. За нормами виробітку:

$$Ч_p = O_e / (H_e \times \Phi) ,$$

де O_e – обсяг виробництва в натуральних одиницях (продукція, роботи, послуги);

H_e – норма виробітку на одного робітника в натуральних одиницях за люд.-год. (день).

Чисельність допоміжних робітників обчислюється:

$$Ч_o = K_p \times З_m ,$$

де $Ч_o$ – чисельність допоміжних робітників;

K_p – кількість робочих місць допоміжних робітників.

Чисельність керівників, спеціалістів, службовців визначається на основі затвердженого на підприємстві штатного розкладу, в якому встановлюються кількість працівників за кожною посадою згідно з діючими нормативами чисельності для забезпечення управління господарською діяльністю.

Потребу у виробничих необоротних матеріальних і нематеріальних активах, необхідних для здійснення планових обсягів господарської діяльності, визначають виходячи із виробничої потужності. Виробнича потужність устаткування визначається так:

$$ВПН = НФЧ / НЧ ;$$

$$ВПВ = НФЧ / НЧ \times Ц ,$$

де VPH і VPP – виробнича потужність устаткування відповідно в натуральному і вартісному виразі;

$НФЧ$ – нормативний (ефективний) фонд часу роботи обладнання, год.;

$НЧ$ – норма часу на одиницю продукції, год. /од.;

$Ц$ – ціна за одиницю продукції, грн, коп.

Кількість об'єктів виробничих необоротних матеріальних і нематеріальних активів для здійснення планових обсягів господарської діяльності визначають таким чином:

$$KOH = POH / VPH ;$$

$$KOB = POH / VPH \times C ;$$

$$KOH = POV / VPP ;$$

$$KOB = POV / VPP \times C ,$$

де KOH і KOB – потреба в об'єктах обладнання для виконання планових обсягів господарської діяльності в натуральному та вартісному виразі;

POH і POV – непланові обсяги господарської діяльності відповідно у натуральному та вартісному виразі;

VPH і VPP – виробнича потужність одиниці обладнання відповідно у натуральному та вартісному виразі;

$Ц$ – ціна за одиницю обладнання, грн, коп.

Розрахунок планових витрат за окремими елементами здійснюється таким чином.

1. Матеріальні витрати (MB):

$$MB = НПО \times ННВ \times ОЦ ;$$

$$MB = НПО \times НВН ;$$

$$MB = ВПО \times НВВ ,$$

де $НПО$ і $ВПО$ – плановий обсяг господарської діяльності відповідно в натуральному (кількість продукції, робіт, послуг) та вартісному виразі;

$ННВ$, $НВВ$ і $НВН$ – норма витрат сировини і матеріалів відповідно у натуральному виразі на натуральну одиницю продукції, вартісному виразі на вартісну одиницю продукції, грн, коп. та вартісному виразі на натуральну одиницю;

$ОЦ$ – облікова ціна натуральної одиниці сировини і матеріалів, грн, коп.

2. Витрати на оплату праці ($ВОП$):

$$ВОП = НПО \times ЗП \times РПО ;$$

$$ВОП = НПО \times РОП ;$$

$$ВОП = ВПО \times РОД ,$$

де $ЗП$ – затрати праці на одиницю продукції (робіт, послуг), господарську операцію, люд.-год.;

$РПО$ – розцінка оплати праці за одиницю затрат праці, грн, коп.;

$РОП$ – розцінка оплати праці за одиницю продукції (робіт, послуг), грн, коп.;

$РОД$ – розцінка оплати праці за одиницю обсягу господарської діяльності у вартісному виразі, грн, коп.

3. Витрати на соціальні заходи ($ВСЗ$):

$$ВСЗ = БН \times СТ ;$$

$$ВСЗ = ВПО \times СО ,$$

де $БН$ – база для нарахування витрат на соціальні заходи;

$СТ$ – ставка платежів на одиницю бази для нарахування витрат на соціальні заходи, грн, коп. ;

$СО$ – ставка платежів на соціальні заходи на одиницю обсягів господарської діяльності у вартісному виразі.

4. Амортизація (A):

$$A = ВОЗ \times НАВ / 100 ;$$

$$A = НПО \times НАП ;$$

$$A = ВПО \times НВА ,$$

де $ВОЗ$ – вартість основних засобів (необоротних активів) як база для визначення амортизації, які планують використовувати при здійсненні господарської діяльності, грн;

$НАВ$ – норма амортизації основних засобів до їх вартості, %;

$НАП$ – норма амортизації основних засобів на одиницю виготовленої продукції в натуральному виразі, грн, коп.;

$НВА$ – норма амортизації основних засобів на одиницю виготовленої продукції у вартісному виразі, грн, коп. [10, с. 123-124].

Для розрахунку плану прибутків потрібно розрахувати ряд показників:

1. Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).
2. Податок на додану вартість.
3. Акцизний збір.
4. Інші вирахування з доходу.
5. Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (1-2-3-4).

6. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).
7. Валовий прибуток (5-6) збиток.
8. Інші операційні доходи
9. Адміністративні витрати.
10. Витрати на збут.
11. Інші операційні витрати.
12. Фінансові результати від операційної діяльності.

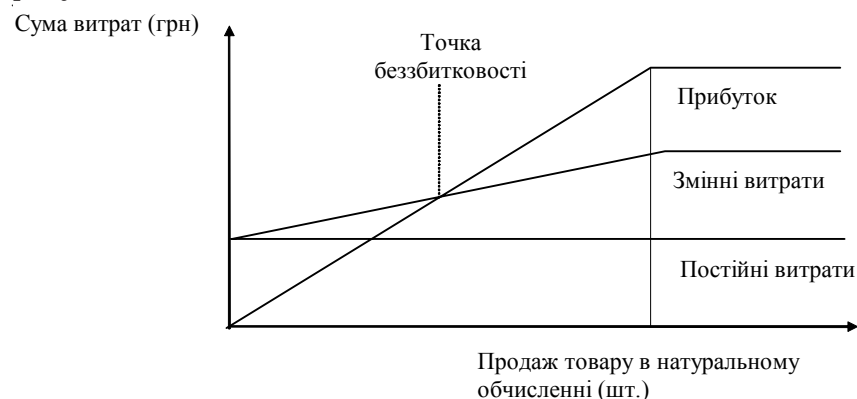
Для суб'єкта малого підприємництва ці показники такі:

1. Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).
2. Непрямі податки та інші вирахування з доходу.
3. Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (1-2).

4. Інші операційні доходи.
5. Інші звичайні доходи.
6. Разом чисті доходи (3+4+5+6).
7. Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції.
8. Матеріальні затрати.
9. Витрати на оплату праці.
10. Відрахування на соціальні заходи.
11. Амортизація.
12. Інші операційні витрати.
13. Інші звичайні витрати.
14. Надзвичайні витрати.
15. Податок на прибуток.
16. Разом витрати (9+10+11+12+13+14+15+16).
17. Чистий прибуток (збиток) (7-17).

І, нарешті, в цьому розділі варто навести графік прибутковості (мал. 4) та розрахунки до нього, які були підготовлені при виборі ціни в розділі "Маркетинговий план". За допомогою цього графіка можна знайти точку беззбитковості, тобто той обсяг виробницт-

ва, при якому крива, що показує зміну виручки від реалізації (при доданому рівні цін), перетнеться з кривою, яка показує зміну собівартості продукції. Очевидно, що при цьому обсязі випуску продукції буде, нарешті, досягнута беззбитковість виробництва і подальше збільшення обсягів реалізації приведе до появи прибутковості.



Мал. 4. Графік прибутковості

Тобто точка беззбитковості – це рівень фізичного обсягу продажу протягом певного часу, за рахунок якого підприємство покриває витрати.

Останній розділ бізнес-плану – **оцінка ризику та страхування**, де потрібно показати ваше розуміння ризику, його оцінку, прогнозування і навіть управління ним.

Вам необхідно дати відповідь на запитання: як зменшити ризик та втрати? Відповідь повинна складатися із двох частин, у першій з яких вказуються організаційні заходи профілактики ризиків, а в другій – програма страхування від ризиків.

Потрібно завчасно передбачити в бізнес-плані всі типи ризиків, з якими можна зіткнутися, джерела цих ризиків та момент їх виникнення. Для цього потрібно добре знати класифікацію ризиків та перелік питань до кожного виду ризику, на які потрібно дати відповідь у бізнес-плані.

Ринковий ризик: чи буде в майбутньому існувати ринок? Чи буде ринок зростати такими темпами, які стануть сприятливі вашому бізнесу? Чи є ваша норма валового прибутку достатньою, щоб змогли витримати цінову війну, якщо така буде мати місце?

1. Ризик конкуруючих технологій: чи зможе ваш конкурент розробити технологію, яка зробить вашу застарілою? Чи може якась нова технологія заважати успішно виконувати намічене?

2. Ризик закінчення або технологічний ризик: чи досить надійні запропонований проект, технологія або предмет діяльності, щоб все спрацювало так, як намічається?

3. Зовнішній ризик: яка ймовірність того, що хтось або щось (уряд, профспілки, транспорт тощо) зупинить або уповільнить роботу підприємства? Чи є у вас пропозиції з вирішення цих проблем?

4. Внутрішній ризик: чи досить у вас персоналу, щоб підприємство могло нормально функціонувати? Якщо ні, то чи є у вас можливість його отримати своєчасно і на вигідних умовах?

5. Політичний ризик: є чи очікується якась урядова постанова, яка може заважати успіху? Чи будуть отримані, коли це буде потрібно, обов'язкові дозволи спеціальних органів, наприклад, управління з охорони здоров'я?

6. Ресурсний ризик: чи буде мати місце достатня кількість клієнтів, матеріалів або продукції протягом періоду, що істотно перевищує строки погашення витрат фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів для повного закінчення наміченого проекту?

7. Ризик капітальних вкладень: Чи може інфляція, зміна валютних курсів або політики уряду істотно вплинути на обсяг інвестицій? Яка ймовірність того, що в результаті цих змін ви повністю або частково втратите свій капітал? Реальна програма «Управління ризиками» повинна бути розроблена на основі дослідження особливостей бізнесу та тонкощів ринку страхових послуг.

При розробці програми захисту бізнесу від втрат, як правило, акцентується увага на таких моментах:

Ризик втрати майна: схильність вашого майна, яка включає реальні та «невидимі» активи, до ризику повної втрати або пошкодження (пожежа, крадіжка).

Ризик невиконання зобов'язань - включає вашу відповідальність перед покупцями, людьми, які причетні до вашого бізнесу, перед тими, хто використовує або покладається на вашу продукцію або послуги, а також перед суспільством у цілому.

У страховому полісі вказується, який вид ризику він покриває, в які строки і на яку суму. У страховому полісі може бути також указаний порядок здійснення процедур.

Таким чином, бізнес-план складається з семи розділів: 1) резюме; 2) аналіз ринку збуту; 3) план маркетингу; 4) виробничий план; 5) організаційний план; 6) фінансовий план; 7) оцінка ризику.

Із можливих підходів до складання бізнес-плану найбільш поширеним є складання комбінованого бізнес-плану з відпрацюванням бізнесу на період у кілька років (найчастіше 3 роки) з одночасною детальною розробкою заходів та показників, що досягаються, на перший рік з розбиттям їх по кварталах та місяцях.

Робота над бізнес-планом складається із таких п'яти етапів:

1) Складання проекту бізнес-плану, при якому з самого початку відпрацьовується перспективний розвиток підприємства на кілька років, а потім – детальний річний бізнес-план.

2) Ретельний пошук недоліків, аналіз та оцінка як ефективності окремих заходів, так і в цілому здатності бізнес-плану забезпечити досягнення поставлених цілей та завдань.

3) Внесення необхідних змін та доповнень.

4) Розробка кінцевого варіанту бізнес-плану.

5) Оформлення матеріалу бізнес-плану згідно із загальноприйнятими формами та стандартами і забезпеченням привабливого зовнішнього вигляду документа.

Бізнес-план повинен виглядати професійно як за змістом, так і за зовнішнім виглядом. Критеріями якості бізнес-плану є:

- простота і зрозумілість;
- об'єктивність пропозиції та точність розрахунків;
- логічність та фундаментальність у цілому, а також функціональний розподіл розділів;
- зручність у використанні, що досягається наявністю на першій сторінці бізнес-плану змісту, застосування таблиць, діаграм, графіків та малюнків, а також використання розгорнутих аркушів для надання фінансово-економічної інформації;
- відсутність граматичних та стилістичних помилок.

Що стосується останнього критерію, то для малих підприємств кращим обсягом бізнес-плану без врахування додатків є до 25-ти сторінок, а для великих – до 50-ти сторінок. При наявності більшої кількості додатків їх доцільно оформити окремим документом.

10. Ситуації для обговорення

Питання для обговорення

1. Поясніть, для підприємств якої галузі можна було б рекомендувати використання методів управління на основі екстраполяції тенденцій:

- харчової;
- машинобудування;
- радіоелектронної;
- туризму.

2. Перерахуйте цілі планування та вкажіть, яка, на вашу думку, є основною з них.

3. Поясніть, чи існує різниця між короткотерміновим і оперативним плануванням. Якщо так, то в чому вона полягає?

4. Який з методів організаційного планування є найоптимальнішим для роботи управлінських кадрів організації в цілому? Чому?

5. Яка із загальних стратегій Портера є найбільш раціональною для підприємств України на сучасному етапі розвитку?

Ситуація для аналізу №1

Проблеми стратегічного планування корпорації «Колгейт» [3]

Протягом 70-х років компанія «Колгейт» придбала величезну кількість різних фірм. Проте наприкінці десятиліття стало зрозуміло, що деякі з цих придбань були необмірковані. Коли прийшов 1990 рік, компанія продала їх, а інші виставила на продаж. Серед компаній, що були продані: виробництво з переробки м'яса, виробництво тенісних ракеток, інвентарю для гольфа, мережа ресторанів. На продаж виставили компанію з виробництва тенісного інвентарю та ювелірну фірму. Крім того, оглядачі вважали, що невдовзі «Колгейт» скаже «до побачення» підприємству з виготовлення солодощів, компанії з виготовлення товарів для відпочинку та жіночого одягу.

«Колгейт» зрозуміла, що її досвіду та вміння реалізувати зубну пасту та мило недостатньо, щоб продавати хот-доги, лак для нігтів та хокейні клюшки. Придбавши ці фірми, компанія поставила себе в такі умови, за яких керівництво змушене приділяти увагу не лише просуванню та підтримці певного продукту, а й різним дургорядним справам, про які воно майже не має уявлення. Крім

того, цей сектор фірми приносив лише збитки. Переглянувши довгострокові фінансові орієнтири компанії, президент «Колгейт» вирішив відмовитися від цих операцій та сконцентрувати ресурси там, де це принесе найбільшу користь.

Запитання

1. Як би ви визначили основну місію «Колгейт»?
2. Чому компанія змушена продати щойно придбані фірми?
3. Як розглянутий приклад ілюструє необхідність стратегічного планування?

Ситуація для аналізу №2

Стратегічний вибір фірми «Вікл Реджістрейшен Сервіс» [3]

Коли федеральне законодавство посилило вимоги до правил дорожнього руху, американська компанія «Вікл» вирішила запропонувати своїм споживачам послуги з реєстрації автомобілів та оформлення інших документів на машину (страхування тощо). Коротко кажучи, фірма бере вашу машину, проводить її через всю послідовність реєстрації та одержання номерних знаків (власник машини лише на очікування своєї черги у федеральному управлінні для реєстрації витрачає 1-2 години), а потім відвозить на технічний огляд (ще 1-2 години), миє її, якщо ви про це попросите, і повертає вам вже чистою, сяючою, повністю зареєстрованою і готовою для експлуатації. Спосіб залучення клієнтів фірма обрала найневibaгливіший. Працівники фірми просто кладуть рекламні листки під двірники тих автомобілів, які ще не мають номерних знаків, чи в яких знаки із іншого штату або закінчується строк дії талона про проходження технічного огляду.

Коли ж уряд країни знайшов спосіб спростити процедуру реєстрації транспортних засобів, то цим, по суті, позбавив «Вікл» її клієнтури. Тоді фірма переорієнтувала свій бізнес. Тепер вони беруть вашу машину і самі відвозять її на ремонт і на технічне обслуговування, потім повертають назад. Звичайно ремонт і обслуговування автомобіля відбувається протягом одного й того самого дня. Річ у тому, що «Вікл» налагодила тісні контакти з ремонтними службами, уклала з ними угоду про постачання деякої кількості машин для ремонту і дістала право на першочергове обслуговування як клієнт, що подає найбільше замовлень.

Розвитку нового бізнесу на фірмі «Вікл» сприяло рішення міських властей Вашингтона про застосування до тих, хто більше чотирьох разів не сплатив штраф за паркування в неналежному місці, спеціальних заходів впливу – «автомобільних колодок», що не дають автомобілю змоги рушити з місця. Якщо ваш автомобіль одержав такі «колодки», то ви маєте дістатися до центру міста, сплатити штраф і збори, перш ніж скористаєтесь ним. Так ось працівники «Вікл» кладуть рекламні листки під двірники арештованої машини. Компанія пропонує клієнту зателефонувати їй, повідомивши номер автомобіля та кредитної картки, а всю процедуру «визволення» вашого автомобіля вона бере на себе.

У президента «Вікл» уже є плани щодо створення своєрідного клубу автолюбителів, члени якого зможуть за допомогою послуг «Вікл» задовольнити свої бажання, пов'язані з експлуатацією автомашин. Клуб – головним чином для тих, у кого є гроші, але немає часу.

Запитання

1. Чи змінювалась місія компанії «Вікл» у процесі її функціонування?
2. Які стратегії були обрані керівництвом «Вікл»?
3. Які ринкові ніші були використані фірмою «Вікл»?
4. Що конкретно сприяло виявленню тієї чи іншої ринкової ніші?
5. Яка ринкова ніша, на ваш погляд, є найперспективнішою?
6. Яку мету має президент «Вікл», плануючи створення клубу автомобілів?

Ситуація для аналізу №3

Фірма «Мелвані» [3]

Пак Мелвані, виходець з Індії, був дуже здивований тим, що в Америці одяг з натурального шовку, такого популярного у нього на батьківщині, можуть дозволити собі лише багаті. Правильно оцінивши ситуацію на ринку (синтетика, стаючи кращою за якістю, перестала бути недорогою) і своєчасно зрозумівши, що 80-ті стануть роками дедалі ширшого втягнення американських жінок у господарську діяльність, а також знаючи їх пристрасть до одягу з натурального волокна, він створив підприємство з випуску одного єдиного виробу – сорочки класичного стилю для жінок за 22 долари. Підприємство мало успіх. Нині фірма «Мелвані» пропонує

покупцям масу моделей сорочок, спідниць, светрів і суконь, що ледве вміщуються в каталозі на 40-ка сторінках.

Пак Мелвані також правильно оцінив можливості торгівлі за каталогами з доставкою додому. Його скромна крамниця в Нижньому Манхеттені перетворилась на підприємство з оборотом 40 млн доларів за 1988 – 1997 роки.

Запитання

1. На які потреби і на яких споживачів була зорієнтована місія компанії «Мелвані» в момент її створення? Сформулювати цю місію.
2. Чи відбулась зміна місії фірми Мелвані нині?
3. Яка стратегія забезпечила успіх компанії з початку її існування?
4. Чи змінилась стратегія фірми сьогодні?

11. Ділова гра «Ранок на дачі»

Ділова гра взята із збірника А.Б. Боровського та І.А. Грабської [8]

Пропонована гра використовується для демонстрації переваг систем сітьового планування та управління. Наведений нижче варіант ефективний при першому ознайомленні з даним методом.

Батько, син 14-ти років та донька 6-ти років на дачі. За 500 м їх чекають друзі, щоб разом піти в похід. Електричка вирушає о 8 годині.

Вранці, як завжди, на сніданок біфштекс із відвареною картоплею, батьку – чорна кава, дітям – кава з молоком. З собою в похід потрібно взяти бутерброди та чай. Вода береться з колонки за 250 м, її потрібно качати (запаси звечора не зроблені).

Є: плитка електрична двоконфоркова; рукомийник наливний – 6 л.; туалет зовнішній (на одне місце); відро для води – 12 л (вистачає на приготування їжі та господарські потреби); сковорода – 1 шт., на яку вміщується два біфштекси; кухонний та столовий посуд.

Витрати часу на всі процедури вказані в таблиці 2. Потрібно визначити, на котру годину завести будильник.

Завдання: потрібно розподілити справи між членами сім'ї за умови, що не можна змінювати загальну кількість робіт та їх тривалість.

Пропонується вирішити це завдання, хто як зможе, але не говориться, що робити слід з використанням сітьового графіка. Після того, як студенти пропрацювали приблизно півгодини, кожний

учасник прикидає тривалість виконання всіх справ та доповідає свій план учасникам. Розкид, як правило, складає від 1 до 3 годин. Кожний учасник виступає в ролі керівника, який затверджує або відхиляє план, що розглядається. При цьому, як правило, з'ясовується, що роботи батька, сина та доньки не узгоджені за часом, хтось перевантажений, а інший залишається без справи, третій умивається, коли вода ще не принесена, в цей час згоріли біфштекси. Такі плани відхиляються.

Таблиця 2

Витрати часу на проведення різних видів робіт

Перелік обов'язкових операцій	Необхідний час, хв.		
	батьку	сину	доньці
Піднятися, вдягнутися	2	2	5
Сходити в туалет	4	5	7
Прибрати одну постіль	2	3	5
Зарядка	15	20	10
Принести воду з колонки	10	10	-
Вмитися, почистити зуби	5	5	8
Поголитися	5	-	-
Заплести косички (донька сама не вмє)	5	5	-
Закип'ятити чайник води	10	10	-
Почистити картоплю	8	10	-
Зварити картоплю	20	20	-
Зварити каву	5	-	-
Заварити чай	5	5	-
Прокип'ятити молоко	5	-	-
Вимити біфштекси	2	-	-
Підсмажити біфштекси	10	-	-
Накрити на стіл	3	3	5
Поснідати	15	15	20
Помити посуд та прибрати	10	10	-
Приготувати бургери	8	-	-
Зібрати речі в дорогу	5	5	-
Одягнутися та взутися в дорогу	3	5	10
Дійти до електрички	8	8	8
Купити квитки	2	2	-

Потім керівник говорить про сітьове планування. Основна увага звертається на переваги сітьових графіків; наочність та зручність, узгодженість робіт у часі, можливість своєчасного маневру ресурсами, можливість оптимізації та простота контролю за виконанням робіт.

Озброївши учасників гри азами теорії сітьового планування і управління, керівник пропонує їм розбитися на кілька бригад по 4–5 осіб і кожній розробити сітьовий графік «Ранок на дачі». Члени бригади можуть програвати ролі, бажано: батька – 2 особи, сина – 2, доньки – 1. В залежності від справ, які будуть виконуватися кожним членом сім'ї, загальна тривалість робіт буде різною. Як правило, вважають, що роль доньки другорядна, тому що вона мало може зробити. Проте це не так, і гравці дуже швидко переконаються в протилежному.

Переможцем вважається та бригада, яка, дотримуючись технології виконання справ (вмивання при наявності води, варка картоплі після її чищення і т. ін.), досягне (складе план) виконання всіх справ за мінімально можливий час.

З'ясовується, що побудова сітьового графіка дає можливість кожній бригаді отримати приблизно однаковий час. Взавши кращий сітьовий план та порівнявши його з минулими планами, учасники гри переконаються, що змогли зекономити до 20 % часу на виконання всіх справ, при цьому можна ясно побачити, хто, що і в якій послідовності робить.

Для того, щоб учасники закріпили вміння розробляти сітьові моделі планування, можна програти ту саму ситуацію за умови, що в хаті є потрібний запас води. Ця умова викличе зміну в черговості справ та зменшить загальний час виконання всієї операції. Учасники переконаються в тому, щоб будь-яка зміна у переліку справ – це перебудова всього графіка, це новий план зі своїми новими критичними роботами.

Після проведення гри, в ході розгляду завдань, потрібно підкреслити, що при неорганізованому пошуку рішення час на проведення всієї операції виявився надмірно великим, план її виконання – зірваним; і коли вона закінчилася – потяг уже пішов; складання та аналіз сітьового графіка дозволив скоротити строки проведення операції, удосконалити її технологію та використання обладнання.



Рекомендована література

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: «Фирма Гардарика», 1996.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
3. Збірник ситуацій для аналізу з курсу «Менеджмент» для бакалаврів з економіки денної і вечірньої форм навчання / Укл. І.Ф. Марченко, О.В. Кіняєв. – К.: КДЕУ, 1995.
4. Как подготовить успешный бизнес-план. – Киев: VOSO, 1994.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – Уфа: Академия менеджмента. – М.: Экономика, 1993.
6. Олійник С. У. та ін. Менеджмент: Навч. посібник – Х.: Друк ЛМД, К.: Проза, 1997.
7. Платонов С. В., Третьяк В. И., Черкасов В. В. Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО «Издательство Либра», 1996.
8. Тесты и методики деловых игр для менеджера: Сборник / Боровский А.Б., Грабская И.А. – К.: МЗУУП, 1994.
9. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995.
10. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства. – Житомир, ЖДТУ, 2002.
11. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех / Пер. с нем. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 1993.

Тема 5

Організаційні структури та структури управління

План

- 1. Види структур організацій.**
- 2. Аналіз організаційних структур управління.**
- 3. Вибір критеріїв діагностики та оцінки існуючих і проектних структур управління.**
- 4. Ділова гра «Аналіз організаційної структури управління заводом».**

Методичні рекомендації

Основними елементами структури управління є склад функцій управління, чисельність працівників управління за функціями, фаховий склад працівників апарату управління, склад самостійних структурних підрозділів, кількість ступенів управління та розподіл працівників між ними, централізація або децентралізація управління, інформаційні взаємозв'язки.

1. Види структур організацій

Автори підручника «Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми» Б.М. Андрушків та О.Є. Кузьмін під організаційною структурою розуміють впорядковану сукупність органів (підрозділів), що дає змогу управляти організацією, взаєминами та підпорядкованістю цих органів. Вони мають використовувати всі функції управління.

Структура управління складається з:

- кількості і видів ланок управління на кожному рівні;
- взаємного розміщення, зв'язків і підпорядкованості цих ланок;
- завдань, прав, обов'язків, повноважень та відповідальності кожної ланки в межах виконання загальних та спеціальних функцій управління;
- чисельності і професійно-кваліфікаційного складу працівників;
- ступеня централізації та децентралізації функцій управління.

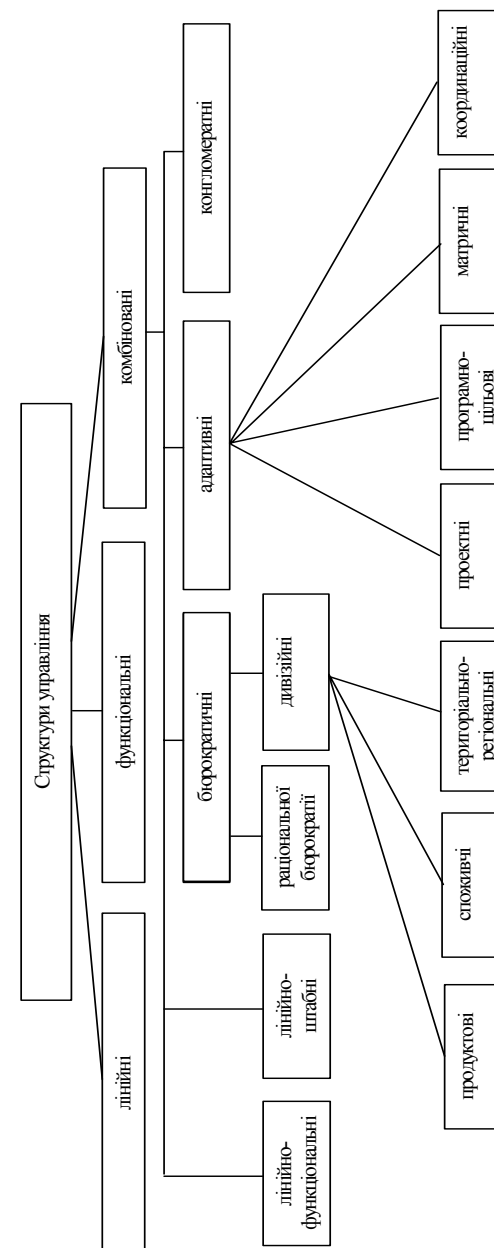
В ієрархічній побудові, рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють лінійну структуру управління. Необхідність переробки інформації, налагодження зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб, тобто штабів, у системі управління, які створили функціональну структуру управління. Сукупність лінійних та функціональних органів становить структуру управління.

Таким чином, існують дві основні структури управління – лінійна та функціональна, а все інше різноманіття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів. На мал. 6 подана класифікація структур управління.

М.М. Мартиненко в своїй книжці «Менеджмент фірми» виділяє такі різновиди структур організації: виробничу, технологічну, економічну, соціальну, інформаційну, оргструктуру управління, структуру апарату управління.

Виробнича структура є формою поєднання розташованих у просторі виробничих підрозділів, засобів та предметів праці, їх властивостей і визначених взаємовідносин між ними.

Технологічна структура є регламентованою побудовою матеріально-енергетичних процесів, що визначають взаємозв'язки між елементами процесу перетворення ресурсів у готову продукцію. Вона призначена поєднати засоби та предмети праці, трудові та речові елементи в єдиному виробничому процесі. Відношення елементів технологічної й виробничої структур породжують технологічні зв'язки і тим самим визначають стійкість виробничої структури. Зв'язок – це елемент, за допомогою якого структури підприємства можуть проявляти свої властивості.



Мал. 6. Класифікація структур управління

Організаційна сукупність зв'язків створює відносини, які передбачають можливі і необхідні обміни елементами видів структур.

Економічна структура є відношенням компонентів основних і оборотних фондів підприємства, відображається в складі затрат на продукцію, проявляється у відносинах госпрозрахунку тощо.

Інформаційна структура характеризується відносним розташуванням джерел і отримувачів повідомлень в організації, складом та взаємозв'язками носіїв інформації, спрямованістю й конфігурацією комунікаційних мереж та ін.

Соціальна структура характеризує склад робітників виробничої системи та їх розподіл за професійно-кваліфікаційним і статевіковим складом, рівнем освіти, інтелектом, сімейним становищем тощо. Соціальна структура створюється людьми (як членами виробничого колективу, суспільства) та міжособистісними, міжгруповими відносинами.

Відносини між людьми в соціальній структурі є наслідком спеціалізації та кооперування їх праці, а також міжособистісних і міжгрупових зв'язків та взаємодій, контактів, симпатій та антипатій.

Організаційна структура управління є об'єднуючим і центральним елементом підприємства. Вона складається із елементів, які дозволяють функціонувати як єдине ціле всім іншим структурам. Структура управління виконує об'єднуючу роль, надаючи підприємству властивостей цілого. В міру того, як інші види структур спираються на структуру управління, в процесі функціонування підприємства, вона сама визначається цими ж структурами.

Структури, що вище розглядалися, можна подати у вигляді організаційної та соціальної концепцій (організаційна структура та структура апарату управління відповідно). У кожній з двох концепцій вказані поняття визначаються по-різному.

Визначення, які належать до організаційної концепції, такі:

1. Посадові позиції залежать від цілей та організаційно забезпечують їх досягнення.

2. Посадові позиції визначаються з точки зору завдань управління, розв'язок яких спрямований на досягнення цілей.

3. Відносини між посадовими позиціями визначаються згідно з регламентом вирішення завдань управління та досягнення поставлених цілей.

4. Права посадової позиції випливають із завдань управління, мають раціональну основу та функціонально обмежені.

5. Відносини «вищестояща посадова позиція – нижчестояща» визначаються як зв'язки між завданнями управління, припускаючи рівність цих позицій.

6. Підлеглість визначається як прийняття формального (у відповідності з розподілом повноважень) порядку організації.

До соціальної концепції належать такі визначення:

1. Посада в структурі є «місцем» сприйняття, встановлення та формування цілей; діяльність посади спрямована на досягнення цілей (колективних, групових та власних).

2. Посада визначається з точки зору соціального становища та кваліфікації.

3. Порядок слідування посад визначається як ієрархія, тобто реалізується принцип «начальник – підлеглий».

4. Влада визначається з точки зору суспільного становища і може поширюватися за межі посадових обов'язків (регламентів).

5. Відносини «начальник – підлеглий» визначаються як особистісні, передбачаючи владу одної людини над іншою.

6. Підпорядкування визначається як норма поведінки індивідуумів.

Як бачимо із перелічених визначень, головною основою для розділення оргструктури управління та структури апарату управління є склад структуроутворюючих елементів та їх параметрів. Згідно з організаційною концепцією, в структурі управління кожна посадова позиція пов'язана з особливим видом діяльності – завданням управління, незалежно від працівника, який потенційно або фактично її займає. Посадова позиція створюється для забезпечення процесу досягнення цілей. В основі її створення – раціональний склад завдань управління, які призначені для досягнення цілей.

У структурі управління немає посад, які не пов'язані з певною особою. Тільки людина має здатність сприймати, усвідомлювати та формувати цілі виробничої системи, а також організувати їх досягнення. Крім того, важливою якістю людини є право формувати структуру управління, функціонування якої спрямовано на досягнення цілей.

Посада, згідно з логікою, не повинна породжувати завдання управління (за виключенням складання різних довідок за во-

лею керівника). Вона покликана вирішувати завдання для досягнення поставлених цілей. Кожна посада характеризується особистими властивостями людини, особливо її суспільним становищем та авторитетом. Структура управління має соціальне значення системи статусу та авторитету управлінського працівника. Взаємодія різних посад у структурі визначається як регламентовані формальні та неформальні відносини підлеглості та інформування.

У теорії управління вважається, що ієрархія є невід'ємною характеристикою структури. Для структури управління ієрархія управління є можливою, але не обов'язковою характеристикою. Підтвердженням тому є матричні структури управління, в яких відносини між посадовими позиціями не є ієрархічними.

В організаційній концепції відносини типу «управління – підлеглість» визначаються знеособлюваною системою цілей та системою завдань управління.

У соціальній концепції структура має важливе значення як ієрархія людей, які особисто керують або підпорядковуються іншим. Ознаки, за якими можуть створюватися організаційні структури та структури управління, подані у таблиці.

Аналіз ознак та концепцій говорить про те, що формування кожної із структур йде з особистих внутрішніх причин та під впливом факторів різних властивостей (табл. 3).

Хоча структура управління не повинна створювати завдання управління, але вона активно впливає на процес формування ОСУ. Людина як активний елемент структури апарату управління має властивості прийняття рішень, і, як результат цього, властивість активної цілеспрямованої поведінки. Вона визначає цілі, не завжди однакові з цілями системи, а також має засоби, за допомогою яких вона може впливати на досягнення цілей. Це також стосується і ОСУ, яку людина пристосовує до своїх інтересів, і, можливо, до досягнення цілей (або робить «зручною» її діяльність). Внаслідок цього управлінський персонал може прискорювати процес адаптації ОСУ або здійснювати опір цьому процесу. Головною основою для розділення організаційної концепції структури та соціальної є те, чи розглядаються вони як системи завдань управління або як колектив управлінських робітників, які розв'язують ці завдання.

Таблиця 3

Відмінні ознаки, які лежать в основі формування організаційної структури та структури управління

Ознаки формування структур	Організаційна структура	Структура управління
1. Підхід до створення та зміни	Дослідницько-проектний	Розстановка кадрів, призначення
2. Чим визначаються	Цілями та змістом завдань управління	Статусом посади
3. Виражені	Ієрархічним розташуванням підрозділів	Штатним розкладом, ієрархією підлеглості
4. Органи управління, позиції	Підрозділи	Посадові позиції
5. Характер позиції	Типодіяльнісна	Посадова номенклатура, типи завдань управління
6. Забезпечують процеси	Організації	Керівництво, розпорядництво ресурсами
7. Відносини між позиціями	Регламентовані, комунікативні	Формальні та неформальні, підпорядкування та інформування
8. Склад параметрів	Конструкційно-функціональний	Логіко-посадовий

Таким чином, розглянуті концептуальні положення дозволяють зробити такі висновки:

1. Усі розглянуті структури підприємства функціонально об'єднані. Звідси виникає необхідність побудови ОСУ таким чином, щоб вона забезпечувала інтеграцію всіх елементів структур того підприємства, яке це ОСУ обслуговує. Це відомо у літературі під назвою «інтегрованого або всеохоплюючого системного підходу». При цьому певні види структур є факторами, які створюють ОСУ, а інші – факторами коригування.

2. Зв'язки між цими структурами створюють комунікативну мережу, інформаційну структуру, завдяки якій здійснюється процес управління об'єктами.

2. Аналіз організаційних структур управління

Організаційна структура управління в системі менеджменту підлягає постійним змінам під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також динаміці техніко-економічних показників діяльності підприємства. Вивчення іноземного та вітчизняного досвіду дозволяє визначити способи оцінки й аналізу діючих структур і встановлення на цих засадах напрямків їх удосконалення.

На багатьох підприємствах використовується експертний спосіб, сутність якого полягає в попередньому дослідженні діючої організаційної структури управління, виявлення її недоліків та характерних особливостей. Для цього проводиться діагностичне дослідження системи менеджменту з метою вивчення її стану на основі порівняння фактичних значень відповідних показників із нормативними (плановими). Подальший аналіз цих показників дозволяє визначити недоліки в організаційних структурах управління, виявити резерви удосконалення. Ця робота супроводжується проведенням індикативного аналізу, завданням якого є вивчення поведінки діючої системи в динаміці, виявлення тенденцій її зміни, а також встановлення причин, які обумовлюють ці зміни.

Експертний метод у практиці удосконалення організаційних структур використовується як за кордоном, так і в нашій країні. Хоча з розвитком кількісних методів аналізу, усунення недоліків нормативної бази його роль зменшується. Перевага експертного методу полягає у відносній швидкості отримання результатів аналізу і розробці рекомендацій з усунення недоліків організаційної структури.

Достатньо поширеним є спосіб аналогій, який полягає у використанні при удосконаленні організації менеджменту елементів організаційних структур і форм, що виправдали себе на практиці в інших підприємствах. Найчастіше це буває, коли вони подібні за розміром, видами продукції, типом виробництва, складністю продукції тощо. Метод аналогій передбачає розробку та використання стандартних інструкцій, типових структур управління, норм керованості, складу функцій управління, розрахункових форм для визначення чисельності управлінських працівників. Використання методу призвело до певної уніфікації організаційних структур управління на підприємствах, впорядкування штатних розкладів,

регламентації адміністративно-управлінської діяльності. У процесі ринкових перетворень зростають вимоги до побудови організаційних структур, способів визначення чисельності працівників за функціями управління, кваліфікації спеціалістів з організації управління. Тому на сучасному етапі спосіб аналогій доцільно використовувати тільки на початковій стадії функціонування підприємства. При цьому основний зміст методу полягає у виділенні груп однорідних підприємств, які визначаються на основі обсягів та складності робіт з управління. Для кожної групи розробляється типова організаційна структура та інші універсальні рішення побудови апарату управління.

Спосіб структуризації цілей і завдань розглядає організації як багатоцільові системи. Він передбачає структуризацію цілей і проблем організації за певними ознаками, які стають основою виділення видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає можливість встановити структурні підрозділи й зорієнтувати їх діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.

Способи організаційного моделювання базуються на використанні формальних показників системи управління і створенні відповідних моделей. На особливу увагу заслуговує відомий підхід, в основі якого лежить декомпозиція інформаційного процесу виконання управлінських робіт. При цьому виділяються місця, які потребують управлінського впливу, встановлюється характер та періодичність впливів, їх черговість, склад і обсяги інформації, необхідні технічні засоби тощо. На засадах характеристик функцій та процесів управління (їх націленості, періодичності, трудомісткості та ін.) встановлюють чисельність працівників, їх підпорядкованість в ході виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління.

До організаційного моделювання варто віднести методи, які використовують параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління. Встановлюються залежності параметрів керуючої системи від виробничо-технічних факторів, оцінюється тіснота зв'язків, досліджуються кількісні характеристики для опису системи управління та її структури, проводиться імітація різних ситуацій управлінської діяльності, що розширює можливості системного аналізу, дозволяє вивчити і прогнозувати організаційні зміни в системі управління на перспективу, забезпечує ефективне роз-

в'язання завдань, які виникають у процесі розвитку виробничо-господарської діяльності. Сюди треба віднести обґрунтування рівня централізації і децентралізації управління, виходячи з конкретних виробничих умов, розподілу відповідальності, підходів до прийняття управлінських рішень та ін.

Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду побудови й використання організаційних структур управління підприємствами дозволяє застосовувати спосіб структурних еволюційних порівнянь, в основу якого доцільно покласти такі положення:

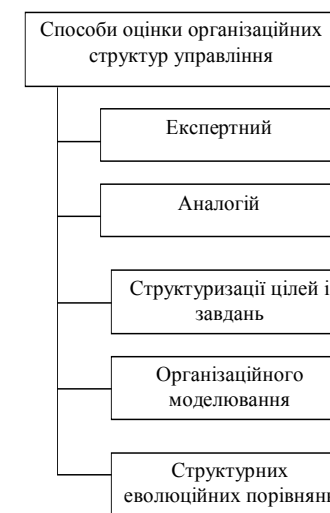
- оцінку організаційної структури управління варто здійснювати в процесі її розвитку, тобто з урахуванням змін, доповнень, постійних вдосконалень, уточнень тощо;
- у процесі оцінки треба використовувати всю сукупність відомих способів – експертний, порівнянь та аналогій, структурних завдань та цілей і т.п.;
- порівняльна модель організаційної структури повинна базуватися, з одного боку, на оцінці відповідності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб виробничо-господарським цілям підприємства, з іншого – на очікуванні (прогнозуванні) зміни цілей, завдань та результатів виробничо-господарської діяльності;
- при формуванні результатів оцінки треба врахувати всю сукупність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та їх прогнозовані зміни.

Класифікація можливих способів оцінки організаційних структур управління з урахуванням запропонованого способу структурних еволюційних порівнянь показана на мал. 7.

Таким чином, в основу оцінки організаційних структур управління необхідно покласти підхід, який використовує сукупність відомих способів і враховує широке розмаїття факторів внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах еволюційного розвитку.

Застосування способу структурних порівнянь вимагає розробки процедури його використання в процесі аналізу організаційних структур підприємства та їх підрозділів. На початковій стадії необхідно вивчити діючу організаційну структуру за допомогою використання наступних етапів:

- визначити об'єкт дослідження, тобто конкретну організаційну структуру;
- коротко охарактеризувати організацію;



Мал. 7. Класифікація способів оцінки організаційних структур управління підприємством

- сформулювати місце та цілі організації;
- визначити перелік робіт, які підлягають виконанню при аналізі;
- прийняти методика проведення робіт;
- розробити календарний план-графік виконання робіт, в якому відобразити перелік й терміни виконання робіт, відповідальних виконавців, порядок проведення аналізу;
- обґрунтувати форми подання матеріалу і звітності.

Джерелами отримання інформації є структура управління підприємствами, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, штатний розклад підрозділів, основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, результати опитування працівників, нормативно-довідкові матеріали, накази і розпорядження керівництва, матеріали із зарубіжного досвіду тощо.

3. Вибір критеріїв діагностики та оцінки існуючих і проектних структур управління

При дослідженні будь-якого явища, крім якісної його оцінки, необхідно мати ще й кількісний його опис, застосовуючи певний математичний апарат.

Н.І. Кабушкін у підручнику «Основи менеджмента» при оцінці рівня організаційної структури будь-якого підприємства пропонує використовувати такі показники:

1. Коефіцієнт ланковості (ланкою вважаються відділи, бюро, структурні підрозділи, а також окремі спеціалісти, які виконують відповідні функції управління, або їх частини; до ланок також відносять менеджерів, які здійснюють регулювання та координацію діяльності декількох структурних підрозділів):

$$K_l = \frac{C_{л.ф.}}{C_{л.оп.}},$$

де K_l – коефіцієнт ланковості;
 $C_{л.ф.}$ – фактична кількість ланок на даному підприємстві;
 $C_{л.оп.}$ – оптимальна кількість ланок на підприємстві, яке обране за базовий варіант.

Аналізуючи кількісні дані коефіцієнта ланковості, можна зробити такі висновки:

- якщо коефіцієнт ланковості близький до 1 (зліва чи справа), то кількість ланок на підприємстві, що аналізується, також наближається до оптимальної кількості ланок;
- якщо $K_l < 1$, то це свідчить про те, що на даному підприємстві ланки виконують цілу низку певних функцій, що може негативно впливати на діяльність організації в цілому. Виходячи з цього, необхідно збільшити кількість ланок через поділ великих підрозділів на більш дрібні;
- якщо $K_l > 1$, ситуація прямо протилежна тій, що описана вище, тобто на підприємстві організаційна структура занадто розгалужена, ланки високоспеціалізовані; у такій ситуації доцільним стане об'єднання певних дрібних ланок у більші, що дозволить коефіцієнту ланковості наблизитись до 1 ($K_l \rightarrow 1$).

2. Коефіцієнт централізації управління:

$$K_u = \frac{C_T}{C_T + C_M},$$

де K_u – коефіцієнт централізації управління;
 C_T – кількість працівників топ-менеджменту (вищий рівень управління);
 C_M – кількість працівників міدل-менеджменту (середній рівень управління).

Чим менший коефіцієнт від 1, тим більший ступінь децентралізації на підприємстві.

3. Коефіцієнт територіальної концентрації:

$$K_{т.к.} = \frac{C_{п.т.}}{S},$$

де $K_{т.к.}$ – коефіцієнт територіальної концентрації;
 $C_{п.т.}$ – кількість підприємств даного типу, які діють в одному регіоні;
 S – площа даного регіону.

4. Коефіцієнт керованості:

$$K_k = \frac{H_k}{\Phi_k},$$

де K_k – коефіцієнт керованості;
 H_k – середня норма керованості для управлінців відповідного рівня (для керівників вищої ланки – 6-8 чоловік, в окремих випадках 10-12, для керівників нижчої ланки – 20-25 чол.);
 Φ_k – фактичний рівень керованості на підприємстві.

Коефіцієнт керованості свідчить про ефективність використання управлінського персоналу. Так, при значенні $K_k < 1$ на підприємстві відчувається нестача управлінських кадрів, оскільки фактична норма керованості значно розширена. $K_k > 1$ свідчить про надто розгалужений управлінський апарат, оскільки кожен управлінець у своєму підпорядкуванні має невелику кількість підлеглих.

5. Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління:

$$K_z = \frac{C_y}{C_{ПВП}},$$

де K_z – коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління;
 C_y – чисельність апарату управління;
 $C_{ПВП}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу.

Цей показник характеризує питому вагу управлінського персоналу в загальній кількості ПВП.

6. Коефіцієнт дублювання функцій:

$$K_\phi = \frac{C_{\phi.н.}}{C_{\phi.з.}},$$

де K_o – коефіцієнт дублювання функцій;
 $C_{ф.л.}$ – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами;

$C_{ф.з.}$ – загальна кількість функцій.

Коефіцієнт відображає рівень дублювання функцій в апараті управління підприємством. Чим ближче цей коефіцієнт до 1, тим небезпечніша ситуація в апараті управління, оскільки декілька підрозділів виконують одну і ту саму функцію, неефективно витрачаючи ресурси.

7. Коефіцієнт оперативності управління:

$$K_o = \frac{\sum_{i=1}^n D \cdot d \cdot R}{\sum_{i=1}^n D \cdot R},$$

де K_o – коефіцієнт оперативності управління;
 D – встановлений термін виконання відповідних документів;

d – питома вага документів певного виду;

K – відставання від прийнятого терміну виконання документів;

n – кількість видів документів.

Коефіцієнт оперативності управління характеризує своєчасність виконання документів в апараті управління.

8. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління:

$$K_{ef} = \frac{P_k}{B_y},$$

де K_{ef} – коефіцієнт ефективності організаційної структури;
 P_k – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління;

B_y – витрати на управління (фонд оплати праці працівників апарату управління, видатки на утримання офіса, на придбання та ремонт певних засобів, на приймання, аналіз та передачу управлінської інформації тощо);

9. Коефіцієнт ефективності управління:

$$E_y = \frac{EK_y}{E_s} = \frac{\frac{B_y}{\Phi}}{\frac{U_{ч.п.}}{Ч_{ПВП}}} = \frac{B_y \cdot Ч_{ПВП}}{\Phi \cdot U_{ч.п.}},$$

де E_y – коефіцієнт ефективності управління;

EK_y – економічність управління;

E_s – ефективність виробництва;

B_y – витрати на управління;

Φ – сукупна вартість основних та оборотних фондів;

$U_{ч.п.}$ – умовно чиста продукція;

$Ч_{ПВП}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу.

10. Інтегрований показник організаційної структури:

$$K_{int} = 1 - \frac{B_y^1 \cdot П_B}{\Phi_o^1 \cdot \Phi_s^1},$$

де K_{int} – інтегрований показник організаційної структури;

B_y^1 – витрати на управління, що припадають на одного працівника управління;

$П_B$ – питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих;

Φ_o^1 – фондоозброєність (вартість основних і оборотних фондів, що припадає на одного працюючого);

Φ_s^1 – фондівіддача (умовно чиста продукція, що припадає на одиницю основних та оборотних фондів).

Якщо розрахунковий рівень показників свідчить про неефективність наявної організаційної структури управління, слід провести низку заходів щодо її удосконалення. Заходи, витрати на їх проведення та результати доцільно оформити у вигляді таблиці (табл. 4).

Порівняльний аналіз функцій управління автори підручника «Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми» Б.М. Андрушків та О.Є. Кузьмін пропонують завершувати розрахунком таких показників.

Таблиця 4
Результати вдосконалення оргструктури управління

Найменування проведених заходів	Кількість заходів	Результати (показники)			
		Витрати на проведення заходів тис. грн	Приріст прибутку від заходів тис. грн	Відносне скорочення персоналу	Зростання продуктивності праці
1. Удосконалення організаційної структури та форм управління: - зменшення ланковоті; - збільшення ланковоті; - зміна складу структурних підрозділів; - розподіл та спеціалізація праці; - інші напрями					
2. Удосконалення технічного та інформаційного забезпечення					
3. Удосконалення методів управління					
4. Удосконалення та зміна функцій управління тощо					

Коефіцієнт охоплення повноважень з даної функції менеджменту визначається за формулою:

$$K_o = \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_n},$$

де Π_{ϕ} – фактичний перелік повноважень, які реалізуються в мережі даної функції;

Π_n – перелік повноважень, необхідних для здійснення ефективного управління.

Коефіцієнт дублювання управлінських робіт у межах конкретної функції управління визначається як:

$$K_d = \frac{T_d}{T_3},$$

де T_d – трудомісткість управлінських робіт, які дублюються;
 T_3 – загальна трудомісткість управлінських робіт у мережі даної функції.

Коефіцієнт концентрації управлінських робіт у мережі даної функції менеджменту дорівнює:

$$K_k = \frac{T_{\phi}}{T_3},$$

де T_{ϕ} – обсяг управлінських робіт даної функції, які виконуються у відповідному підрозділі.

T_3 – загальна трудомісткість управлінських робіт у мережі даної функції.

Коефіцієнт централізації функції управління визначається за формулою:

$$K_u = \frac{T_d}{T_n + T_e},$$

де T_e – обсяг управлінських робіт у мережі даної функції менеджменту, які виконуються на нижчих рівнях управління (цех, дільниця);

T_n – обсяг управлінських робіт у мережі даної функції менеджменту, які виконуються на вищому рівнях управління (відділи, служби, лабораторії тощо).

Отже, аналіз коефіцієнтів дозволяє завершити оцінку діючої на підприємстві функціональної системи в структурі управління.

4. Ділова гра «Аналіз організаційної структури управління заводом»

Ділова гра наведена із збірника В.І. Матірка [4]

Цілі ділової гри

1. Вироблення навичок аналізу організаційних структур управління.
2. Вироблення навичок побудови організаційних структур управління.
3. Отримання навичок роботи в малих групах і розробка колективних рішень.
4. Закріплення теоретичного матеріалу з курсу «Менеджмент».

Вихідна інформація

Об'єкт аналізу – машинобудівний завод з індивідуальним виробництвом, до структури управління якого входять:

Директор заводу				
Головний інженер		Центральна бухгалтерія	Зам. директора з виробництва	Зам. директора з загальних питань
КБ	ВТГ (інструментальний цех), ЦЗЛ, ЄМВ (ремонтно-механічний цех), ВКБ	ВТК, ВОПЗ, ВК, 1-й відділ, ПЄВ, АСУП, юридичне бюро	начальник ВДВ, цехи 1,2,3,4, ливарна дільниця	ВМТП, ВЗ, ВМ, ГВ, транспортний цех, дільниця госп. подвір'я

Структура управління і фактори, що її визначають

Зміст управління як процесу розкривається в його функціях, які показують види діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на керований об'єкт.

Поза функціями управління не можна уявити процес управління, його зміст у даній системі. Аналіз процесу управління з боку його функцій складає основу для встановлення обсягу роботи з кожної функції, визначення чисельності управлінських робітників і, в кінцевому підсумку, проектування самої структури і організації апарату управління.

Управління виробництвом може бути поділено на функції за двома основними ознаками: змістом процесу управління та належністю до сфер (видів) виробничо-господарської діяльності.

Поділ на функції за змістом процесу управління є основним. Ним визначається коло завдань, яке покликане вирішувати управління, як частина сукупно суспільної праці, що витрачається на планування, організацію, координування, керівництво і контроль у процесі виробництва. Перераховані види діяльності складають функції управління.

Для виконання функцій управління виробництвом створюється керуюча система – апарат управління. Під структурою апарату управління виробництвом розуміють кількість і склад ланок та ступенів управління, їх підпорядкованість і взаємний зв'язок. Апарат управління заводу складається (без керівництва) із 20-ти підрозділів, розподіл чисельності наведений у табл. 5.

Його структура, яка виражає собою форму розподілу праці в сфері управління, активно впливає на процес функціонування системи управління та її подальший розвиток: чим досконаліша структура апарату управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва, раціональніший процес функціонування системи управління.

Структура апарату управління має бути оптимальною, коли встановлюються раціональні зв'язки при найменшій кількості ступенів управління, гнучкою і простою. Вона повинна забезпечувати економічність управління. Сутність цієї вимоги полягає в тому, щоб потрібний ефект від управління досягався при найменших витратах на управлінський персонал.

Умови формування структурних підрозділів

Необхідність формування структурного підрозділу повинна бути всебічно обґрунтована. При цьому важливим критерієм є чисельний та кваліфікаційний склад працівників даного підрозділу і характер роботи, що виконується. Очевидно, що за інших рівних умов вибір тієї чи іншої структурної одиниці повинен відбуватися в залежності від чисельності її працівників, обсягу і складності роботи, що фактично виконується, а також від обсягу зовнішніх зв'язків.

Таблиця 5

Штатний розклад

№ з/п	Назва підрозділів	Усього, чол.
1	Відділ головного конструктора	32
2	Відділ головного технолога	70
3	Відділ організації праці і заробітної плати (ВО-ПіЗ)	13
4	Енергомеханічний відділ	10
5	Відділ технічного контролю	9
6	Планово-економічний відділ (ПЕВ)	17
7	Виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ)	20
8	Центральна бухгалтерія	17
9	Відділ маркетингу (ВМ)	5
10	Відділ матеріального технічного постачання (ВМТП)	12
11	Відділ кадрів	6
12	Відділ зовнішньої комплектації	10
13	Відділ технічної безпеки (ВТБ)	40
14	Центральна заводська лабораторія (ЦЗЛ)	9
15	Перший відділ	3
16	Відділ капітального будівництва	6
17	Господарський відділ	10
18	Конструкторське бюро (КБ)	3
19	Служба АСУП	1
20	Юридичне бюро	1
	Усього	258

Основними структурними підрозділами в апараті управління підприємств є відділи. У відділах зосереджується близько 3/4 всіх інженерно-технічних працівників, службовців та технічних виконавців заводу управління. Тому перш за все слід враховувати ті організаційні умови, при яких доцільно створення відділу, а потім створювати його внутрішню структуру. Відповідно до міжгалузевих методичних рекомендацій однією з таких умов є мінімальна чисельність його працівників, що необхідна для виконання певного об'єму робіт. Так, для відділу мінімальна чисельність (як правило) складає 10 чоловік, для бюро – 7, для конструкторських та технологічних підрозділів – у відділі 21, а в бюро – 16 чоловік. При меншій чисельності робітників самостійні підрозділи не створюються, рекомендується призначати старших спеціалістів та спеціалістів.

Для обґрунтованого вибору того чи іншого варіанта внутрішньої структури необхідно проаналізувати організаційно-технічні умови та кількість структурних одиниць, що входять до її складу. Для цих цілей може бути рекомендований метод, розроблений Інститутом економіки АН України, з допомогою якого отримані такі залежності:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206 X$$

$$Y_2 = 0,60 + 0,0925 X$$

$$Y_3 = -0,26 + 0,2567 X$$

$$Y_4 = -1,66 + 0,6272 X,$$

де Y_1 – число заступників начальника відділу;

Y_2 – кількість бюро в відділі (начальників бюро);

Y_3 – кількість груп (старших виконавців);

Y_4 – чисельність виконавців;

X – чисельність службовців відділу.

Порядок проведення ділової гри

Викладач пояснює учасникам ділової гри її зміст, цілі, порядок проведення.

Навчальна група розбивається на малі групи (команди), визначаються керівники проектів і склад команд. Керівники проектів отримують потрібну інформацію і документацію для проведення ділової гри.

Поєднання частини відділів унесло зміни в чисельність об'єднаних відділів, що вимагає повторного розрахунку їх посадових категорій.

Таблиця 8

Чисельність працівників управління укрупнених підрозділів за категоріями

№ з/п	Структурні підрозділи	Чисельність	У тому числі								
			заступники начальників		начальники бюро		старші виконавці		виконавці		
			норматив	факт.	норматив	факт.	норматив	факт.	норматив	факт.	

Обґрунтувати, за якими ознаками й факторами проведено укрупнення окремих підрозділів. Пояснити, чому відбулося злиття саме цих підрозділів.

5. Побудувати нову структуру схеми управління підприємством з урахуванням норми керованості вищого керівництва підприємства.

Підбиття підсумків ділової гри

Кожний керівник проекту повідомляє про проведену роботу:

1. Які підрозділи не відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу та бюро і повинні бути реорганізовані?

2. Результати аналізу складу посадових категорій згідно з табл. 6.

3. Аналіз нормативної і фактичної чисельності кожного підрозділу згідно з табл. 7.

4. Пропозиції щодо укрупнення структурних підрозділів згідно з нормативами за кількістю працівників у відділі і бюро (табл. 8). Тут важливо уточнити підходи кожної команди до аналізу змісту роботи кожного підрозділу. Дуже важливо, щоб учасники при аналізі структури управління відійшли від підходів, що склалися. Таким чином, потрібні нові, більш прогресивні підходи і більш гнучкі структури управління підприємством. На основі обговорення запропонованих проектів розробляється остаточний варіант організаційної структури управління підприємством.



Рекомендована література

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Минск.: БГЭУ, 1996.

2. Олійник С.У. та ін. Менеджмент: Навч. посібник. – Х.: Друк ЛТД, К.: Проза, 1997.

3. Организация, планирование и управление предприятием электронной промышленности: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности электронной техники / Стукалов П.В., Проскуряков А.В., Моисеева Н.К., Туровец О.Г.; Под ред. П.М. Стукалова. – М.: Высш. школа, 1980.

4. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / Матирко В.И., Поляков В.В., Стариков И.М., Ткаченко Ю.А.; Под ред. В.И. Матирко. – М.: Высш. шк., 1991.

5. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998.

Тема 6

Розробка посадових інструкцій для керівників та спеціалістів

План заняття

- 1. Основні вимоги щодо структури та змісту посадових інструкцій.**
- 2. Розробка посадових інструкцій для керівників та спеціалістів підприємства згідно з наявними управлінськими структурами.**

1. Основні вимоги щодо структури та змісту посадових інструкцій

Основою для розробки посадових інструкцій у всіх ланках апарату управління може бути Примірне положення про основні функції керівних працівників і спеціалістів промисловості. У кожному випадку посадові інструкції повинні забезпечувати:

- дотримання принципу єдиноначальності і персональної відповідальності працівника за доручену ділянку роботи;
- органічний зв'язок підрозділів та найбільш доцільне поєднання обов'язків і повноважень між ними;
- чітку систему підпорядкованості;
- створення умов для вирішення виробничих питань на можливо нижчому рівні управління;
- оптимальну норму обслуговування та кількість керівних об'єктів і виконавців. При розробці посадових інструкцій велику увагу слід приділяти правильному розподілу прав між управлінськими працівниками.

Кожний працівник повинен мати права, достатні для ефективного виконання покладених на нього обов'язків. Неправильне співвідношення між правами, з одного боку, обов'язками та відповідальністю, з другого, завжди негативно позначається на ефективності функціонування системи управління. Надмірність прав при недостатній відповідальності зумовлює свавілля і суб'єктивізм. Недостатність прав (що найчастіше спостерігається) призводить до створення зайвих перешкод у роботі, зниження оперативності і дієвості управління.

Посадова інструкція – це узаконене положення про правильне співвідношення обов'язків, прав та відповідальності посадових осіб.

Типова посадова інструкція керівника чи спеціаліста включає в себе такі розділи: загальні положення, обов'язки, права та відповідальність.

У розділі «Загальні положення» викладаються основні завдання посадової особи, порядок її призначення і звільнення, зазначається, хто їй і кому вона підлегла, якими документами керується у своїй діяльності.

У розділі «Обов'язки» відображені обов'язки керівника або спеціаліста, його функції з планування, розробки технологічних заходів, контролю, оперативного керівництва, організації праці, впровадження наукових розробок, постачання та збуту, фінансової діяльності, оплати праці, підготовки кадрів, охороні праці.

У розділі «Права» викладено коло питань, які керівник або спеціаліст повинен вирішувати самостійно, зміст роботи з безпосередніми підлеглими (прийом на роботу), а також перелік питань, з яких керівник чи спеціаліст може представляти інтереси підприємства.

У розділі «Відповідальність» вказується, за що несе відповідальність керівник чи спеціаліст: за точне і своєчасне виконання покладених на нього обов'язків, за дотримання встановленого порядку. У розділі перераховуються найважливіші функції, за виконання яких він несе персональну відповідальність.

Кваліфікаційний довідник включає кваліфікаційні характеристики посад керівників підприємства і їх структурних підрозділів, спеціалістів, зайнятих інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, а також службовців, що здійснюють підготов-

ку і оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування. Він забезпечує правильне вирішення питань розподілу праці між зазначеними працівниками, сприяє єдності при визначенні посадових обов'язків і вимог, що до них пред'являються.

Характеристика кожної посади має в основному три розділи. У першому розділі «Посадові обов'язки» перераховані функції, які повністю або частково доручаються робітнику, який обіймає дану посаду.

У розділі «Повинен знати» відображаються основні вимоги, що пред'являються до працівника щодо спеціальних знань, а також знань законодавчих актів, положень, інструкцій та інших керівних і нормативних документів, методів і засобів, які робітник повинен вміти застосовувати при виконанні посадових обов'язків.

У розділі «Кваліфікаційні вимоги» визначені рівень і профіль спеціальної підготовки робітника, необхідні для виконання покладених на нього обов'язків і вимоги до стажу роботи.

Конкретний перелік основних посадових обов'язків, встановлюється посадовими інструкціями, які розробляються на підприємстві і затверджуються у встановленому порядку керівниками або їх заступниками на основі погодження з профспілкою. При необхідності обов'язки, що включаються в характеристику тієї чи іншої посади, можуть бути розподілені між кількома виконавцями без збільшення чисельності працівників у порівнянні з певними нормативами. У процесі постійного вдосконалення організації праці, впровадження технічних засобів, проведення заходів щодо підвищення ефективності праці робітників (за рахунок збільшення обсягу виконуваних робіт, скорочення чисельності персоналу) можливе економічно доцільне розширення кола обов'язків працівника в порівнянні з встановленими характеристиками. У цих випадках робітнику може бути доручено виконання обов'язків, передбачених характеристиками інших посад, що схожі за змістом виконуваних робіт, тобто відносяться до однієї функції управління, рівні за складністю, виконання яких не потребує іншої спеціальності, кваліфікації, зміни назви посади.

Для виконання цього завдання за зразок можна взяти нижче наведені посадові інструкції.

2. Розробка посадових інструкцій для керівників та спеціалістів підприємства згідно з наявними управлінськими структурами

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

Головного інженера

Посадові обов'язки

Визначає технічну політику, перспективи розвитку підприємства і шляхи реалізації комплексних програм за всіма напрямками вдосконалення, реконструкції і технічного переозброєння діючого виробництва, його спеціалізації і кооперації.

Організує розробку і виконання планів впровадження нової техніки, технологій, планів організаційно-технічних заходів, планів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Забезпечує підготовку виробництва, технічну експлуатацію, ремонт і модернізацію устаткування.

Здійснює контроль за дотриманням проектної, конструкторської, технологічної дисципліни, правил і норм з охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, пожежної безпеки, вимог природоохоронних, санітарних та інших органів.

Забезпечує своєчасну підготовку технічної документації (креслень, специфікацій, технічних умов, технологічних карт).

Складає договори з науково-дослідними, проектними організаціями, вищими навчальними закладами на розробку нової техніки і виробничих технологій.

Проводить заходи щодо вдосконалення організації виробництва, праці і управління на науковій основі, впровадження обчислювальної техніки, механізації і автоматизації інженерних і управлінських робіт.

Права

Знати і виконувати розпорядження і накази, інші нормативні матеріали вищестоящих і інших органів, що стосуються діяльності підприємства, профілю, спеціалізації і особливостей структури підприємства, перспективи розвитку підприємства і галузі, технології виробництва продукції підприємства, порядку розробки і затвердження планів виробничо-господарської діяльності, методів господарювання і управління підприємством.

Кваліфікаційні вимоги

Вища технічна освіта і стаж роботи за спеціальністю на керівних посадах з відповідного профілю підприємства галузі народного господарства не менше 5-ти років.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

Начальника сектору телекомунікаційних систем відділу автоматизації

Загальні питання

Начальник сектору телекомунікаційних систем відділу автоматизації підпорядковується безпосередньо начальнику відділу, а також дирекції управління телекомунікацій та комп'ютеризації Центрального банку.

У своїй роботі начальник сектору керується чинним законодавством України, Статутом підприємства, Положенням про відділ автоматизації, а також цією посадовою інструкцією.

На посаду начальника сектору може бути призначена особа з вищою освітою, яка має не менше двох років стажу роботи в банківській системі.

Начальник сектору узгоджує питання технічних взаємодій з головним інженером відділу.

Начальник сектору здійснює керівництво всіма питаннями функціонування сектору.

Начальник сектору керує розробкою всіх видів продукції сектору.

Начальник сектору організовує роботу сектору і несе відповідальність за виконання завдань, покладених на сектор.

Начальник сектору виконує узгодження робочих питань з функціональними підрозділами дирекції стосовно справ сектору.

Обов'язки

Керувати і брати безпосередню участь у розробці технічних завдань, приймати рішення з функціональної, організаційної та інформаційної структури програмно-технічних засобів.

Організовувати та підтримувати єдиний інформаційний простір дирекції засобами електронних взаємодій.

Вносити пропозиції щодо підвищення ефективності використання програмно-технічних засобів у межах дирекції.

Приймати рішення з приводу документів, які мають відношення до зв'язку і взаємодії елементів програмних комплексів.

Нести відповідальність за невиконання завдань, покладених на нього, якщо таке невиконання не є наслідком надзвичайних обставин.

Надавати технічні консультації працівникам дирекції стосовно питань, які знаходяться в межах його компетенції.

Права

Брати участь у вирішенні питань, пов'язаних з діяльністю сектору.

Надавати обов'язкові до виконання вказівки підлеглим працівникам з підготовки чи доопрацювання останніми програмно-технічних рішень, інформації та документів, які використовуються в дирекції в межах своїх повноважень.

Надавати пропозиції і брати участь у визначенні стратегічних напрямків розвитку комунікаційних засобів.

Визначати терміни реалізації рішень з розвитку телекомунікацій.

Контролювати впровадження елементів і складових систем комунікаційного забезпечення.

Надавати пропозиції щодо придбання апаратно-програмних засобів, необхідних для розвитку комп'ютерної мережі дирекції.

Пропонувати заходи матеріального заохочення і стягнення до працівників сектору.

Отримувати для вивчення документи, які необхідні для виконання поточних і перспективних завдань.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

Начальника матеріально-фінансової групи

Загальні положення

Начальник матеріально-фінансової групи:

1. Організовує роботу у відповідності з головним завданням – забезпечити разом із головним бухгалтером правильну постановку бухгалтерського обліку та фінансової діяльності.
2. Здійснює керівництво та організацію обліку.
3. Призначається та звільняється від займаної посади правлінням товариства.
4. Підпорядковується безпосередньо головному бухгалтеру.

5. У практичній діяльності керується Статутом підприємства.

Обов'язки

Начальник матеріально-фінансової групи зобов'язаний:

1. Брати участь у встановленні потреб підприємства в матеріальному стані.

2. Розробляти разом з працівниками групи єдині планово-облікові ціни товарно-матеріальних засобів.

3. Приймати первинні документи з реалізації продукції.

4. Складати журнали-ордери.

5. Нараховувати амортизацію.

6. На початку звітного року виконувати розрахунки з нарахування амортизаційних відшкодувань.

7. Приймати касові документи.

8. Перевіряти правильність складених документів.

Права

Начальник матеріально-фінансової групи має право:

1. Давати накази працівникам планово-облікового відділу з питань бухгалтерського обліку та складання звітності.

2. Вимагати від керівників правильного оформлення документів та вчасного їх подання.

3. Підписувати документи, які потребують його підпису.

4. Вимагати чіткого виконання зобов'язань

5. Вносити пропозиції про ведення фінансових справ.

6. Призупинити дію розпоряджень, які суперечать чинному законодавству.

7. Не приймати документи, які суперечать чинному законодавству.

8. Повідомляти керівництво про дію адміністрації колективу, підприємства, які суперечать чинному законодавству.

9. Вносити зміни, корективи головному бухгалтеру з матеріального заохочення робітників.

Відповідальність

Начальник матеріально-фінансової групи несе відповідальність за:

1. Правильну організацію бухгалтерського обліку.

2. Введення прогресивних форм і методів бухгалтерського обліку.

3. Виконання обов'язків працівників.

4. Оформлення документів.

5. Своєчасність бухгалтерських звітів.

6. Своєчасність проведення інвентаризації.

7. Збереження документів.

8. Своєчасне оформлення матеріалів для передачі слідчим органам.

9. Дотримання трудової дисципліни.

10. Виконання обов'язків, які передбачені законодавством.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

Інженера II категорії сектору дослідження ринку, реалізації та збуту

Загальні положення

Інженер II категорії сектору дослідження ринку, реалізації та збуту (далі за текстом «Сектор збуту») є відповідальною особою за дослідження ринку, реалізацію і збут продукції. Інженер підпорядковується керівнику сектору збуту.

Робота інженера II категорії сектору дослідження ринку, реалізації та збуту полягає в:

- організації та проведенні маркетингових досліджень;
- складанні аналітичних оглядів кон'юнктурного та прогнозованого характеру з матеріалів маркетингових досліджень;
- розробці рекомендаційних програм-стратегій виходу підприємства на ринки збуту.

У своїй роботі провідний інженер керується такими документами:

1. Положенням про сектор дослідження ринку.

2. Діючою інструкцією.

3. Чинним законодавством України.

4. Діючими на заводі положеннями, правилами, інструкціями, стандартами і нормами.

5. Наказами, розпорядженнями і вказівками керівництва сектору і заводу.

Обов'язки

На інженера II категорії сектору збуту покладаються такі обов'язки:

• вивчення загальноекономічної кон'юнктури та перспектив розвитку галузі;

• вивчення перспектив розвитку існуючих ринків збуту, а також виявлення потенційних ринків;

- розробка та пред'явлення керівництву прогнозів з кон'юнктури та ємності ринку збуту;
- вивчення та систематизація відомостей про конкурентів;
- вивчення можливостей власного підприємства, виявлення рівня конкурентоспроможності продукції, яка виробляється;
- створення та ведення баз даних за всіма напрямками спостережень;
- розробка стратегії маркетингу на основі аналізу кон'юнктури ринку;
- розробка прогнозів розвитку галузей і конкурентоспроможності продукції, яка виробляється;
- аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції, організація збуту на аналогічних підприємствах у країні та за кордоном, розробка замовлень з використанням попереднього досвіду;
- набір портфеля замовлень;
- забезпечення надходжень коштів на завод; виїзд у відрядження для вирішення службових питань; систематичне підвищення своєї кваліфікації.

Права

Інженер II категорії сектору дослідження ринку, реалізації та збуту має право:

- діяти в межах своєї компетенції від імені підприємства, представляти його в інших установах та організаціях;
- здійснювати маркетинговий контроль, вносити пропозиції керівництву щодо призупинення рішень керівників інших підрозділів, що можуть призвести до погіршення позицій підприємства на ринку збуту, зашкодити його іміджу;
- отримувати у встановленому порядку від керівників сектору збуту матеріали та інформацію, необхідну для вивчення конкурентоспроможності продукції, що виробляється на підприємстві в цілому;
- готувати і подавати замовлення для залучення у встановленому порядку інших організацій для проведення маркетингових досліджень в інтересах підприємства.

Відповідальність

Інженер II категорії сектору дослідження ринку, реалізації та збуту несе відповідальність за:

- організацію та якісне виконання маркетингових досліджень та забезпечення обліку їх результатів на всіх етапах життєвого циклу продукції;

- достовірність та підтвердження прогнозної інформації;
- вибір найбільш ефективних та економічних методів дослідження ринку та власного підприємства;
- виконання завдань та обов'язків, покладених на нього дійсною інструкцією та повне використання наданих прав.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

Провідного економіста по праці

Загальні положення

1. У практичній діяльності керується Статутом підприємства.
 2. Будує роботу, виходячи з головного свого завдання – організувати на підприємстві планування та нормування оплати праці.
 3. Призначається та звільняється від посади, яку обіймає, правлінням підприємства, за поданням головного бухгалтера.
 4. Підпорядковується безпосередньо головному бухгалтеру.
- Економісту по праці підпорядковуються всі працівники відділу оплати праці, які займаються питаннями планування, обліку, контролю, аналізу праці та оплати спеціалістів, керівників.

Обов'язки

Провідний економіст по праці зобов'язаний:

1. Організувати контроль за дисципліною праці.
2. Брати участь у розробці плану-графіка документообігу.
3. Надавати методичну допомогу спеціалістам та керівникам.
4. Проводити інструктаж з оформлення первинних документів з оплати праці та нараховування, контролю та її аналізу, фонду оплати праці.
5. Вводити прогресивні форми, методикку планування і бухгалтерського обліку.
6. Аналізувати ефективність застосування форм та систем оплати праці.
7. Контролювати проведення заходів з підвищення продуктивності праці.
8. Брати участь у розробці перспективних та річних підприємницько-фінансових планів підприємства.
9. Розробляти технологічні карти з виготовлення продукції.
10. Здійснювати нормування праці на підприємстві.
11. Розраховувати фінансовий стан підприємства.
12. Контролювати правильність тарифікації робіт.

13. Розробляти системи оплати праці та умови їх призначення на основі типового положення про оплату праці.

14. Складати штатний розклад у відповідності з типовими штатними розкладами, нормативними схемами посадових окладів.

15. Розробляти спеціальні умови про оплату праці.

16. Приймати та перевіряти правильність ведення табеля обліку робочого часу на адміністративно-управлінський та обслуговуючий персонал.

17. Брати участь у складанні форм річного звіту з праці та її оплати.

18. Забезпечення ведення архівів та збереження документів групи.

19. При відсутності окремих робітників групи забезпечити виконання їх обов'язків.

Права

Провідний економіст по праці має право:

1. Вимагати від своїх підлеглих чіткого виконання обов'язків.

2. Підписувати первинні документи з обліку праці та її оплати.

3. Давати вказівки керівникам, спеціалістам підрозділів.

4. Зупиняти дії розпоряджень, наказів керівників, якщо вони не відповідають законодавству.

5. Вносити пропозиції з добору кадрів на підприємстві.

6. Повідомляти керівництво про діяльність адміністрації підприємства, про порушення законодавства.

7. Вносити корективи щодо удосконалення організації праці та її оплати.

8. Не приймати до виконання документи, які порушують законодавство.

Відповідальність

Провідний економіст по праці несе відповідальність за:

1. Своєчасну та якісну розробку різних планів.

2. Своєчасність та якість оформлення бухгалтерських документів по праці та з її оплати.

3. Забезпечення правильності організації нормування та оплати праці.

4. Виконання обов'язків покладених на нього чинним законодавством.

5. Дотримання трудової дисципліни.

6. Правильність та достовірність бухгалтерського обліку та звітності.

7. Підготовку в строки, що встановлені, достовірної інформації.

8. Правильне використання фонду оплати праці.

9. Покриття незаконних дій підприємства.

10. Організацію збереження документів.



Рекомендована література

1. Зиновьев Ф.В. Управление с/х производством. – К.: Вища школа, 1987.

2. Должностные обязанности специалистов колхоза в условиях полного хозрасчёта / Сост. Г.А. Баклаженко. – М.: Госагропромиздат, 1985.

3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. – М.: Экономика, 1989.

4. Проектування системи управління та менеджменту: Практикум / Завадський Й.С., Гудзинський О.Д., Гнед Є.С. та ін.; За ред. Й.С. Завадського. – К.: Урожай, 1994.

5. Сборник должностных инструкций Житомирского ПО «Электротризмержитель». – Житомир, 1990.

Тема 7

Основи делегування

План заняття

1. Управління за допомогою делегування.
2. Що можна і що не можна делегувати.
3. Правила та ефективний контроль делегування.
4. Тест «Як ви справляєтесь з делегуванням?»

Методичні рекомендації

Керівництво та делегування – синоніми. Керівник, що не вмiє і не бажає користуватися методами делегування, – несправжній керівник. Поки він не навчиться максимально використовувати можливості своїх підлеглих, над ним буде постійно висіти загроза розвалу роботи.

1. Управління за допомогою делегування

Ефективність керівництва визначається не тільки особистими зусиллями керівника, а й зусиллями всіх членів робочої групи. Якщо керівник відповідає лише за декількох працівників, за допомогою неймовірних зусиль йому, можливо, вдасться виконати роботу всієї групи. Проте коли керівник відповідає за досить велику організацію, він не зможе ефективно керувати, намагаючись виконати всю роботу колективу.

Для керівника головне не самому виконати роботу, а змусити інших зробити це. Менеджер повинен бути лідером, що віддає розпорядження та вказує на загальний напрямок, а не «батьком рідним», який рятує своїх підлеглих від роботи.

Завдання керівника вкрай просте – розбити таке туманне та абстрактне поняття як «робота фірми» на множини дрібних завдань і розподілити їх між співробітниками, тобто делегувати повноваження.

Від делегування залежить успіх керівника. Керівники, які можуть ефективно управляти групою інших керівників, де кожен несе персональну відповідальність за один із аспектів роботи колективу, стверджують, що вони готові до тісного співробітництва, що часто призводить у подальшому до отримання великих посад, окладів та інших принад ділового життя.

Керівник не може зробити все. Не має значення, наскільки керівник добре працює, однак він особисто не в силах вирішити цілу низку завдань, які стоять перед організацією. Спробувавши це, він тільки може зіпсувати здоров'я.

Робота керівника полягає в концентрації своїх зусиль на тому, що може виконати він і не може виконати його персонал. Саме з цієї причини йому виплачують великі гроші – за те, що він керівник, а не програміст, не рахівник і не персонал, який обслуговує замовників. Керівнику потрібно виконувати свою роботу і надати можливість співробітникам виконувати свою.

Делегування сильніше залучає працівників до життя організації. Коли керівник покладає на працівників відповідальність і передає їм повноваження для виконання завдань (неважливо, індивідуальних чи групових), вони відповідають йому тим, що намагаються взяти більш активну участь у житті організації. Замість того, щоб бути простими гвинтиками, що не мають ні прав, ні відповідальності, вони прагнуть до успіху в роботі свого підрозділу і всієї організації.

Делегування дозволяє працівникам розвиватися. Якщо керівник сам приймає всі рішення, видає ідеї, його працівники ніколи не навчаться проявляти ініціативу і нести відповідальність за доведення завдань до успішного завершення. А якщо вони цьому не навчаться, то керівникові доведеться продовжувати робити це завжди.

Чому ж делегування – таке важке завдання для керівника? Журнал «Капітал» [6] виділяє такі п'ять причин, за якими керівники не зважуються передавати свої повноваження підлеглим.

1. Недовіра до підлеглих. Якщо не давати підлеглим самостійно приймати рішення, вони із задоволенням підуть назустріч

керівникові: будуть з ним радитись з кожного приводу, стараючись уникнути відповідальності.

2. «Я зроблю це краще» – вигукує про себе керівник та самовіддано виконує роботу одного з підлеглих. Але навіть якщо він бездоганно впорається із завданням, то не встигне розібратися з іншими своїми обов'язками, чим однозначно нашкодить справі. До того ж, підлеглий недоотримає свою законну частку досвіду, що при систематичному повторенні позначиться на його кваліфікації.

3. Повсякденна робота «засмоктує». Керівник уже не здатен бачити перспективу і оцінювати ситуацію комплексно. Він просто не зможе оцінити значення делегування, застрягнувши в багні дрібниць та деталей.

4. Страх ризику. Якщо підлеглий провалить завдання, керівнику доведеться або самому «залатувати дірки», або відповідати за невиконану роботу перед наступним рівнем управління.

5. Відсутність ефективного контролю. Відомо, що залишені самі собі події мають тенденцію розвиватися від поганого до гіршого. Підлеглому потрібно спрямовувати, підтримувати і вирішувати з ним проблеми, що виникають, поки ті знаходяться ще в зародковому стані.

Якщо повноваження делегуються, то це не значить, що людина, яка їх отримала, залишиться із ситуацією наодинці. У неї є один начальник (принцип єдиноначальності в дії), який зобов'язаний консультувати зі складних питань. Проте звертатися до нього зовсім не обов'язково – як правило, будь-якому працівникові дається невеликий простір для дій і прийняття рішень.

Добрі комунікації просто необхідні, бо будь-який наказ, який може бути зрозумілий неправильно, розуміється неправильно.

Всі стратегічні питання вирішуються в центрі, проте у менеджера в регіонах завжди є допустимий простір, в якому він може «грати». Нестандартні рішення (наприклад, непередбачена знижка, яка може служити гарантом наступного замовлення) погоджуються з центром, але якщо зв'язатися немає можливості, відповідальність за рішення покладається на регіонального менеджера.

Дуже часто людина не може виконати завдання, поставлене перед нею, через відсутність потрібних засобів. Цього можна уникнути, якщо спочатку дати працівникам все необхідне і чітко спланувати їх діяльність.

Якщо подивитися на компанії, що працюють на українському ринку, з точки зору делегування, можна виділити кілька тенденцій. «Ведмежу послугу» делегуванню робить... консерватизм держструктур, багатьох приватних і юридичних осіб. Часто вони вважають, що вирішувати якісь питання з кимсь, крім директора, – абсолютно нереально. В такому випадку вирішення питання піднімається дедалі вище і, як правило, досягає першої особи. Незалежно від розмірів фірми, більшість вищих керівників не можуть дозволити собі утримувати аналітичні відділи і консультантів. Функції стратегів вони, як правило, залишають за собою.

Делегування не відбувається саме як таке. Як і у випадку будь-якого іншого завдання, яке виконує керівник, він повинен над ним попрацювати. Використовуючи такі шість кроків, можна навчитись ефективно делегувати.

1. Повідомте суть завдання. Точно опишіть, що, коли повинне бути зроблене згідно з вашими намірами, і яких результатів ви чекаєте.

2. Намалюйте загальну ситуацію в зв'язку із завданням. Поясніть, чому завдання потрібно виконати, його важливість у загальному руслі подій, а також ускладнення, які можуть виникнути під час його виконання.

3. Визначте нормативи. Встановіть угоду за нормативами, які ви будете використовувати для контролю над ходом виконання завдання. Ці нормативи повинні бути реальними і здійсненними.

4. Надайте повноваження. Ви повинні надати працівнику повноваження, необхідні для виконання ним завдання без постійних перешкод або відмов з боку інших працівників.

5. Надайте підтримку. Визначте ресурси, необхідні для виконання завдання вашому працівнику, і надайте їх йому. Успішне завершення завдання може вимагати коштів, навчання, поради та інших ресурсів.

6. Отримайте згоду. Повторіть, що саме ви хочете, і переконайтеся, що працівник це розуміє і згоден виконати доручене завдання.

Досить очевидно, що делегування вигідне і для працівників, і для керівників, якщо воно виконується правильно. А для цього ще потрібно знати принципи делегування.

Одна із неухильних вимог до менеджерів за кордоном – це делегування повноважень при дотриманні п'яти принципів:

- Визначення діапазону контролю.
- Фіксована відповідальність.
- Відповідальність прав та обов'язків.
- Передача відповідальності за роботу на можливо більш низький рівень.
- Звітність за відхиленнями.

2. Що можна і що не можна делегувати

Ефективне, правильне делегування – це мистецтво. Тому керівник повинен розуміти й знати, які справи можна делегувати підлеглим, а які потрібно виконувати тільки самому [3].

Певні завдання просто вимагають делегування. Керівники повинні використовувати кожен надану їм нагоду делегувати наведені нижче види робіт своїм підлеглим.

1. Дрібні справи. Дійсно, у дрібницях «дідько ногу зламає». Для керівника немає більшої небезпеки, ніж розтратити час марно. Спроба вникнути в усі справи, – наприклад, повторна перевірка документів і креслень, проведення днів у пошуках помилки в програмному модулі або особистий контроль табеля робочого часу своїх працівників безперспективні. Але керівник зобов'язаний організувати роботу всього колективу, спрямовану до загальної мети, а не тільки виконувати свої особисті завдання. Потрібно залишити дрібниці своїм працівникам, а зосередити зусилля на більш важливих завданнях, які дозволяють керівнику найбільш ефективно організувати працю співробітників.

2. Збір інформації. Робота на комп'ютері в пошуках інформації про ваших конкурентів, години, проведені за переглядом журналів або газет, або відвідування довідкового відділу міської бібліотеки протягом тижня – все це, врешті-решт, не можна вважати ефективним використанням робочого часу керівника. Не дивлячись на цей факт, більшість керівників потрапляють у цю пастку. Справа не тільки в тому, що читання періодики, звітів, книг і таке інше – непогана розвага, але і в тому, що це допомагає відкласти найважчі завдання управління на потім. Керівнику платять за вміння побачити загальну картину – збір різноманітних вихідних даних та їх осмислення. Але керівник може це зробити більш ефективним способом – нехай хтось інший

збирає потрібну йому інформацію, що вивільнить його і дасть можливість використовувати свій час для аналізу та розробки вирішення проблеми.

3. Постійні доручення. Найкращий спосіб виконання рутинної роботи – доручити її підлеглим. Багато із завдань з'являються в організації знову і знову, наприклад, підготовка чернетки щонедільного звіту з випуску продукції, порівняльний аналіз витрат засобів за два тижні із затвердженням бюджетом, перегляд рахунка на сплату за телефонні розмови за минулий місяць. Час керівника незрівнянно дорожчий, щоб витратити його на подібні примітивні завдання, які він опанував уже багато років тому.

4. Заступання. Керівник не може бути одночасно всюди, але він і не повинен бути всюди в один і той самий час. Кожного дня підлеглим надається можливість виступити в ролі керівника. Доповіді, запрошення на конференції, візити клієнтів та наради – це тільки кілька подібних прикладів. Якщо замість керівника на якомусь заході буде його підлеглий, у будь-якому випадку, підлеглому випала нагода взяти на себе відповідальність за кілька нових рішень, а керівникові – приділити необхідний час найважливішим справам.

Керівник не повинен потрапити в пастку, повіривши, що єдиний шлях навчити своїх працівників – це відіслати їх на дорогі курси, які проводяться кимось, хто розмахує кольоровою брошурою і поняття не має про бізнес. Можливості для навчання власного персоналу слід шукати всередині власного бізнесу. Як установлено, 90 % всіх набутих навичок отримано в процесі роботи. І справа не тільки в тому, що таке навчання безкоштовне, але і в тому, що, доручаючи своєму працівникові дедалі більш складні завдання, керівник зміцнює його віру в свої можливості й допомагає йому прокласти шлях до зростання в організації.

Деякі завдання – це частина невід'ємної роботи керівника. Делегуючи наведені нижче функції, керівник не зможе виконувати свої обов'язки.

1. Довгострокове планування та цілі. Керівник займає в організації особливе становище. Високе становище надає йому унікальну можливість бачити перспективу розвитку організації. Один із основних обов'язків керівника – це передбачення. Хоча працівники будь-яких рівнів організації можуть допомогти йому, надавши вихідні дані та вносячи пропозиції, що допоможе йому

побачити перспективи, але розробити довгострокові плани організації та її цілі повинен сам керівник. Простіше кажучи, звичайний працівник не зможе вирішити тільки своїми силами, в якому напрямку повинна розвиватися організація. Організація функціонує набагато ефективніше, якщо в ній усі йдуть в одному напрямку.

2. Оцінка діяльності, дисципліна та стягнення. На сучасному робочому місці взаєморозуміння між керівником і працівником досягається нечасто. Більшість керівників, ймовірно, не йдуть далі швидкого «Доброго ранку» та «Добрий вечір» у суєті типового робочого дня. Проте в деяких випадках керівник, без сумніву, зобов'язаний відкласти питання часу вбік заради своїх працівників. Якщо мова йде про дисципліну або накладення стягнення, то це входить до виключної компетенції керівника. Керівник ставить перед працівниками завдання, встановлює нормативи, за допомогою яких буде оцінювати їх досягнення. Не випадково тільки керівнику вирішувати, чи досяг працівник тих показників, які він для нього встановив. Керівник не повинен делегувати подібні завдання, від цього програють всі.

3. Політично забарвлені ситуації. Деякі ситуації надто сильно політично забарвлені, щоб доручати подібні справи працівникам. Наприклад, підійшла ваша черга проконтролювати витрати на відрядження у вашій організації. Результати вашої перевірки показали, що представники вищого керівництва корпорації здійснили кілька особистих поїздок за рахунок компанії. Чи зважитесь ви доручити доповідь на дану вибухонебезпечну тему підлеглому?

Справа не тільки в тому, що подібні ситуації вимагають особливої уваги та вивчення керівника, а й у тому, що розміщувати свого працівника між молотом і ковадлом у цій потенційно вибухонебезпечній ситуації несправедливо. Бути керівником не завжди просто, проте йому платять за те, щоб він приймав на себе відповідальність за важкі рішення та політичні моменти, які супроводжують його роботу.

4. Особисті доручення. Час від часу ваш начальник дає вам специфічні доручення, припускаючи, що ви особисто їх виконаєте. У нього можуть бути дуже вагомими причини так вчиняти: ви можете володіти унікальними знаннями перспективи, як ніхто у вашій організації, або ж ви можете володіти унікальними навич-

ками, які потрібні для того, щоб призначена «страва» була приготована охайно і вчасно. Що б там не було, якщо завдання доручене саме керівникові (і тільки він повинен його виконати), то не слід делегувати його своєму персоналу. Він може залучити свій персонал до збирання вихідних даних, але тільки він повинен закінчити завдання і тільки своїми силами.

5. Конфіденційні або делікатні обставини. Керівник має доступ до інформації, яка закрита для персоналу. Розміри окладів та заробітна плата, дані про приватну власність та оподаткування – приклади інформації подібного типу. Надання такої інформації не тим, кому слід, може мати руйнівні наслідки для організації. Наприклад, інформація про заробітну плату повинна зберігатися у секреті. Таким чином, якщо ваші конкуренти отримують деякі секретні технології, на розробку яких ваша компанія витратила багато часу та коштів, це може спричинити велику шкоду вашій організації. Не дивлячись на те, що персонал може цікавитись подібними питаннями, керівникові слід залишати завдання, пов'язані з такою інформацією, собі.

3. Правила та ефективний контроль делегування

Як делегувати? Які критерії правильного делегування? На що, наприклад, звертати увагу? Розібратися в цих питаннях допоможуть нижченаведені поради [5].

1. Делегуйте завчасно! Рішення про те, що, кому ви хочете або повинні доручити, приймайте відразу після робочого плану.
2. Делегуйте відповідно до здібностей і можливостей своїх співробітників.
3. Делегуйте також з урахуванням необхідності стимулювання своїх співробітників. У процесі віддачі розпоряджень можна використовувати нижченаведені правила:
 - 3.1. Підкреслюються ділові переваги працівника.
 - 3.2. Виказується впевненість у його можливостях.
 - 3.3. Виявляється довіра у виконанні важливих термінових завдань.
 - 3.4. Надається перевага порівняно з іншими працівниками.
 - 3.5. Підкреслюється ініціатива та старанність працівника.
 - 3.6. Формується переконання, що працівник може більше, ніж сам про те думає.
 - 3.7. Оцінюються його минулі успіхи.

3.8. Посилюється значущість його роботи в розвитку професійних якостей працівника.

3.9. Посилюються престижні спрямування.

4. Делегуйте завдання або роботу за можливості цілком, а не у вигляді часткових ізольованих завдань.

5. Поясніть співробітнику, про що йде мова: про окремий випадок або про тривале делегування.

6. Однакові завдання делегуйте за можливості одному і тому самому співробітнику.

7. Упевніться в тому, чи може і хоче відповідний співробітник взятися за завдання.

8. Остерігайтеся того, щоб доручати одну і ту саму роботу для надійності двом співробітникам, які не знають про це.

9. Передавайте співробітнику разом із завданням повноваження та компетенцію, необхідні для його виконання.

10. Давайте співробітнику якомога повні й точні інструкції, інформацію про його завдання, переконайтеся в тому, що делеговане доручення правильно зрозуміле.

11. Поясніть смисл та мету завдання.

12. Великі та складні завдання доручайте наказовим шляхом, якщо необхідно – в письмовому вигляді.

13. Про нові та складні завдання давайте настанову за п'ятиступневим методом:

- підготувати співробітника;
- пояснити завдання;
- показати, як робити роботу;
- довірити співробітнику подальше виконання під наглядом і корегувати його;
- передати співробітнику роботу цілком і здійснювати тільки контроль за виконанням.

14. Надавайте співробітнику можливість для подальшого професійного завдання з метою кращого виконання доручених йому відповідних завдань.

15. Уникайте того, щоб без усяких причин втручатися в робочий процес і тим самим «перекреслювати» делегування.

16. Забезпечте співробітнику доступ до будь-якої необхідної інформації.

17. Водночас надавайте співробітнику впевненості в тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у вас поради та підтримки.

18. Вимагайте від співробітника звіт через певні проміжки часу про те, як просувається справа.

19. Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і негайно інформуйте співробітника про результати контролю.

20. Конструктивно хваліть успіхи, критикуйте недоліки та невдачі у роботі. Дозволяйте співробітнику або представляти у вищих інстанціях доручене йому завдання як його роботу, або бути спілником у поданні на відповідному рівні.

Ефективне делегування вимагає також контролю керівника за виконанням дорученої справи. Іноді делегування здійснюється неправильним способом. Як виявити ознаки небезпеки до того, коли вже буде надто пізно, і що може зробити керівник, щоб урятувати день? Він може контролювати виконання завдання кількома методами.

1. Формалізована система контролю. Можна застосувати формальну систему для реєстрації завдань і намічених строків. Вона може бути ручною або комп'ютеризованою.

2. Особисте спостереження. Потрібно доповнити формальну систему неформальною системою регулярного відвідування своїх працівників і перевіркою їх успіхів.

3. Контрольні виміри. Потрібно проводити періодичні виміри роботи своїх працівників і контролювати, чи відповідають вони прийнятим керівником нормативам.

4. Звіти про роботу. Регулярне отримання від працівників звітів про виконану роботу і досягнутий прогрес може допомогти керівникам поліпшити успіхи.

Якщо керівник помітив, що працівники відчувають труднощі, у нього є кілька можливих варіантів дій для покращання стану справ:

- Потрібно обговорити проблему з працівниками і розробити план виправлення ситуації.
- Якщо проблеми залишаються, не дивлячись на всі зусилля керівника вирішити їх за допомогою рекомендацій, він може відмінити право свого працівника на закінчення завдання незалежним шляхом. (Вони, як і раніше, працюють над завданням, але під чуйним керівництвом та владою керівника.)
- Виключне рішення, якщо делегування здійснюється неправильно, – перепризначення виконавців. Якщо працівники нездатні виконати доручені їм завдання, потрібно передати їх

працівникам, які мають більше можливостей успішно його виконати.

Кожний працівник унікальний. Один метод контролю підходить одному працівнику, але не підходить іншому. Новий або недосвідчений працівник, зрозуміло, потребує більше уваги та підтримки, ніж працівник, який вже загартувався на цій роботі – розуміють вони це чи ні. Досвідчений працівник не вимагає постійної уваги, якої потребує менш досвідчений працівник.

Дійсно, він може ображатися на спроби керівника надмірно контролювати виконання ним дорученого завдання.

Ефективний контроль делегування вимагає таких дій від керівника:

1. Розробіть підхід до працівника. Якщо ваш працівник виконує завдання при мінімальному керівництві з вашого боку, то застосуйте систему контролю лише з декількома контрольними точками на всьому шляху. Якщо ваш працівник потребує більшої уваги, створіть систему, яка буде передбачати множину контрольних точок на шляху досягнення поставленої мети.

2. Старанно користуйтеся ручною або комп'ютеризованою системою відслідковування завдань, які ви дали вашим працівникам. Використовуйте щоденник, персональний електронний асистент або програму контролю за часом для відслідковування «що, хто і коли» в процесі вирішення вами поставлених завдань. Погодьтеся, як все-таки корисно вести свої справи організовано.

3. Тримайте відкритими лінії спілкування. Переконайтеся, що ваші працівники знають, що ви хочете знати, якщо вони не зможуть впоратися з проблемою, що виникла. З'ясуйте, чи не потрібно їм додаткове завдання або кращі ресурси. З'ясувати надто рано – поки ви ще маєте можливість щось зробити з цього приводу – краще, ніж з'ясувати надто пізно.

4. Дотримуйтеся угод, які ви уклали з вашими працівниками. Якщо звіт запізнюється, то з'ясуйте, з якої причини. Не дивлячись на бажання пропустити це порушення непоміченим, його ігнорування стане на заваді як вам, так і вашому працівнику. Переконайтеся, що ваш працівник розуміє важливість прийняття персональної відповідальності за свою роботу і що здатність вашого персоналу досягти поставлених цілей залежить від їх доброї волі.

5. Винагороджуйте за роботу, яка відповідає або перевищує ваші очікування, і осудіть роботу, яка не задовольнила ваших очікувань. Якщо ви не дасте вашим працівникам знати, коли їм не вдалося виправдати ваших очікувань, то вони можуть продовжувати не виправдовувати їх і в подальшому. Зробіть для ваших працівників, вашої організації і для вас самих велику справу і звертайте увагу як на добрі вчинки, так і на погані.

4. Тест «Як ви справляєтесь з делегуванням?»

Тест взятий з книги Вечера Л.С. [1].

Наскільки добре ви справляєтесь з делегуванням завдань, допоможе з'ясувати цей тест. Відповідайте на запитання «так» чи «ні».

1. Чи продовжуєте ви працювати після робочого дня? Чи бере те роботу додому?
2. Чи працюєте ви довше, ніж ваші співробітники?
3. Чи часто ви виконуєте за інших роботу, з якою ті цілком могли б упоратись самі?
4. Чи вдається вам у разі потреби знайти підлеглого або колегу, який допоміг би вам?
5. Чи знає ваш колега, підлеглий (або ваш шеф) ваші завдання та сферу діяльності досить добре, щоб замінити вас, якщо ви залишите свою роботу?
6. Чи вистачає вам часу на планування ваших завдань та діяльності?
7. Чи буває « завалений » ваш письмовий стіл, коли ви повертаєтесь із відрадження?
8. Чи займаєтесь ви ще справами й проблемами із тієї сфери відповідальності, яка була закріплена за вами до останнього підвищення по службі?
9. Чи часто ви буваєте змушені відкласти важливе завдання, щоб виконувати інші?
10. Чи часто вам доводиться квапитись, щоб дотриматися важливих строків?
11. Чи втрачаєте ви час на рутинну роботу, яку можуть зробити інші?
12. Чи самі ви диктуєте більшу частину своїх пам'ятних записок, кореспонденцій та звітів?
13. Чи часто до вас звертаються з приводу завдань, що не виконані вашими підлеглими?

14. Чи вистачає вам часу на громадську та представницьку діяльність?

15. Чи прагнете ви до того, щоб усюди бути в курсі справ і мати інформацію про все?

16. Чи коштує вам великих зусиль дотримуватися списку пріоритетних справ?

Підрахуйте, скільки разів ви відповіли стверджувально:

0 – 3 відповіді «так»: ви делегуєте відмінно !

4 – 7 відповідей «так»: у вас є ще резерви для покращання делегування.

8 і більше відповідей «так»: схоже, що делегування являє для вас серйозну проблему. Вирішенню цієї проблеми ви повинні приділити першочергову увагу.

Рекомендована література

1. *Вечер А.С.* Секреты делового общения. – Мн.: Выш.шк., 1996.

2. *Гроув Эндрю С.* Высокоэффективный менеджмент. – М.: Финанс, 1996.

3. *Нельсон Б., Экономи П.* Умение управлять для «чайников» / Перевод с англ. – К.: Диалектика, 1997.

4. *Питер Э. Лэнд.* Менеджмент – искусство управлять. – М.: ИНФРА-М, 1995.

5. *Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В.* Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО «Издательство Либра», 1996.

6. *Фёдоров А.* Делегирование – искусство ничего не делать? – Капитал. – 1997. – № 1. – С. 8-9.

Тема 8

Мотивування як загальна функція менеджменту

План заняття

- 1. Поняття та види мотивації.**
- 2. Змістові концепції мотивації.**
- 3. Процесійний підхід до мотивації.**
- 4. Економічні мотиви діяльності людей.**
- 5. Некономічні методи мотивації.**
- 6. Управління продуктивністю на основі мотивації.**
- 7. Тест «Визначення ступеня мотивації досягнення».**

1. Поняття та види мотивації

Мотивація – це процес створення системи умов або мотивів (motif – фр., збуджувальна причина, привід до тієї або іншої дії), які впливають на поведінку людини, спрямовуючи її в потрібний для організації бік, регулюючи її інтенсивність, межі, що змушує проявляти ретельність, старанність, наполегливість у справі досягнення цілей.

Мотиви можуть бути внутрішніми та зовнішніми; останні обумовлені прагненням людини володіти якими-небудь речами, які не належать їй або, навпаки, – уникнути такого володіння. Внутрішні мотиви пов'язані з отриманням задоволення від об'єкта, який людина вже має, і який вона бажає зберегти, або з незручностями, які приносить володіння ним, отже з бажанням вивільнитися.

Мотиви, які формуються в людині під дією багатьох зовнішніх та внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, «включаються» в дію під впливом стимулів (stimulus – лат., загострена палиця, якою в Римі поганяли тварин). Стимулами можуть виступати матеріальні речі, дії інших людей, надії, сподівання тощо.

За змістом стимули можуть бути економічними та неекономічними. У свою чергу, останні поділяються на організаційні та моральні. Однак чіткої межі між ними не існує; на практиці вони тісно переплетені, обумовлюють одне одного, а найчастіше взаємопроникні, так що їх просто неможливо розділити. Наприклад, підвищення в посаді та пов'язана з цим грошова винагорода дають можливість придбання не тільки яких-небудь додаткових матеріальних благ, але й поваги, пошани, слави.

Застосування стосовно до людини стимулів для впливу на її зусилля, старанність, винахідливість, ретельність, цілеспрямованість у справі вирішення завдань, які стоять перед організацією, і включення відповідних мотивів, називається стимулюванням.

Концепція стимулювання ґрунтується на тому, що будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні, негативні або нейтральні наслідки, в залежності від того, як він виконував роботу, яка була йому доручена. Намагаючись уникнути негативних наслідків, які можуть виникнути при відхиленні від заданих параметрів, або заслужити заохочення, він зберігає стабільність поведінки або змінює її в потрібний бік.

Співвідношення різноманітних мотивів, які обумовлюють поведінку людини, утворює її мотиваційну структуру, яка є досить стабільною, хоч і піддається цілеспрямованому формуванню, наприклад, у процесі виховання. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена множиною факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо. Проілюструємо ці положення даними з таблиці, яка складена С.Віккестафосом і В. Герчиковим. У ній наведені відомості про віддання переваги тим чи іншим формам мотивації різними категоріями працівників управління (табл.9).

Дослідження свідчать, що за умови володіння достатніми ресурсами 20% людей взагалі не бажають працювати. Решта – 36% готові працювати за умови цікавої роботи; 36% – аби уникнути нудьги і самотності; 14% – через страх загубити себе; 9% – тому що праця приносить радість.

Таблиця 9

Відомості про переваги різних форм мотивації

№	Менеджери	Спеціалісти	Службовці
1.	Оплата і премії	Просування по службі	Оплата і премії
2.	Просування по службі	Оплата і премії	Просування по службі
3.	Авторитет	Важкі завдання	Самостійність
4.	Гордість	Нова кваліфікація	Повага
5.	Важкі завдання	Самостійність	Безпека праці

Лише 12% людей як основний мотив діяльності вважають гроші, в той час як до 45% віддають перевагу славі; 35% – задоволенню змістом роботи, а близько 15% – владі.

Класичний менеджер прагне перш за все до просування по службі, влади, високого статусу. Водночас у багатьох людей є велике бажання знаходитися під керівництвом, тому навіть у досить тяжкому матеріальному становищі вони не стають на шлях приватного підприємництва, навіть якщо інших засобів покращити справи в них немає.

Для успішного керівництва людьми кожен менеджер повинен хоч би в загальних рисах уявляти, чого бажають і чого не бажають його підлегли, які внутрішні та зовнішні мотиви їх поведінки, у якому співвідношенні вони знаходяться, як можна впливати на них і яких результатів при цьому очікувати. Виходячи з цього, він або формує певну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвиває у них бажані мотиви і послаблює небажані, або здійснює пряме стимулювання їхніх дій.

У той же час необхідно зазначити, що між мотивацією та кінцевим результатом діяльності людини немає однозначного зв'язку, бо присутній також вплив багатьох випадкових або суб'єктивних факторів, таких як здібності людини, її настрої, розуміння ситуації, вплив третьої особи.

У залежності від того, що саме необхідно стимулювати – саму діяльність або її результат, мотивація виступає в двох формах:

- поточного заохочення (покарання);
- винагороди (покарання) за результатами.

Те, що може бути конкретно надано людині з метою поточного стимулювання, називається підкріпленням. Підкріплення має не тільки якісну, але й найголовніше – кількісну визначеність.

Підкріплення призначене для стабілізації або коригування в необхідний бік роботи, яка продовжується, і, таким чином, відноситься до тієї поведінки, яка вже є, тому при відсутності діяльності припиняється.

Величина підкріплення повинна бути мінімальною, щоб постійно підтримувати зацікавленість у продовженні потрібної діяльності і при цьому не виснажувати ресурсів організації. Необхідно розуміти: важливою є не стільки величина, скільки форма, спосіб, режим підкріплення. Так, воно може бути регулярним, випадковим, епізодичним, варіабельним (комбінація того та іншого). Іноді доцільно буває навіть підкріплення «авансом», яке зобов'язує людину працювати краще. Однак підкріплення повинно бути своєчасним і конкретним, щоб людина знала, з чим воно пов'язане і як їй бути далі.

Підсумкова винагорода (або покарання) пов'язується з досягнутим результатом, тому воно повинно відображати дійсний внесок у нього, бути справедливим, створювати у людини намагання в майбутньому працювати ще краще.

В основі мотивації лежать різноманітні потреби. Їх можна класифікувати за певними ознаками (таблиця 10):

Таблиця 10

Матриця потреб

Ознака потреби	Характеристика ознак
1	2
1. Місце в ієрархії	1.1. Первинні(нижчі) 1.1.1. Фізіологічні 1.1.2. Безпека, захищеність 1.2. Вищі 1.2.1. Соціальні потреби 1.2.2. Духовні 1.2.3. Потреби в самовираженні, самоактуалізації, реалізації творчих здібностей

Продовження табл. 10

1	2
2. Що впливає на потребу	2.1. Національність 2.2. Історія 2.3. Географія 2.4. Природа 2.5. Вік 2.6. Стать 2.7. Соціальний стан
3. Історичне місце	3.1. Минулі потреби 3.2. Теперішні 3.3. Майбутні
4. Рівень задоволення	4.1. Повністю задоволені потреби 4.2. Частково задоволені 4.3. Незадоволені
5. Ступінь збігу з іншими потребами	5.1. Слабо збігається з іншими потребами 5.2. Збігається 5.3. Повністю збігається
6. Масштаб поширення	6.1. Географічний 6.2. Соціальний
7. Частота задоволення	7.1. Задовольняються одноразово 7.2. Періодична задоволеність 7.3. Безперервна задоволеність
8. Природа виникнення	8.1. Основні 8.2. Вторинні 8.3. Непрямі
9. Комплектність задоволення	9.1. Задовольняються одним товаром 9.2. Задовольняються кількома товарами
10. Ступінь еластичності	10.1. Слабоеластичні від доходу і віку 10.2. Еластичні 10.3. Високоеластичні

Існує два основних підходи до мотивації, кожен з яких об'єднує декілька концепцій. Це змістовний та процесійний підходи.

2. Змістові концепції мотивації

В основі змістових концепцій мотивації знаходяться потреби людини, тобто відчуття нестачі чого-небудь, без чого вона відчуває стан дискомфорту, внутрішньої та зовнішньої нерівноваги, який вона хоче подолати. Потреби можуть бути первинними (природного походження) та набутими (соціальними). До перших відносять, наприклад, потреби в їжі, воді, теплі; до других – в отриманні знань, спілкуванні, самореалізації.

При розумінні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити, отже, інтерес до того, що дозволить це зробити. Однак інтерес стає мотивом для активних дій тільки в тому випадку, якщо людина впевнена в тому, що досягнути бажаного вона в змозі.

Першим представником змістового підходу до концепції мотивації, який ґрунтується на прагненні людей задовольнити свої потреби, став Ф. Тейлор, який розробив класичний варіант теорії. В його основу він поклав науково обґрунтовану систему норм витрачання часу на кожний вид робіт або на виконання тих чи інших операцій – тобто квоти, які були орієнтовані на найкращих працівників.

При досягненні більш високої продуктивності, ніж та, яка була необхідною відповідно до квоти, робітникам платили за підвищеним тарифом і преміювали, що давало їм можливість більш повно задовольнити свої потреби. У той же час невиконання завдань тягнуло за собою оплату за зниженими розцінками, що змушувало багатьох людей працювати на межі своїх можливостей.

Другим варіантом змістового підходу до мотивації стала концепція ієрархії потреб відомого американського соціолога А.Маслоу, яка була сформульована ним у 1940 році та уточнена потім психологом Г. Мурреєм.

Порівняно з новою концепцією в рамках змістової теорії є концепція ERG К. Альфреда. Він виділяв три групи потреб:

1. Потреби існування, які приблизно дорівнюють двом першим рівням потреб Маслоу.

2. Потреби зв'язку, які спрямовані на підтримку контактів, визнання, самоствердження, групову безпеку.

3. Потреби зростання, які виражаються в прагненні людини до визнання та самоствердження і в основному адекватні двом верхнім рівням піраміди Маслоу.

Як і Маслоу, Альфред розглядав потреби в рамках ієрархії, однак на відміну від нього він вважав можливим перехід від одного рівня до іншого в різних напрямках. Наприклад, при неможливості задовольнити потреби вищого рівня людина повертається до нижчого і активізує свою діяльність тут, що створює додаткові можливості для мотивації.

Ще однією концепцією в рамках змістового підходу до мотивації є двофакторна модель Ф. Герцберга, яка була розроблена ним у другій половині 1950-х років. Автор показав, що мотивацією на практиці служить не тільки задоволення, але й незадоволення тих чи інших потреб. Причому наростання однієї і спад другої є самостійними процесами, а тому фактори, які впливають на одну з них, не обов'язково впливають на іншу.

Виходячи зі своєї моделі, Герцберг запропонував свого роду дві «шкали», на одній з яких зміну стану потреби можна побачити від задоволення до повної відсутності задоволення, а на другій – від незадоволення до повної відсутності незадоволення. Самі потреби Герцберг розбив на дві групи: мотиваційні (визнання, успіх, творче зростання, просування по службі) і на «гігієнічні», які пов'язані з умовами праці (заробітна плата, винагорода, стан внутрішнього середовища).

Герцберг показав, що присутність мотиваційних факторів має значний стимулюючий вплив на результати, але при задоволенні відповідних потреб цей вплив зникає. У той же час відсутність задоволення цих потреб демотивуючим моментом не стає. Відсутність «гігієнічних» потреб або їх недостатній розвиток викликає у людей значне незадоволення роботою і різко знижує стимули до активної діяльності. Присутність їх означає задоволення, оскільки цим лише створюються передумови для мотивації. Таким чином, Герцберг зробив, на перший погляд, парадоксальний висновок, що заробітна плата не відноситься до мотивуючих факторів.

Оскільки «гігієнічні» фактори не мотивують працівників, а тільки запобігають появі у них відчуття незадоволення своєю діяльністю та її умовами, для стимулювання трудових зусиль необхідне включення ще й мотиваційних факторів. Керівник спо-

чатку повинен зняти невдоволеність працівників у чомусь, а вже потім домагатися задовольнити ці потреби.

Хоч Герцберг та інші послідовники даної концепції зробили важливий внесок у розуміння мотивації та її факторів, вони не враховували багатьох обставин, необхідних, щоб пояснити її механізм, і, в першу чергу, – поведінкових аспектів і параметрів зовнішнього середовища. Цей недолік у тій або іншій мірі було виправлено авторами процесійного підходу.

3. Процесійний підхід до мотивації

Згідно з процесійним підходом до мотивації, поведінка особистості визначається не тільки її потребами, але й відчуттями ситуації, очікуваннями, які пов'язані з нею, оцінкою своїх можливостей і наслідків вибраного типу поведінки. В результаті людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність.

У рамках процесійного підходу до мотивації перш за все необхідно виділити теорію очікувань В. Врума, який вважав, що крім усвідомлених потреб, людиною керує надія на справедливий винагороду. В своїй концепції Врум та його послідовники Л. Портер і Е. Лоулер намагалися пояснити, чому людина робить той чи інший вибір, стикаючись з кількома можливостями, і скільки вона готова витратити зусиль для досягнення результату. При цьому сам результат розглядався ними з двох боків: як продукт діяльності людей і як наслідок, пов'язаний з його отриманням (різноманітні форми винагороди або покарання).

Ступінь бажання, привабливості, пріоритетності для людини конкретного результату в межах цієї концепції отримала назву **валентності**. Якщо результат мав цінність, то валентність позитивна, якщо відношення до нього негативне – валентність негативна, якщо ж байдуже – нульова. При цьому валентність загального результату є рівнодійною всіх результатів. Вона досить суб'єктивна, тому для різних людей неоднакова. Це дуже добре видно на прикладі заробітної плати, ту чи іншу величину якої одні вважають негідною себе і не згоджуються заради її отримання працювати, а інші готові працювати не покладаючи рук.

Уявлення людей про те, в якій мірі їх дії приведуть до певних результатів, отримало назву **очікування**. Воно визначається, виходячи з аналізу ситуацій, знання, досвіду, інтуїції, здатності оцінити ситуацію і свої можливості та впливає на активність лю-

дини, її прагнення до поставленої мети. Оскільки очікування є імовірнісною категорією, його чисельна характеристика змінюється в діапазоні від 0 до 1.

Очікування може відноситися до результатів як першого, так і другого роду, тобто до можливості виконання певної роботи і до можливості отримання за неї справедливої винагороди.

Кінцева оцінка, яка визначає ступінь мотивації людини до певного виду діяльності, інтегрує в собі оцінки ймовірності того, що, по-перше, працівник зможе виконати поставлене завдання (очікування результатів першого роду); по-друге, що його успіх буде помічено керівником і належним чином заохочено (очікування результатів другого роду) і, по-третє, оцінку можливої винагороди як такої (валентність результату другого роду).

У відповідності з правилами виконання математичних операцій загальна мотивація до діяльності буде визначатися як добуток часткових мотивацій. Якщо значення хоча б однієї з них буде мале, то загальна мотивація буде слабкою, і навпаки. Таким чином, для успіху мотивації важливе значення має оптимальне співвідношення між особистими можливостями людей, очікуваною винагородою та ступенем її цінності.

Для успішного перетворення цієї концепції на практиці керівник повинен знати мотиваційну структуру поведінки підлеглих, а вони повинні мати досить високий рівень очікувань першого та другого роду і позитивну валентність другого роду, тобто знати, що від їх зусиль залежать певні результати праці, за якими буде винагорода.

Другою концепцією в межах процесійного підходу є теорія справедливості Дж. Адамса, який стверджує, що на мотивацію людини в значній мірі впливає справедливість оцінки її поточної діяльності і результатів як порівняно з попередніми періодами, так і, що найголовніше, з досягненнями інших людей. Якщо людина бачить, що до неї підходять з тією самою міркою, що й до інших, вона почуває себе задоволеною і буде проявляти активність, і навпаки. При цьому почуття незадоволення може виникнути навіть при високому рівні винагороди.

На думку Адамса, кожен суб'єкт завжди подумки оцінює співвідношення:

$$\frac{\text{Індивідуальні доходи}}{\text{Індивідуальні витрати}} = \frac{\text{Доходи інших людей}}{\text{Витрати інших людей}}$$

При цьому у витрати включаються не тільки зусилля людини на виконання даної роботи, але й її стаж роботи в організації, рівень кваліфікації, вік, соціальний статус та інше. Оцінка витрат і результатів суб'єктивна, причому дуже високий суб'єктивізм стосовно до інших людей, про яких людина може розмірковувати тільки на основі здогадок та неповної інформації. Якщо в результаті всіх оцінок і зіставлень вона робить висновок, що порушень немає, то мотивуючі фактори діють нормально; якщо ж вони відслідковуються, а тим більше стають хронічними, то відбувається демотивація особистості, в результаті чого ефективність праці падає, і людина починає знижувати ділову активність, вимагати підвищення заробітної плати та поліпшення умов праці, використовує протиправні заходи збільшення доходу, переходить в інший підрозділ або звільняється. У той же час, якщо людям переплачують, вони своєї поведінки змінювати не планують.

Оскільки такі оцінки досить суб'єктивні, необхідно мати чіткі критерії винагороди співробітників, які ґрунтувалися б на точних дослідженнях і враховували психологію людей. Крім того, як показує практика, позитивну роль відіграє можливість відкрито обговорювати суперечливі питання, пов'язані з винагородою, виключення будь-яких таємниць щодо її величини в кожного із співробітників, створення сприятливого морально-психологічного клімату.

До процесійного підходу належить також теорія постановки цілей, основним автором якої є Е. Лок. Теорія виходить з того, що люди суб'єктивно в тій або іншій мірі розуміють мету організації як свою особисту і намагаються її досягти, отримуючи задоволення від виконання при цьому необхідної роботи. Причому її результативність багато в чому визначається такими характеристиками цілей, як належність людини до них, їх складність тощо.

Якщо цілі реальні, то чим вони вищі, тим більше результатів досягає людина в процесі їх виконання, в протилежному випадку цілі перестають бути засобом мотивації. До високих результатів веде ясність і визначеність цілей, чіткість та конкретність в їх постановці. Чим вище допустимість цілей для працівника, тим наполегливіше він буде намагатися виконати їх, не дивлячись на складність, специфічність та інші перепони. Але особливо велика

роль в успішній реалізації цілей належить сприятливій організації роботи та здібностям виконавців.

Значний вплив на мотивацію працівника здійснює відповідно до теорії постановки цілей і отриманий результат. Якщо він позитивний, виконавець залишається задоволеним собою і мотивація підвищується, в протилежному разі відбувається зворотний процес.

На задоволеність або незадоволеність досягнутим результатом впливає внутрішня та зовнішня його оцінка. Із зовнішньою оцінкою можуть бути пов'язані певні труднощі. Наприклад, намагаючись отримати високу оцінку, виконавець може брати на себе занижені зобов'язання, водночас, не дивлячись на велику зроблену роботу, невиконання її у повному обсязі, навіть у зв'язку з об'єктивними труднощами, оцінку знижує, а відповідно, призводить до демотивації людини.

До теорії постановки цілей близька за духом концепція партисипативного управління, яка виходить з того, що людина отримує задоволення від різноманітної внутрішньоорганізаційної діяльності, і в результаті не тільки підвищується ефективність праці, але й максимально розкриваються всі можливості людини. Більш докладніше партисипативна теорія розкривається далі.

В останній час з'явилися спроби поєднати різні підходи. Так, А.Портер та Е. Лоулер розробили комплексну процесійну теорію мотивації. У відповідності з нею, досягнуті кожним робітником результати залежать від його здібностей, усвідомлення своєї ролі в організації та прикладених зусиль. Зусилля, в свою чергу, обумовлені цінністю винагороди, її зіставленням з результатами та ступенем ймовірності того, що винагорода дійсно буде отримана.

4. Економічні мотиви діяльності людей

Суть економічних мотивів полягає в тому, що люди в результаті виконання вимог, які висуваються до них організацією, отримують певні матеріальні зиски, які підвищують їх добробут. Вони можуть бути прямими (грошовий дохід) або непрямими, які полегшують отримання прямих (додатковий вільний час, який дозволяє заробити в іншому місці).

Основними формами грошових доходів, які пов'язані з трудовою діяльністю, є заробітна плата, підприємницький прибуток, різного роду виплати та пільги.

Звичайно, заробітна плата залежить від посади, кваліфікації, стажу роботи, кількості та якості праці. За формою вона може бути погодинною, яка залежить від кількості витраченого часу, і відрядною, яка визначається обсягом виконаної роботи. У свою чергу, в межах форм виділяють системи заробітної плати. Використання тієї чи іншої форми або системи заробітної плати з метою стимулювання залежить від сфери діяльності працівників, характеру трудових операцій, технологічних процесів тощо.

Погодинна форма заробітної плати використовується стосовно до керівників, спеціалістів та службовців, а також робітників, результати діяльності яких не піддаються точному обліку та виміру або не потребують його зовсім, наприклад, у ремонтників. У залежності від способу нарахування погодинна зарплата може бути помісячною, поденною, погодинною.

Мотивуючими моментами в рамках погодинної заробітної плати виступають: її розмір і наявність в необхідних випадках премій. До умов, які забезпечують ефективність її використання, належать: точний облік фактично відпрацьованого часу, наявність обґрунтованих норм і нормативів, які регламентують обсяг виробітку, чисельність персоналу, виробничі завдання тощо; раціональний розподіл роботи між виконавцями, який приймає до уваги їх досвід, професію, кваліфікацію.

Відрядна форма оплати праці застосовується в основному до робітників, конкретні результати діяльності яких легко виміряти, а їх зростання необхідно стимулювати. Як і в попередньому випадку, ефективність використання відрядної оплати праці залежить від наявності науково обґрунтованих норм, однак, тут вирішального значення набуває ще й точний облік результатів.

На відміну від погодинної форми заробітної плати, яка поділяється на дві системи (просту та преміальну), у відрядної їх значно більше. Виділення систем відбувається за такими критеріями, як способи визначення відрядної розцінки, розрахунків з працівниками, винагорода.

При прямій (індивідуальна і колективна) відрядній заробітній платі її величина визначається в залежності від обсягу виконаної роботи за єдиною розцінкою за одиницю продукції. При цьому індивідуальна відрядна оплата використовується там, де люди працюють або самостійно, або разом виконують однакову за кваліфікацією роботу, наприклад, у бригаді каменярів. Колектив-

на відрядна оплата застосовується там, де особи різної кваліфікації та спеціальності окремо або разом працюють над складним комплексним об'єктом і пов'язані кінцевим результатом.

Непряма відрядна заробітна плата (індивідуальна та колективна) застосовується стосовно до працівників, які обслуговують інших, оплачуваних за прямими відрядними розцінками. Звичайно вона стосується тих виконавців, від яких реально мало що залежить.

При відрядно-прогресивній заробітній платі в межах встановленої вихідної норми виробітку праця оплачується за прямими розцінками, а понад норму – за підвищеними. Ступінь збільшення розцінок визначається за допомогою спеціальної шкали, яка характеризується кількістю «ступенів» оплати, яких, як правило, три, та їх «крутизною».

Відрядно-преміальна система оплати праці поєднує відрядний заробіток з премією за якісні і кількісні результати діяльності, такі як зростання продуктивності праці, зниження витрат, впровадження нової техніки і технології тощо.

Нарешті, при акордній системі заробітної плати винагорода визначається відразу ж за весь обсяг виконаної роботи. Стимулююча функція колективної оплати праці та преміювання забезпечується використанням коефіцієнта трудової участі (КТУ), який надає узагальнену кількісну оцінку внеску кожного в кінцевий результат. КТУ враховує індивідуальну продуктивність праці, складність та якість праці, допомогу іншим, дотримання трудової та виробничої дисципліни. За високий професіоналізм, ініціативу, поєднання спеціальностей, участь у винахідництві, керівництво колективом тощо КТУ може підвищуватися, а в іншому випадку – знижуватись.

Окрім основної заробітної плати, важливу роль у справі стимулювання продуктивності праці відіграє додаткова, в формі різноманітних доплат за професіоналізм, кваліфікацію, які мають в основному компенсаційний характер.

Часто заробітна плата може бути неявною, тобто існувати у вигляді різноманітних пільг, які на практиці значно збільшують доходи суб'єкта.

Рівень основної та додаткової заробітної плати дає формальну оцінку внеску працівника в кінцеві результати, професіоналізм, кваліфікацію, тому повинен збільшуватись разом з ними. Однак

більш дієвим стимулюючим засобом він стає при доповненні іншим не менш важливим елементом економічної мотивації – системою кінцевої винагороди.

Робітники, як правило, преміюються за результатами досягнення 1-2-х показників; службовці та спеціалісти – 2-3-х показників. Основою для преміювання служать: економія ресурсів, збільшення прибутку, різного роду наукові досягнення, успішне проведення заходів із запобігання виникнення тих або інших проблем, виключні заслуги перед організацією.

Для того, щоб премія відіграла роль активного стимулюючого фактора, її величина, як у свій час показав Ф. Тейлор, повинна складати не менше 30% основного заробітку. Крім того, ефективність преміювання визначається правильним вибором системи показників, їх диференціацією в залежності від ролі та характеру підрозділів, рівня посад; орієнтацією на реальний внесок у кінцеві результати, ефективність та якість роботи, загальні результати діяльності організації; конкретністю, справедливістю, гнучкістю критеріїв оцінки досягнень працівника.

Загальним принципом преміювання є винагорода за будь-які, навіть найдрібніші успіхи, своєчасність, потенційна необмеженість величини, регулярний перегляд її критеріїв у зв'язку зі зміною умов діяльності організації та її економічного положення.

Грошові виплати, які використовуються як підйоми стимулювання, можуть бути в залежності від конкретної ситуації та її цілей пропорційні або непропорційні досягнутим результатам. В останньому випадку застосовують акцентуючі та нівелюючі виплати, а іноді й штрафи. При акцентуванні вони зростають швидше результату, а при нівелюванні – повільніше. На практиці існують різноманітні їх комбінації.

Так, у межах системи негативного стимулювання нівелюються передовики, а акцент ставиться на відстаючих, що дає можливість підтягнути їх до необхідного рівня. При позитивному стимулюванні все навпаки – акцентуються передовики, що дозволяє вивести організацію на найвищі стандарти діяльності.

Крім заробітної плати та премій, в останній час для співробітників комерційних організацій дедалі більшого поширення отримує ще один вид грошової винагороди – участь у прибутках. Перш за все це відносять до додаткового прибутку, до 75% якого може залишатися персоналу. Здійснюються такі виплати щомісяця, щоб

люди могли бачити конкретні результати своїх зусиль. Для керівників з давніх пір практикують бонуси – великі виплати з прибутку 1-2 рази на рік, які зацікавлюють їх у тому, щоб докласти всі зусилля для його зростання.

У цілому система грошових виплат покликана забезпечити більшості працівників бажаний рівень доходу за умови сумлінного ставлення до роботи та виконання своїх обов'язків. Задоволення матеріальною винагородою, її справедливим рівнем стимулює ініціативу людей, формує в них відданість організації, привертає до неї нових членів.

Цікавим видом мотивації є непряма економічна мотивація. Її конкретні форми є: скорочений робочий день або продовжена відпустка, які покликані компенсувати підвищені фізичні або нервово-емоційні витрати організму (наприклад, на транспорті, гірничих роботах, у сфері освіти тощо); гнучкий графік, який робить режим роботи більш зручним для людини, що дозволяє їй додатково займатися іншими справами; надання відгулів за частину зекономленого при виконанні роботи часу. Усе це поки що не отримало у вітчизняній практиці достатнього поширення.

5. Некономічні методи мотивації

До неекономічних методів мотивації відносяться організаційні та моральні. Організаційні методи включають у себе мотивацію цілями, залученням до участі в справах організації, збагаченням праці.

Про мотивацію цілями мова велася вище. Мотивація участю в справах організації передбачає, що працівникам надається право голосу при вирішенні ряду проблем, перш за все, соціального характеру; вони залучаються в процес колективної творчості, консультування із спеціальних питань; їм делегуються права та відповідальність.

Нарешті, мотивація збагаченням праці полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої роботи з широкими перспективами посадового та професійного зростання, яка дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами особистої праці.

Німецькі вчені В. Зігерт та Л. Ланг пропонують такі критерії мотивуючої організації праці:

- будь-які дії повинні бути усвідомлені, і в першу чергу тими, хто потребує дій від інших;
- люди повинні відчувати радість від роботи, відповідати за неї, бути особисто причетними до результатів, до праці з людьми, щоб їх дії були для декого конкретно важливими;
- кожен на своєму робочому місці хоче показати, на що він здатен;
- кожен намагається виразити себе в праці, пізнати себе в її результатах, мати докази того, що він може що-небудь зробити; це щось повинно отримати ім'я свого автора;
- необхідно знати точку зору людей на можливі поліпшені результати їх праці;
- у досягненні мети, яку працівник поставив собі, або в формулюванні якої він брав участь, він проявить більше енергії;
- люди, які добре працюють, мають право на матеріальне і моральне визнання;
- співробітники повинні мати вільний підхід до всієї необхідної їм інформації;
- рішення про зміни в роботі співробітників повинні прийматися за їх участю і з опорою на їх знання та досвід;
- самоконтроль;
- співробітники повинні мати можливість набувати в процесі праці нові знання;
- необхідно заохочувати ініціативу;
- співробітники повинні мати інформацію про якість своєї праці;
- кожен за можливості повинен бути сам собі шефом.

До моральних методів стимулювання відноситься перш за все визнання, яке може бути особистим та загальним.

Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які особливо відзначилися, згадуються в спеціальних доповідях вищому керівництву організації, представляються йому, отримують право підписувати документи, в розробці яких вони брали участь, персонально вітаються з адміністрацією у зв'язку зі святами та сімейними датами. У нашій країні практика такого роду не отримала широкого поширення за винятком права особистого штампа, яке надається найкращим майстрам та робітникам.

Загальне визнання знайоме нам набагато краще. Воно полягає в широкому поширенні інформації про працівників у багатоти-

ражних газетах, нагородженні почесними знаками, грамотами, внесенням імен працівників у спеціальні книги. Часто загальне визнання здійснюється не саме по собі, а супроводжується нагородженням преміями, цінними подарунками тощо.

Специфічними методами мотивації є похвала та критика.

Похвала повинна йти слідом за будь-якими гідними діями виконавців і навіть найдрібнішими результатами, отриманими ними, але обов'язково конкретними і такими, що сприяють досягненню цілей організації. До неї висувуються такі вимоги, як дозованість, послідовність, регулярність, контрастність (необхідні перерви, бо при досить частому використанні цього методу його дія послаблюється).

Відсутність похвали, особливо за добру працю, нещира похвала – демотивують, тому для підвищення її дії бажано мати об'єктивні критерії.

Критика, тобто негативна оцінка оточуючими недоліків у роботі, повинна бути, перш за все, конструктивною, стимулювати дії людини, спрямовані на їх усунення, і показувати на їх можливі варіанти.

До правил її здійснення відносяться: доброзичливість, яка створюється за рахунок послаблення звинувачувального акценту, внесення елементів похвали, поважного ставлення до особистості людини, яку критикують; висловлювання зауважень у непрямій формі; аргументованість; відсутність категоричних вимог щодо визнання помилок; підкреслення можливості усунення недоліків і демонстрація згоди прийти на допомогу.

Будь-яка критика повинна сприйматися як форма допомоги зі сторони в справі усунення недоліків, тому людина, яку критикують, не повинна ображатися на критику. Працівник повинен визнати недоліки та виправити помилки.

Наприкінці зупинимось на ще одній формі мотивації, яка, по суті, об'єднує всі розглянуті вище. Мова йде про просування по службі, яке дає і більш високу заробітну плату (економічний мотив) і більш цікаву та змістовну роботу (організаційний мотив), а також відображає визнання авторитету особистості (моральний мотив).

У той же час цей спосіб мотивації є внутрішньо обмеженим: в організації не так багато посад високого рангу; не всі люди можуть керувати і не всі прагнуть цього.

6. Управління продуктивністю на основі мотивації

Основним фактором підвищення продуктивності є науково-технічний прогрес. Його реалізація в значній мірі залежить від розробки систем і методів управління, які забезпечують прагнення людей до нововведень.

Прийнято виділяти два основних підходи до впливу на поведінку людей. Д. Мак-Грегор назвав їх «теорія Х» та «теорія Y».

Теорія Х – це авторитарний тип управління, який веде до прямого регулювання та суворого контролю. Теорія Y ґрунтується на демократичному стилі: делегування повноважень, збагачення змісту роботи, поліпшення взаємовідносин, визнання того, що мотивація людей відбувається на основі складної сукупності психологічних потреб та очікувань.

У 1981 р. Оучі запропонував ще один підхід – теорію Z, яка використовує особливості японського стилю управління.

Теорії Х та Y ґрунтуються на двох полярних поглядах на людську поведінку.

Поведінка особистості, на якій базується теорія Х, характеризується такими основними ознаками: людина не любить працювати і буде уникати праці, тому їй необхідно примушувати, контролювати, спрямовувати, погрожувати покаранням, щоб змусити працювати для досягнення цілей організації. Середня людина віддає перевагу керівництву над нею, уникає відповідальності.

Протилежна поведінка особистості полягає в тому, що праця для людини – природний стан і потреба, зовнішній контроль – не головний і не єдиний засіб впливу для досягнення цілей організації, людина може здійснювати самоконтроль, самоуправління, прагнути до відповідальності, винахідливості – це основа типу управління Y.

Особистості, психологічний тип поведінки якої визначено як Х, необхідний авторитарний стиль управління, і, навпаки, поведінка за типом Y вимагає більш демократичного управлінського впливу. Практичним розвитком цієї теорії є розробка різноманітних стратегій проектування та організації праці з урахуванням «розширення праці», «збагачення праці», залучення працівника до процесу обговорення, аналізу та прийняття рішень. Останнє отримало назву *партисипативність*.

Під «*розширенням праці*» розуміють збільшення «горизонтального навантаження» працівника, тобто збільшення роботи того самого типу.

«*Збагачення праці*» передбачає виконання більш складної роботи, яка дає можливість розкрити потенціал особистості та підсилити змістовий аспект. Збагачення праці – це найбільш поширений підхід менеджерів до підвищення результативності праці. Цей метод ґрунтується на двофакторній теорії Герцберга. Участь, або залучення працівників (партисипативність), також розглядається як один із факторів зростання результативності, мотивації праці та продуктивності.

Менеджери в США та інших розвинутих країнах використовують партисипативну стратегію в таких випадках:

- коли зростає зрілість працівників – це робить доцільним використання децентралізації відповідальності при прийнятті рішень;
- для того, щоб забезпечити краще розуміння рішень, підвищити їх дію та реалізацію (японці приймають рішення відносно повільніше, але вони значно краще реалізують прийняті рішення);
- при створенні механізму професійного зростання працівників і керівників нижчої ланки;
- щоб підвищити активність пропозицій з «нововведень».

Основний напрямок практичної діяльності щодо використання партисипативних методів в управлінні в США та Японії пов'язаний з організацією гуртків якості та бригад результативності (продуктивності).

Наприкінці 80-х років у США нараховувалось 2-3 тис. таких бригад (у 1970 р. в Японії їх було вже 20 тис.). Гуртки якості стали організовуватися в Японії після Другої світової війни. До їх появи в Японії активно використовували статистичні методи контролю якості та управління. Управління за допомогою гуртків якості – це структурований процес вирішення проблем, який ґрунтується на поділі проблеми і процедури на невеликі компоненти. В Японії концепція гуртків якості була розроблена на основі американських теорій та досліджень, але вона була доведена до конкретних практичних рішень.

Структурований процес рішення ґрунтується на виявленні та постановці проблеми, збиранні та аналізі даних, розробці

рішень, оцінці їх ефективності за системою «результат–витрати», виборі рішення та його реалізації.

В основі всіх варіантів організації гуртків якості та продуктивності покладений структурований партисипативний метод малих груп, який дозволяє залучити більш широке коло працівників у процес розв'язання проблеми.

Прикладом великих можливостей залучення працівників служить програма діяльності малих груп на заводі «Мусаші» в Японії. На заводі «Мусаші» цю програму почали впроваджувати в 1971 р. Для початкової підготовки було витрачено три роки. У цей період майже вся увага була сконцентрована на ознайомленні менеджерів з принципами, філософією, стратегіями, структурою, методами і завданнями діяльності малих груп.

Мала група складається з 8-10-ти чоловік. Результати реалізації програми видалися суттєвими (табл. 11).

Таблиця 11

Результати програми «Мусаші»

Період	Внесено раціоналізаторських пропозицій	Впроваджено раціоналізаторських пропозицій	Частка впроваджених пропозицій, %	Кількість пропозицій у розрахунку на групу
1978	26543	немає даних	немає даних	73
1979	47343	немає даних	немає даних	131
1980	112022	98347	87,8	311

Для США більш характерна організація бригад результативності (БР) – це специфічна американська програма залучення працівників у процеси пошуку та прийняття рішень, яка має набагато кращі структурні властивості, ніж гуртки якості.

У сучасному варіанті процедури БР знайшли відображення дослідження та методи в галузі постановки цілей, теорії підкріплення (регулювання поведінки та системи розподілу вигод), теорії характеристик роботи та збагачення праці й партисипативних стратегій.

Принципова схема роботи бригад результативності така:

- стратегічне планування та управління продуктивністю;
- вимір та оцінка в базисному періоді;

- докладне інформування керівництва;
- докладне інформування працівників;
- аналіз сумісності стилю управління;
- контроль за основними підйомами опору;
- постійна увага і контроль вищого керівництва;
- реалізація процедури БР менеджерами високого рангу.

Процедура БР – це партисипативна програма, в якій використовуються різноманітні форми структурування групових процесів для забезпеченості дії та економічності. Партисипатизм не завжди найдоцільніший метод досягнення цілей. Існують обставини, коли краще використовувати автократичне, авторитарне вирішення проблем або делегування прав одному індивіду.

Розвиток систем мотивації та аналізу японських підприємств призвели до формування двох основних типів управління: А і Z.

Тип А – американська типова організація, яка є бюрократичною за структурою. В основу такої організації покладені індивідуалізм та конкуренція, що часто супроводжується відчуженням та недостатньою продуктивністю.

Організація типу Z є американським різновидом японської організації. Вони більш органічні, адаптивні, характеризуються високим рівнем співробітництва і продуктивності. Характеристика обох типів організацій наводиться в таблиці 12.

Таблиця 12

Два абстрактних типи організаційного управління

Тип А	Тип Z
Наймання на короткий термін	Наймання на тривалий термін
Індивідуальне прийняття рішень	Колективне прийняття рішень
Індивідуальна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Конкретна формалізована оцінка	Неявна, неформалізована оцінка
Спеціалізована кар'єра	Неспеціалізована кар'єра
Часткова турбота про людей	Всебічна турбота про людей

Підхід до управління за теорією Z передбачає, що партисипативність є основою зростання продуктивності. Для неї характерна філософія «довіри, такту та близькості». Теорія Z розглядає не тільки структуру організації, але й філософські підходи, стиль

керівництва. З цього боку теорія Z – це більш зрілий та розвинутий варіант теорії Y.

7. Тест «Визначення ступеня мотивації досягнення» [6]

Відповідайте «так» чи «ні» на наведені далі питання.

1. Коли є вибір між двома варіантами, то краще його зробити якнайшвидше, чи відкласти на певний час?
2. Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100 % виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, наче я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним із останніх.
5. Коли у мене два дні підряд немає справ, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. До себе я більш суворий, ніж до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Відмовившись від важкого завдання, я потім суворо осуджую себе, оскільки знаю, що в ньому я досяг би успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Наполегливість – це не моя головна риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд мене стимулює сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення ще більш твердими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це завжди помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Потрібно поклатися тільки на себе.
22. У житті мало речей більш важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені потрібно виконати завдання, я ні про що не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. У кінці відпустки я, як правило, радію, що незабаром вийду на роботу.
26. Коли я схильний до роботи, я роблю її краще та більш кваліфіковано, ніж інші.

27. Мені простіше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я прагну роботи це якомога краще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи у будь-якій мірі залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не так, я нетерплячий.
36. Я, як правило, звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж робота інших.
38. Багато з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади та становища.
41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти я використовую будь-які засоби.

Ключі до тесту

Оцініть результати.

Поставте по одному балу:

за кожну відповідь «так» на питання 2–5, 7–10, 14–16, 17,21, 22,25, 26–30, 32, 37, 41;

за кожну відповідь «ні» на питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Підрахуйте суму балів.

32–28 балів. У вас дуже сильна мотивація до успіху. Ви наполегливі у досягненні мети, готові подолати будь-які перешкоди.

27–15 балів. У вас середня мотивація до успіху – така сама, як і у більшості людей. Прагнення до мети приходить до вас у формі припливів та відливів. Порою ви бажаєте все кинути, оскільки ви вважаєте, що мета, до якої ви прагнете, недосяжна.

14–0 балів. Мотивація до успіху у вас досить слабка. Ви задоволені собою та своїм становищем. На роботі «не палаєте». Ви переконані, що незалежно від ваших зусиль все піде своєю чергою.

Питання для обговорення

1. Поясніть різницю між мотивацією, стимулюванням та підкріпленням.
2. Які методи – організаційні, моральні, економічні, – на ваш погляд, найбільш ефективні?
3. Покажіть модель мотивації поведінки людей через потреби.

Ситуація для аналізу №1

Нова філософія [2]

Коли Ендрю Андерсона позбавили праці на текстильній фабриці, він негайно знайшов роботу на іншій фірмі у сусідньому містечку. Тут за тиждень платили на 100 доларів менше, але коли через місяць його запросили повернутися на фабрику, Андерсон відмовився. Чому? А тому, що він вважав режим праці на новій фірмі менш суворим, ніж на старій. Що особливо припало до душі Андерсону – це філософія стосунків між керівництвом та робітниками в його новій компанії. Ставлення і до «блакитних комірців», і до «білих» – одне й те ж саме. Вони одержують тижневу платню замість погодинної ставки, беруть участь у пенсійній програмі компанії, мають компенсацію в разі хвороби. Крім того, майстри застосовують вільний, а не жорсткий контроль. Як результат, Андерсон почуває себе в значно кращій атмосфері, ніж раніше. Ще один факт, який Андерсон помітив, ставши до роботи, майстер не цитував повного листа дисциплінарних правил, навпаки, менеджер відразу сказав, що компанія повністю покладається на працівників. Була відсутня також формальна система правил та покарань за можливі помилки. Це дуже вразило Андерсона, змусило його працювати краще. І він не поодинокий у своїх відчуттях. Представники компанії вважають, що ці заходи підвищують продуктивність праці, яка на 35 відсотків вище за середню в галузі. Плинність кадрів усього 4 % (у галузі – 16 %).

Запитання:

1. Яка з потреб, за Маслоу, допомагає здобути задоволення Андерсону?
2. До яких факторів, за Герцбергом, можна віднести умови на новому місці роботи?

3. Як ви обґрунтуєте підвищення продуктивності праці на фірмі згідно з новою філософією, використавши модель Портера–Лоулера?

Ситуація для аналізу №2

У пошуках практичного застосування [2]

Салі Бренд – керівник підрозділу в банку. Вона також отримує магістерський ступінь з бізнесу. Минулого вівторка на семінарі з поведінки вона ознайомилася з теорією очікування і знайшла її дуже цікавою, хоча не знає, як її можна застосувати.

У її банку кожен півроку переглядаються ставки всіх працівників. Звичайно людина може очікувати підвищення платні на 3-5 відсотків. Дуже рідко начальник може рекомендувати більше. Але Бренд не знає випадку, коли комусь підвищили ставку менше, як на 3%. На її думку, це непоганий спосіб, хоча – і вона про це знає – різниця в підвищенні річної продуктивності праці становить усього 4 %; 6 % – у середніх і 10 % – у найкращих працівників. Підвищення ставки не дуже мотивує останніх.

Є ще один спосіб заохочення – це просування по службі. Бренд отримувала підвищення в середньому раз на два роки за шість років своєї кар'єри в банку. Але вона з болем відчуває, що це просування не може так далі тривати. Більшість керівників має підвищення раз на п'ять років, а дехто з них, які перебувають вище ніж Бренд на службовій драбині, не просувалися ні разу за весь час її роботи в банку. Тому для неї зрозуміло, що підвищення в посаді через свою неперіодичність не є ідеальним засобом мотивації. Щоб справді зростати на посаді, людина має переходити до іншого банку.

Крім грошей та посад, Бренд може мотивувати своїх людей заохоченнями та інформувати їх про все, що трапляється в банку. Бренд здається, що вона знає все необхідне про мотивацію і не вірить, що теорія очікування має якусь цінність для неї.

Запитання

1. У чому різниця між змістовими та процесійними теоріями?
2. Чи має якусь цінність теорія очікування для Бренд?
3. Які засоби мотивації ви можете порекомендувати Бренд?

Ситуація для аналізу №3

Гроші та мотивація [2]

Чи є гроші мотивом? Хтось скаже так, інші вважають, що все залежить від ситуації. Наприклад, той, хто заробляє 10 тис. дол. за рік, буде більш зацікавлений у збільшенні своєї платні на 100 дол., ніж той, хто одержує 100 тис. дол. на рік. Є такі, хто вважає, що кожне підвищення можна поділити на дві частини: перша пов'язана з підвищенням життєвого рівня і не має мотиваційного потенціалу, а друга – є винагородою за майстерність, тобто має значний мотиваційний потенціал. Так думають представники деяких профспілок.

Представники профспілок на одному заводі вирішили вдатися до страйку після того, як не зуміли дійти згоди з керівництвом із приводу заробітної плати, що мала б становити «вартість прожиття плюс три відсотки». Профспілкам було відмовлено в тих самих трьох відсотках.

«Чому, – запитував голова комітету, – ми маємо погоджуватись лише на вартість прожиття? Ми житимемо не краще, ніж у минулому році, ми просто прагнемо трохи захистити себе від майбутньої інфляції».

Профспілки добре підготувалися до страйку, створивши значний грошовий фонд, і тепер готові ні на крок не відступати від своїх умов. Представник керівництва фірми сказав таке: «Тепер ми знаємо точку зору наших опонентів, вони – нашу, і ніхто не бажає відступати. Будемо стояти на своєму, поки в когось не скінчаться сили».

Запитання

1. Наскільки, на вашу думку, важливі гроші як мотив?
2. Що, крім грошей, може змусити людей наполегливо працювати?
3. Якщо гроші – один із найважливіших мотивів, то як же їх краще застосувати?
4. Кого ви підтримуєте в наведеній ситуації?



Рекомендована література

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, ЛТД», 1996.
2. Збірник ситуацій для аналізу з курсу «Менеджмент» для бакалаврів з економіки денної та заочної форм навчання / Укл. І.Ф. Марченко, О.В.Кіняєв. – К.: КДЕУ, 1995.
3. Зигерт В., Ланг А. Руководит без конфликтов / Сокр. пер. с нем./Науч. ред. и авт. предисл. А.Л. Журавлёв. – М.: Экономика, 1990.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
6. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Генкин Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др. / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996.
7. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995.

Тема 9

Контролювання як загальна функція менеджменту

План заняття

- 1. Поняття контролю, об'єкт, виконавець, наслідки та завдання.**
- 2. Принципи контролю, його технологія та вимоги-критерії.**
- 3. Внутрішній та зовнішній контроль.**
- 4. Управління за відхиленнями.**

1. Поняття контролю, об'єкт, виконавець, наслідки та завдання

Контроль у складі функцій менеджменту є протилежним полюсом щодо функції встановлення мети і логічним продовженням дій керівника: коли поставлена мета, то слід переконатися, чи можна її взагалі досягти. І хоч контроль є необхідним, однак він, як і влада, зумовлює передусім негативні емоції. Для багатьох людей контроль здебільшого означає обмеження, примус, відсутність самостійності, все те, що пов'язується в нашій свідомості з обмеженням прав особи. Внаслідок цього контроль належить до тих функцій управління, суть яких, як правило, розуміють неправильно.

Для визначення суті контролю необхідно відповісти на такі запитання:

1. Що контролюється (приблизно так: співробітник як особистість? Його методи праці? Результати його праці?).

2. Хто контролює і як контролює?

3. Які наслідки контролю?

Розглянемо можливі відповіді на ці запитання.

Об'єкт контролю. Емоційне напруження, яке несе в собі слово «контроль», є значною мірою наслідком того, що контролюються не результати діяльності, а в основному особистість. Якщо добути результати не відповідають очікуванню, це часто стає приводом для перевірки не тільки самої праці, але й ставиться під сумнів сама особистість. Тому об'єктом контролю не може бути особистість. Керівник, який у ході перевірки виявив, що результати роботи не ті, які мають бути, і одночасно встановив, що це – наслідок високої кваліфікації співробітника, навряд чи знайде співчуття у цього співробітника. Навіть, якщо виключити особистість з контролю, все одно будуть дві можливості при перевірці: проконтролювати тільки результат праці або ще й шлях досягнення мети. З погляду психології управління, слід контролювати тільки результати. Інколи виникає потреба проконтролювати і шлях досягнення мети (методи праці). Це, насамперед, стосується тих випадків, коли некваліфіковане ставлення до процесу праці може призвести до збитків для підприємства чи для самого працівника.

Ефективність контролю залежить також від контролюючих інстанцій і застосованої ними техніки контролю. Питання про контролюючі інстанції – це перш за все питання про те, хто контролює: «свої» чи «чужі», начальник контролює підлеглих чи підлеглі контролюють самі себе. Отже, питання зводиться до самоконтролю чи контролю стороннього (контролю начальника).

Щодо техніки проведення контролю, то виникає питання, чи повинен співробітник знати про передбачуваний контроль. Наприклад, чи повинен касир знати, що у певний час буде проведена перевірка касових книг і готівки. Проблема полягає у тому, що дуже складно дати однозначну відповідь, не розглядаючи специфіку кожної конкретної ситуації і керуючись тільки етичними нормами, без будь-якого зв'язку з реальністю. Для ілюстрації можна навести такий приклад. Перевіряючи магазини торгової організації, один з інспекторів у своїй зоні завжди відмічає кращі результати, ніж інші. На запитання про те, чим це пояснюється, він відповів, що це результат його системи контролю, яка полягає в тому, що керівники магазинів завжди знають, коли слід чекати інспектора. На цей момент вони

наводять порядок у магазинах, а інспектор тільки відмічає позитивні моменти. Цю ситуацію можна трактувати по-різному. Крім того, при вирішенні питання про техніку контролю необхідно подумати про те, який контроль проводити: вибірковий чи суцільний. Тут також не можна дати ніяких загальних рекомендацій, крім тієї, що суцільний (тотальний) контроль слід проводити тільки там, де він безумовно необхідний.

Один із найпоширеніших видів контролю можна назвати нейтральним з емоційного погляду словосполученням «аналіз досягнення цілі». Залежно від результатів такого контролю можуть бути різні наслідки і заходи.

Розглянемо два можливих наслідки такого контролю.

Випадок А. Контроль підтвердив, що мета досягнута. Крім того, вибіркова перевірка показала, що шлях до досягнення результату був обраний правильно.

Якщо мета була досягнута звичайними способами і методами, то співробітник одержує визнання у вигляді зворотного позитивного зв'язку. Якщо ж мета була досягнута нестандартним шляхом чи за допомогою особливих зусиль працівника, то поряд із звичайним зворотним зв'язком (визнанням високої кваліфікації працівника, його важливої ролі в досягненні успіхів) повинні бути застосовані способи додаткової мотивації методів, обраних працівником.

Випадок Б. Контроль показав, що мета не була досягнута. Починається пошук причин. У принципі можуть бути три можливості:

- а) об'єктивні причини не дали змоги досягти мету;
- б) мета не досягнута через причини, зумовлені діями керівника;
- в) мета не досягнута в зв'язку з неправильними діями працівника (обрано неправильний шлях).

Якщо пошук причин показав, що вирішальну роль в тому, що мета не була досягнена, відіграли об'єктивні причини, які не можна усунути, то необхідно переглянути цілі і знову розпочати процес менеджменту.

У випадку, коли мета не досягнута через дії керівника, то він повинен визнати свої помилки. Не можна їх перекладати на співробітників.

Якщо встановлено, що не було об'єктивних причин невиконання, мета і дії керівника були правильними, відповідальність несе працівник. Причинами неправильно обраного шляху в досягненні

цілі можуть бути: низька кваліфікація працівника, небажання працювати і навіть злі наміри його щодо підприємства. Залежно від виявлених причин визначають і необхідні заходи: від повторного інструктування до звільнення. Тут повинен спрацювати такий принцип: хвалити потрібно в присутності великої кількості людей, а критикувати наодинці. Критика повинна обмежуватись працею (результатами, методами) і не зачіпати особистості співробітника.

Контроль в умовах ринкової економіки є однією з найважливіших функцій менеджменту. У найбільш загальному вигляді контроль означає процес зіставлення фактично досягнутих результатів із запланованими.

Без надійної системи контролю в наш час не може успішно функціонувати ні одна організація, в системі управління якої він вирішує декілька завдань:

- за допомогою контролю можна заздалегідь виявити в зовнішньому або внутрішньому середовищі організації ті фактори, які можуть суттєво впливати на її функціонування та розвиток і, підготувавшись відповідним чином, своєчасно на них відреагувати. Крім того, за допомогою контролю відслідковуються недостатньо чітко виявлені тенденції в розвитку організації, їх напрямок і глибина, що дозволяє створювати більш досконалі та надійні плани діяльності, особливо на перспективу;
- контроль допомагає своєчасно виявити неминучі в діяльності будь-якої організації порушення, помилки та оперативно вжити необхідні заходи щодо їх усунення;
- результати контролю служать основою оцінки роботи організації та її персоналу за відповідний проміжок часу, ефективності та надійності системи управління нею.

2. Принципи контролю, його технологія та вимоги-критерії

Цілі контролю будуть досягнуті тільки в тому випадку, якщо він буде здійснюватись відповідно до певних принципів.

Перш за все контроль повинен бути *всеохоплюючим*, тобто тримати в полі зору основні сфери діяльності організації – зовнішню ситуацію та внутрішні процеси, які протікають у ній. Річ, зрозуміло, не в тому, що він повинен бути тотальним, дріб'язковим, фіксувати

будь-які події. Це дорого і практично неможливо. Тут потрібен розумний, науково обґрунтований підхід, який дозволяє разом із тим отримати досить повну та об'єктивну інформацію.

Такий контроль не може здійснювати тільки одна особа, або невелика група людей. До нього необхідно залучати весь персонал організації або його значну частину, бо найліпший контроль – це самоконтроль виконавців, які зацікавлені в результатах своєї праці. Тому, щоб отримати надійний контроль, необхідно максимально розширити повноваження людей у процесі виконання ними їх обов'язків і перевіряти лише найважливіші результати.

Система контролю повинна мати чітку стратегічну спрямованість, яка задається основними пріоритетами розвитку організації. Другорядні сфери її діяльності досконало перевіряти не завжди доцільно, а деякі і зовсім не має сенсу, оскільки це відволікає багато сил та коштів.

Контроль здійснюється не заради виявлення проблем, якими б цікавими вони не були, а для їх вдалого вирішення та досягнення конкретних результатів.

У той же час головна мета контролю – не виправлення, а запобігання помилкам, що значно дешевше. Тому контроль є невід'ємним елементом процесу планування на всіх його стадіях.

Ефективний контроль повинен відповідати не тільки процесу планування, але й змінам у структурі організації та в системі управління нею, тому важливою вимогою, яка постає перед ним, є **гнучкість**, бо інакше він буде постійно запізнюватися і на практиці буде некорисним.

Система контролю повинна бути **економічною**, щоб зиск, який приносить контроль, перевищував витрати на його проведення. Тому необхідно скоротити до мінімуму всі пов'язані з контролем видатки на технічні засоби, збір, обробку та зберігання інформації. Відсутність ефекту від контролю говорить про те, що він не покращує ступінь володіння керівництвом організації реальною ситуацією і, більше того, спрямовує його дії на неправильний шлях.

Ефективний контроль потребує **індивідуалізованості**, націленої на конкретні процеси, результати, людей; облік їх особистих якостей, посадового положення, зв'язків у колективі. Орієнтація на людський фактор потребує від контролю не тільки об'єктивності, але й доброзичливості, виключення будь-яких факторів, які б погіршували морально-психологічний клімат. Все

це можливе лише в умовах максимальної відвертості, гласності його проведення.

Надмірного контролю над людьми, тим більше через недовіру до них, слід уникати, бо крім марного витрачання коштів і зайвих емоцій це нічого не дає. З іншого боку, довготривала відсутність контролю також є небезпечною ознакою, яка свідчить про байдуже ставлення керівництва до людей та справ організації, що неминуче викликає відповідну зворотну реакцію. Необхідно мати на увазі, що можливість зайвий раз обговорити проблему з керівником, встановити з ним тісний контакт відповідає бажанню багатьох виконавців.

Керівник, для якого контроль разом з плануванням є головним службовим обов'язком, повинен проявити при його проведенні турботу про людей та їх справи, заохочувати будь-які позитивні результати. Це стимулює зростання продуктивності праці працівників, їх прагнення до самовдосконалення.

Основними об'єктами внутрішньоорганізаційного контролю є найважливіші характеристики виробничого, технічного, кадрового потенціалу організації, її фінансове становище, поточні та кінцеві результати виконання планових завдань, показники використання ресурсів, економічної ефективності.

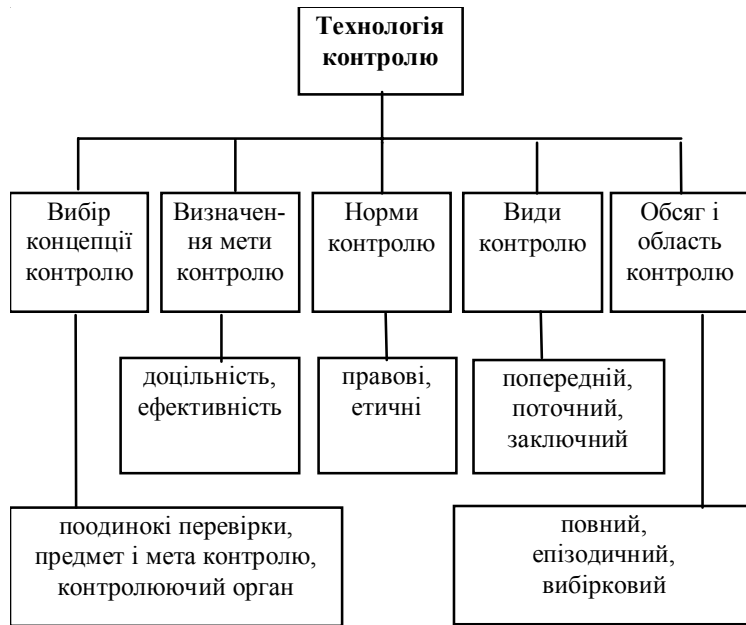
У практиці управління існує свого роду технологія контролю (мал. 8). Вона складається з п'яти основних елементів:

- концепція контролю: здійснюється вибір між контролем як системою, процесом та поодинокими перевітками; визначають предмет і мету контролю, контролюючий орган;
- регулярність та ефективність контролю;
- норми контролю: етичні, правові, виробничі, моральні тощо;
- види: попередній, поточний, заключний;
- обсяг та область контролю: він може бути повним, суцільним, епізодичним, вибірковим (фінансовий контроль, контроль якості продукції, продуктивності праці тощо).

Технологія контролю передбачає органічне поєднання цих елементів, їх логічне та послідовне використання.

В основу створення всіх систем контролю повинні бути покладені такі вимоги-критерії (мал. 9):

- ефективність контролю – визначається вдалістю, його корисністю (зменшення видатків, пов'язаних із виявленням та усуненням недоліків, висвітлених у процесі контролю; скорочення витрат на контроль, на персонал і на техніку контролю);

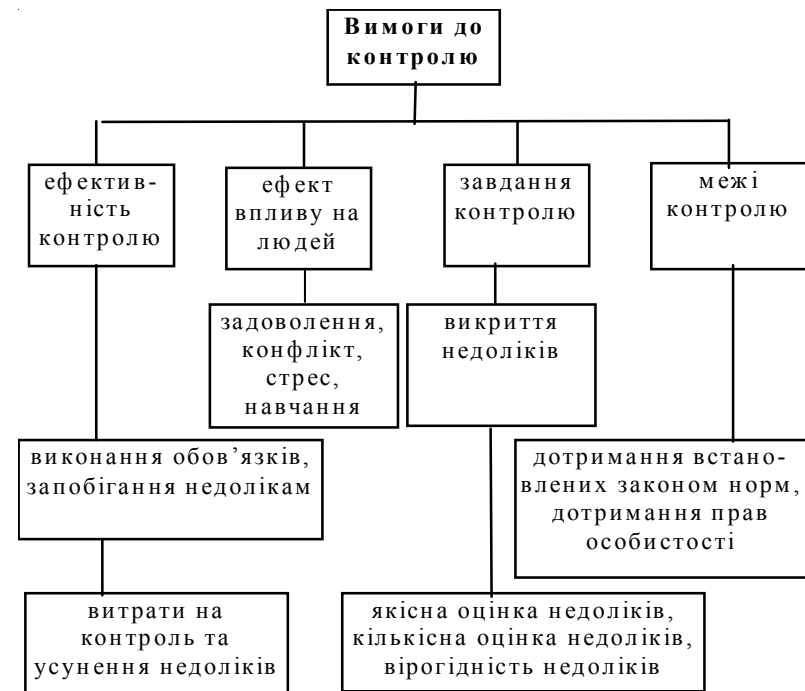


Мал. 8. Технологія контролю

- ефект впливу на людей – висвітлюється питання, чи викликає в працівників технологія контролю позитивні стимули або негативні, стресові реакції (демотивація праці);
- виконання завдань контролю – контроль повинен визначати відхилення в системі управління організацією, сприяти їх усуненню, розробці ефективних рішень;
- визначення меж контролю – контрольні заходи не можуть здійснюватись безмежно. Перевірка повинна виявити відхилення на початковій стадії.

3. Внутрішній та зовнішній контроль

Контроль поділяється на внутрішній та зовнішній. Зовнішній контроль здійснюється керівництвом або спеціальними співробітниками – контролерами. В межах внутрішнього контролю виконавці самі стежать за своєю працею та її результатами і вносять у міру необхідності корективи у власну діяльність.



Мал. 9. Вимоги-критерії контролю

Ідея зовнішнього контролю базується на тому факті, що люди формально краще виконують свої обов'язки, якщо знають, що за ними спостерігає керівник або його представник. Психологи вважають, що на це є кілька причин. Найбільш вірогідна полягає в тому, що за результатами контролю відбувається оцінка співробітників і пов'язані з нею заохочення, покарання, просування по службі. Пильний контроль може означати також, що даній сфері діяльності керівництво надає великого значення, і тому за неї слід триматися і проявити хоча б показну старанність, щоб виділитися на фоні інших. Нарешті, багато людей намагаються працювати краще для того, щоб прославитися. Інакше кажучи, додаткова старанність є тут наслідком шанобливості.

Успіх зовнішнього контролю залежить від ряду обставин:

- необхідно передбачити так званий «захист від хитруна», тобто від того, хто, нічого не роблячи, намагається створити видимість активної та сумлінної праці, показати керівництву не те, що є насправді, а те, що воно жаждало б бачити. Заради такої показухи залишаються в стороні дійсно важливі й потрібні справи, блокується інформація, яка піддає сумніву «досягнення». Найчастіше це робиться за допомогою маніпулювання показниками, заниження або завищення їх істинної величини. Чим вищий ступінь бюрократичності управління організацією, тим частіше вона орієнтована на контроль поведінки співробітників, тому більше часу вони витрачають на оману керівництва, ніж на виконання власних обов'язків. Особливо часто це трапляється, коли відсутні чітко визначені нормативи роботи та її результат, не проходить ринкова оцінка споживачем;

- цілі, які ставляться перед людьми в системі зовнішнього контролю, повинні бути достатньо складними, щоб виконавці «не засинали на ходу», щоб не залишалося місця для ледарів;

- за результатами зовнішнього контролю обов'язково повинно випливати заохочення або, якщо необхідно, то і покарання.

Для забезпечення виконання цих умов система зовнішнього контролю повинна бути, по суті, тотальною, яка потребує величезних матеріальних і трудових витрат. При діяльності, яка постійно ускладнюється, вона стає економічно і технічно непосильною навіть для значних організацій. Вихід із цієї ситуації полягає у впровадженні, де це можливо, практики внутрішнього контролю або *самоконтролю*.

Головне завдання останнього полягає в тому, щоб завчасно відслідковувати проблему і знаходити шляхи її вирішення, а не схопити кого-небудь за руки та покарати. В таких умовах виконавці працюють легко й вільно, беруть активну участь у формулюванні цілей своєї діяльності й самі контролюють їх реалізацію.

Оскільки умовою впровадження самоконтролю є перевага групових форм праці та прийняття рішень, здоровий морально-психологічний клімат, демократичні форми керівництва, що на практиці зустрічається далеко не всюди, внутрішній та зовнішній контроль використовують у певній пропорції одночасно. Сама пропорція при цьому залежить від ряду обставин:

- від стилю управління організацією (при авторитарному, коли керівник ставить себе у відношенні до підлеглих деспотично, переважає зовнішній контроль; при демократичному – самоконтроль);

- від можливості отримати надійну оцінку результатів діяльності працівників і спитати з них персонально за доручену справу (якщо є така можливість, то слід віддати перевагу зовнішньому контролю; в протилежному випадку – внутрішньому);

- від характеру підлеглих (для недобросовісних, неохайних людей більш відповідає зовнішній контроль; для сумлінних і педантичних – внутрішній);

- від мікроклімату в колективі (при сприятливому – краще використовувати внутрішній контроль; при несприятливому – зовнішній, який дозволяє вольовим шляхом згладжувати або запобігати можливим конфліктам);

- від прийнятої системи винагород за результати діяльності (в умовах переважання індивідуальних форм на першому місці знаходиться зовнішній контроль; при колективних – внутрішній).

Перш ніж формувати підходи до системи контролю, необхідно отримати точні відповіді на поставлені питання, інакше результати можуть бути жалюгідними.

4. Управління за відхиленнями

Процес контролю складає основу управління за відхиленнями, яке сьогодні отримало широке поширення в деяких західних фірмах. Зміст його полягає в тому, що всі цілі, які стоять перед організацією та її підрозділами, і які містяться в планах або існують самостійно, формалізуються в систему нормативів, відхилення від яких, виявлені в результаті контролю, служать основою для прийняття управлінських рішень.

Відхилення від заданої «траєкторії руху» виникають тому, що процес досягнення цілей є зовсім не таким простим, як хотілося б, та шлях до них досить складний. Причинами відхилень від нормативів можуть бути різноманітні ситуації, які виникають в процесі виконання плану, ігнорування виконавцями необхідних дій через недбалість, втому, викликану навантаженням, некомпетентність, недобросовісність, зловживання.

Виникаючи в результаті відхилення від нормативів можуть бути дуже різними за масштабами та наслідками. Якщо вони незначні,

на них можна взагалі не звертати увагу, або підлеглі можуть самостійно виправити становище, навіть не повідомляючи керівника про ситуацію, яка склалася. При значних відхиленнях, які створюють небезпеку для розвитку організації або підрозділу, керівникові необхідно негайно втручатися.

Для того, щоб правильно визначити момент, коли керівникові необхідно втручатися в справу, відхилення класифікують за кількісними та якісними параметрами, термінами, причинами виникнення, ступенем небезпеки з визначенням критичних значень. Якщо останні перевищені, то виникає необхідність втручання керівника в управлінський процес, в решті випадків підлеглі виправляють їх самостійно.

Таким чином, керівник включається в управлінську діяльність тільки в найбільш серйозних випадках, у решті випадків він спирається на досвід та здібності виконавців. Це дозволяє йому не витратити на дрібниці свої сили, час та здібності, скоротити в цілому кількість рішень, які приймаються, і відкрити максимальний простір для самостійної творчості підлеглих.

Інакше кажучи, частину своїх повноважень з розробки та прийняття менш важливих і відповідальних рішень керівник передає виконавцям, не віддаляючись, а спостерігаючи за їх діями та в разі необхідності, виправляючи помилки. Для того, щоб така система була ефективною, він повинен довіряти підлеглим, не тримати їх на «короткій мотузці», своєчасно заохочувати за успіх та одночасно не допускати їх спроби перекласти на нього відповідальності за рішення.

Управління за відхиленнями використовують для навчання підлеглих, розширення їхнього кругозору, оволодіння новими напрямками діяльності, підготовки до обіймання більш високих посад в майбутньому.

У той же час управління за відхиленнями пов'язане з певними ускладненнями та негативними наслідками. Перш за все воно породжує в керівників і виконавців досить формалізований підхід до справи, оцінки ситуації, прийняття рішень. У результаті при нестачі інформації, появі нестандартних обставин, особливо пов'язаних з психологічними обставинами поведінки персоналу, в ході його реалізації можуть виникнути серйозні перепони.

Впровадження управління за відхиленнями потребує створення спеціальної системи обліку відхилень та сповіщення про них

керівника, що веде до додаткової бюрократизації управлінського процесу.

Нарешті, воно багато в чому виходить із ідеї про невластиву діловому життю стабільність, присипляє пильність, особливо стосовно незначних на перший погляд відхилень, які в майбутньому можуть мати неприємні наслідки.

Питання для обговорення

1. Дати визначення термінів «контроль», «попередній контроль», «поточний контроль», «заключний контроль».
2. Наведіть приклади попереднього, поточного та заключного контролю в навчальному закладі.
3. Назвіть найважливіші, на ваш погляд, принципи контролю та поясніть вашу думку.
4. Наведіть приклади, де система управління за відхиленнями доцільна, а де – ні.
5. Запропонуйте свій варіант «захисту від хитруна» для невеликого приватного підприємства.

Ситуація для аналізу №1

Робити це самим? [3]

Корпорація «Картер» має ряд проблем у керівництві. Одна з них – постійне зростання вартості товарів. Протягом кожного з десяти останніх місяців вартість відходів виробництва збільшувалась на 3-4 відсотки. Це негативно впливало на прибуток корпорації. Дехто з майстрів виробництва нарікає на неефективне обладнання, інші звинувачують робітників, які не бажають співпрацювати над зниженням відходів.

Друга проблема стосується комп'ютера, який був встановлений 9 місяців тому. Після цього більшість звітів автоматизовано, але незважаючи на подібне покращання інформаційної системи, багато хто з керівників середнього рівня скаржився, що щотижневі комп'ютерні звіти не допомагають їм краще управляти виробництвом.

Третя проблема – це план реорганізації корпорації, над яким працює вище керівництво останні шість місяців. Здається, коли вдасться вдало реорганізувати виробництво, то його ефективність повинна відчутно зрости. Тільки ось у поточний момент існує дуже

багато пропозицій, тому комітет з реорганізації не знає, на якому варіанті зупинитися.

Для вирішення цих проблем президент корпорації розмірковував над використанням команди управлінських консультантів. Ця ідея подобалася всім, з ким говорив президент. Проте були й такі, хто вважав, що для цього необхідно використати власних спеціалістів.

Запитання

1. У чому переваги аналізу та перевірки управлінської діяльності?
2. Порівняйте цінність використання внутрішніх та зовнішніх консультантів для корпорації.
3. Кого ви б порадили залучити президенту?

Ситуація для аналізу №2

Ефективність проти прибутковості [3]

Сем Френц був керівником виробничого підрозділу великої фірми протягом тривалого часу. Наприкінці 60-х років керівництво фірми відмовилося від оцінки ефективності виробництва за прибутком і вирішило використовувати для цих цілей рентабельність. Ця ідея сподобалась Френцу, і протягом наступного десятиліття рентабельність його підрозділу збільшилась з 12,3 до 15,7 відсотка. Проте наприкінці 70-х років його підрозділ почав стикатися з жорсткою конкуренцією, навіть незважаючи на розширення ринку для реалізації товару. Френц мусив витратити більше коштів на рекламу та особисту реалізацію, щоб утримати свою позицію на ринку. Як наслідок – природне зниження рентабельності до 13,7 відсотка у 1981 році. Це не лишилося непоміченим для керівництва фірми, і Сема викликали нагору:

– Семе, Рада директорів розглянула рентабельність підрозділів, лише в тебе спад. Щиро кажучи, Рада стурбована.

– Я також. Але якщо Рада вважає, що ви в змозі підняти рівень рентабельності за такої конкуренції, так це все одно, що не лягати спати, поки зуби самі не стануть чистими. Хотів би я бачити хоч одну компанію в нашій галузі, де рентабельність краща за нашу, чи інший підрозділ, рентабельність якого перевищує наявний у нас рівень.

– Ми розуміємо тебе, але що ти робиш для підняття рентабельності?

– Я бажав би поставити питання по-іншому. Чому Рада директорів оцінює працю, спираючись на рентабельність? Чи вони там не розуміють, що в такому великому підрозділі, як ми тепер є, і в такій висококонкурентній галузі, рентабельність падатиме? Чому не оцінювати мене за обсягом прибутку? Мій прибуток збільшився за минулий рік, але я не можу підтримувати рентабельність на значному рівні.

Запитання

1. У чому недоліки та переваги рентабельності як показника загальної ефективності?
2. Чи слід Раді директорів приймати пропозицію Френца?
3. Як Рада та Френц можуть досягти згоди в оцінці ефективності роботи? Запропонуйте свій варіант.



Рекомендована література

1. Андрушків Б.М. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Світ, 1995.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, ЛТД», 1996.
3. Збірник ситуацій для аналізу з курсу «Менеджмент» для бакалаврів з економіки денної та заочної форм навчання / Укл. І.Ф. Марченко, О.В. Кіняєв. – К.: КДЕУ, 1995.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
6. Наука управляти: з історії менеджменту. – К.: Либідь, 1993.
7. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов/ Генкин Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др. / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996.
8. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995.

Тема 10

Методи менеджменту

План заняття

1. Суть методів управління.
2. Приклади розв'язування завдань.
3. Практичні завдання.
4. Ситуації для розгляду.

Методичні рекомендації

Для того, щоб ефективно управляти підприємством, керівникові потрібно оволодіти та вміти використовувати на практиці різні прийоми, способи, методи управління. Тому кожний керівник повинен мати міцні знання з економіки й менеджменту, права та психології, бути всебічно розвинутим.

1. Суть методів управління

Практична реалізація принципів та функцій менеджменту здійснюється різними методами.

Методи управління – це способи та прийоми управління діяльністю, за допомогою яких робота колективу підприємства спрямовується на досягнення його цілей. Такі методи базуються на економічних законах, закономірностях, принципах виробництва. Вони враховують науково-технічний рівень підприємства, соціально-правові й психологічні стосунки людей у процесі виробництва. Методи управління мають забезпечувати високу ефективність діяльності колективу, мобілізацію зусиль всіх його членів на виконання накресленої програми дій та досягнення мети.

За змістом і характером переважного впливу на керовані об'єкти методи управління поділяються на три групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Уміння управляти полягає в оволодінні цими методами, у правильному їх виборі, умінні використовувати на практиці.

Економічні методи управління – це комплекс засобів і прийомів управління, які базуються на використанні економічних законів, товарно-грошових відносин та економічних категорій (ціна, вартість, рентабельність), а також норм і нормативів. За допомогою економічних методів створюються умови, які зацікавляють трудові колективи і окремих працівників у високопродуктивній праці та забезпеченні ефективності виробництва.

Система економічних методів виробництва включає практично всі важелі механізму ринкового господарювання (планування, ціна, кредит, фінансування, прибуток, заробітна плата, премія, дивіденди, податки, комерційний розрахунок та інші). Використання економічних методів засновано на кількісному співвідношенні витрат і результатів виробництва (госпрозрахунок, комерційний розрахунок, оренда). При цьому з'являється можливість оцінювати реакцію системи залежно від ступеня впливу на неї різних чинників. Все це підносить роль та значення планування як головної функції управління.

Економічні методи мають заохочувати підприємства до пошуку виробничих резервів найповнішого використання всіх ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) з метою прискорення науково-технічного прогресу, підвищення ефективності виробництва та якості продукції.

Організаційно-розпорядчі методи управління – це сукупність засобів правового та адміністративного впливу на стосунки людей у виробництві. Застосування таких методів гарантується чинною системою законів і нормативних актів, положеннями, інструкціями, наказами та розпорядженнями. Іноді ці методи називають адміністративно-правовими. Вони включають організаційні і розпорядчі дії в процесі управління виробництвом.

Організаційні дії виявляються в чіткому розподілі функцій управління, у встановленні прав і обов'язків управлінських працівників, регламентуванні основних процедур. Для цього використовується організаційне регламентування і нормування.

Розпорядчі дії відтворюють динаміку управління і здійснюються у процесі функціонування системи, забезпечуючи злагоджену діяльність її та апарату управління. Розпорядчі дії оформляються у вигляді усного або письмового розпорядження, наказу, договору, контракту.

Від правильного застосування організаційно-розпорядчих методів управління багато в чому залежить організація чіткої та злагодженої роботи, забезпечення оперативності та своєчасності рішень, гнучкості управління.

Соціально-психологічні методи управління – це способи та прийоми впливу на процес формування та розвитку колективу, а також на соціальні процеси, що в ньому відбуваються. Такі методи ґрунтуються на використанні наукових положень соціальної психології. Вони реалізуються через різні психологічні форми впливу: переконання, регулювання міжособистісних та міжгрупових стосунків, особистий приклад, гуманізація праці (колір, музика, боротьба із монотонністю та шумом).

Значення соціально-психологічних методів управління визначається роллю колективу підприємства в задоволенні соціальних потреб працюючих. Із підвищенням ефективності виробництва, внаслідок більш продуктивної праці колективу створюються сприятливі умови для задоволення соціальних потреб учасників виробництва. Отже, чим більше колектив піклується про кожного із своїх членів, тим успішніше він розв'яже свої основні завдання, оскільки кожен працівник глибше усвідомлює свою соціальну цінність, свою роль і місце в колективі.

2. Приклади розв'язування завдань

Завдання 2.1

Планування – це головний важіль економічних методів управління і найважливіша його функція. Техніко-економічні плани впливають на працівників шляхом їхньої побудови за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

Аналіз виконання плану виробництва продукції включає оцінку виконання завдань з випуску продукції в номенклатурі у встановлені строки. Частку виконання завдань з випуску продукції К можна визначити за формулою:

$$K = \frac{Q_{пл} - Q_{нед}}{Q_{пл}} \cdot 100\%$$

де $Q_{пл}$ – плановий обсяг кінцевої продукції;

$Q_{нед}$ – сума недовиконаної порівняно з планом номенклатури продукції, виробленої з порушенням строків передачі споживачу або на склад. У випадку перевиконання плану виробництва, у чисельнику знак змінюється на протилежний.

Вихідні дані

Виробниче каменеобробне підприємство «Граніт» за звітний рік видобуло 1 364 м³ гранітних блоків, виконало розпилу 1 564 м², виготовило 1 590 м² полірованих деталей. Виробничим планом за цей рік був передбачений такий обсяг продукції: гранітні блоки – 1320 м³, розпил блоків – 1200 м², поліровані деталі – 1320 м². Ціна реалізації одиниці продукції складає: за блоки – 260 грн/м³, за розпил – 131 грн/м², за поліровані деталі – 134,9 грн/м².

Визначити коефіцієнт виконання плану.

Розв'язування

Для визначення коефіцієнту виконання плану доцільно заповнити допоміжну таблицю.

Таблиця 13

Розрахунок рівня виконання плану виробництва продукції у встановлені строки

Продукція	Одиниця виміру	Ціна одиниці продукції	План		Факт		Продукція перевиконана згідно з планом у встановлені строки	
			Кількість	Сума, грн	Кількість	Сума, грн	Кількість	Сума, грн
блоки	м ³	260	1320	343 200	1364	354 640	+44	+11 440
розпил	м ²	131	1200	157 200	1564	204 884	+364	+47 684
поліровані деталі	м ²	134,9	1320	178 068	1590	214 491	+270	+36 423
Усього	Грн.	–	–	678 468	–	774 015	–	+95 547

1. Знаходимо суму за планом з кожного виду продукції й заносимо в таблицю:

$$260 \cdot 1320 = 343\,200 \text{ грн}$$

$$131 \cdot 1200 = 157\,200 \text{ грн}$$

$$134,9 \cdot 1320 = 178\,068 \text{ грн}$$

2. Знаходимо загальну планову суму:

$$343\,200 + 157\,200 + 178\,068 = 678\,468 \text{ грн}$$

3. Знаходимо фактичну суму з кожного виду продукції:

$$260 \cdot 1364 = 354\,640 \text{ грн}$$

$$131 \cdot 1564 = 204\,884 \text{ грн}$$

$$134,9 \cdot 1590 = 214\,491 \text{ грн}$$

4. Знаходимо загальну суму за фактом:

$$354\,640 + 204\,884 + 214\,491 = 774\,015 \text{ грн}$$

5. Знаходимо відхилення між планом і фактом за кількістю всіх видів продукції:

$$1364 - 1320 = +44 \text{ м}^3$$

$$1564 - 1200 = +364 \text{ м}^2$$

$$1590 - 1320 = +270 \text{ м}^2$$

6. Знаходимо відхилення між планом і фактом за сумою всіх видів продукції:

$$354\,640 - 343\,200 = +11\,440 \text{ грн}$$

$$204\,884 - 157\,020 = +47\,684 \text{ грн}$$

$$214\,491 - 178\,068 = +36\,423 \text{ грн}$$

$$774\,015 - 678\,468 = +95\,547 \text{ грн}$$

7. Знаходимо коефіцієнт виконання плану:

$$K = \frac{678\,468 + 95\,547}{678\,468} \cdot 100\% = 114\%$$

Відповідь: За звітний рік виробничий план був перевиконаний на 14 %.

Завдання 2.2

Вихідні дані

Серед економічних методів управління важливе місце займають економічні стимули, вони базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій) дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

Навчальна мета завдання – визначити залежність приросту заробітної плати від перевиконання планового завдання.

Для виконання річної програми виготовлення однотипових виробів цеху за нормативами був встановлений видаток металу в 43,2 т. Оптова ціна запланованих на рік виробів – 140 000 грн. Пряма відрядна заробітна плата в структурі оптової ціни на виріб складає 35 %. Видаток металу на один виріб – 216 кг.

Цех розробив заходи, що дозволяють досягти економії металу на 1 %.

Визначити, на яку суму збільшиться пряма відрядна зарплата цеху при виготовленні надпланових виробів, які можуть бути виготовлені із зекономленого металу.

Розв'язування

1. Кількість зекономленого чорного металу від впровадження розроблених заходів, кг:

$$\frac{43\,200 \cdot 1}{100} = 432$$

2. Кількість виробів, які цех може виготовити додатково із зекономленого металу, шт.:

$$432 : 216 = 2$$

3. Запланована цехом на рік кількість виробів, шт.:

$$\frac{43\,200}{216} = 200$$

4. Оптова ціна одного виробу, грн.:

$$\frac{140\,000}{200} = 700$$

5. Величина прямої відрядної заробітної плати цеху на один виріб, грн:

$$\frac{700 \cdot 35}{100} = 245$$

6. Збільшення прямої відрядної заробітної плати цеху за виготовлення виробів, грн:

$$245 \cdot 2 = 490$$

Відповідь: Пряма відрядна заробітна плата цеху за виготовлення надпланових виробів збільшилася на 490 грн.

Завдання 2.3

Навчальна мета – визначити залежність приросту заробітної плати від економії матеріалів.

Вихідні дані

Цехом заплановано виготовити 200 виробів за рік, оптова ціна яких складає 148 000 грн. Пряма відрядна заробітна плата в структурі оптової ціни – 35 %. За рік цехом зекономлено 450 кг чорних металів, що дозволило цеху виготовити надпланово два вироби і отримати додатково 518 грн прямої заробітної плати. Госпрозрахунковим цехам нараховується премія за економію чорних металів в розмірі 50 % отриманої економії. Вартість 1кг чорних металів 0,2 грн. За перевиконання плану на 1 % цех преміюється в розмірі 2 %.

Визначити приріст заробітної плати цеху за рік при виготовленні додаткової кількості виробів із зекономлених матеріалів.

Розв'язування

1. Пряма відрядна заробітна плата цеху за рік, грн:

$$\frac{148000 \cdot 35}{100} = 51800$$

2. Вартість зекономленого металу, грн:

$$0,2 \cdot 450 = 90$$

3. Розмір премії за економію металу, грн:

$$\frac{90 \cdot 50}{100} = 45$$

4. Відсоток перевиконання плану цехом:

$$\frac{2}{200} \cdot 100 = 1$$

5. Розмір премії за перевиконання плану, грн:

$$\frac{51800 \cdot 2}{100} = 1036$$

6. Приріст заробітної плати цеху за рік за виготовлення додаткової кількості виробів, економію матеріалів, перевиконання плану, грн:

$$1\ 036 + 518 + 45 = 1\ 599$$

Відповідь: Приріст заробітної плати цеху склав 1 599 грн.

Завдання 2.4

Розмір отриманого прибутку є наслідком правильного, обдуманого використання економічних методів управління на підприємстві. Прибуток підприємства використовується для виплат у бюджет і розрахунків із банками, технічно-організаційного удосконалення та розвитку виробництва, створення фонду споживання та стимулювання, виплати дивідендів та для інших фондів й потреб.

Навчальна мета завдання – з'ясувати вплив збільшення обсягу виробництва та зниження собівартості продукції, що виробляється, на величину отриманого прибутку.

Вихідні дані

У минулому році цехом виготовлено 12000 міксерів, у звітному році згідно з планом – 13000 шт., фактично виготовлено 13200 шт. Собівартість одиниці виробу в минулому році склала 25 грн, у звітному році згідно з планом – 23 грн, фактично – 22 грн. Оптова ціна міксера – 30 грн.

Визначити вплив зростання обсягу виробництва і зниження собівартості продукції на величину прибутку та рентабельність.

Розв'язування

1. Визначимо суму прибутку. В минулому році вона склала:

$$(30-25) \cdot 12000 = 60\ 000 \text{ грн,}$$

у звітному році згідно з планом:

$$(30-23) \cdot 13000 = 91\ 000 \text{ грн,}$$

а фактично:

$$(30-22) \cdot 13200 = 105\ 600 \text{ грн.}$$

Плановий приріст прибутку складає:

$$91\ 000 - 60\ 000 = 31\ 000 \text{ грн,}$$

фактичний:

$$105\ 600 - 60\ 000 = 45\ 600 \text{ грн,}$$

у тому числі надплановий приріст прибутку:

$$45\ 600 - 31\ 000 = 14\ 600 \text{ грн.}$$

2. Підраховуємо суму економії від зниження собівартості міксерів.

Згідно з планом вона складає:

$$(25-23) \times 13000 = 26000 \text{ грн,}$$

фактично:

$$(25-22) \times 13200 = 39600 \text{ грн,}$$

у тому числі надпланова економія:

$$39600 - 26000 = 13\ 600 \text{ грн.}$$

3. Визначимо питому вагу приросту прибутку, отриманого за рахунок зниження собівартості міксера, в загальному прирості.

Приріст прибутку від зниження собівартості міксера дорівнює економії за рахунок цього фактора. Таким чином, згідно з планом за рахунок зменшення собівартості продукції прибуток повинен скласти 26 000 грн із загальної суми планового приросту в 31 000 грн, тобто:

$$\frac{26000}{31000} \cdot 100\% = 83,9\%$$

Фактичний приріст прибутку за рахунок цього фактора склав 39600 грн із загальної суми 45 600 грн, тобто:

$$\frac{39600}{45600} \cdot 100\% = 86,8\%$$

Із загальної суми надпланового приросту прибутку, яка складає 14 600 грн, за рахунок зменшення собівартості продукції отримано 13 600 грн, тобто:

$$\frac{13600}{14600} \cdot 100\% = 93,2\%$$

4. Знаходимо розмір приросту прибутку в результаті збільшення обсягу виробництва. Цю величину можна знайти як різницю між усією сумою приросту прибутку і тією її частиною, яка дорівнює економії від зменшення собівартості.

За планом цей показник складає:

$$31\ 000 - 26\ 000 = 5000 \text{ грн}$$

Плановий приріст прибутку за рахунок збільшення обсягу виробництва дорівнює:

$$\frac{5000}{31000} \cdot 100\% = 16,1\%$$

Фактичний приріст прибутку за рахунок цього фактора склав:

$$45\ 600 - 39\ 600 = 6000 \text{ грн,}$$

тобто

$$\frac{6000}{45600} \cdot 100\% = 13,2\%$$

У тому числі надплановий приріст:

$$14\ 600 - 13\ 600 = 1000 \text{ грн,}$$

тобто

$$\frac{1000}{14600} \cdot 100\% = 7\%$$

Відповідь: у даній ситуації за рахунок зниження собівартості продукції цех фактично отримав 86,8 % приросту прибутку, в той час, як у результаті збільшення обсягу виробництва виробів тільки 13,2 % його приросту. Таким чином, вигідніше знижувати собівартість продукції. Цей шлях більш раціональний ще й тому, що не пов'язаний з необхідністю придбання додаткових матеріалів, комплектуючих виробів і найчастіше залежить від зусиль самого виробничого колективу.

Завдання 2.5

Навчальна мета – вивчити вплив переозброєння виробництва на розмір прибутку і залежність фонду матеріального заохочення від виконання плану поставок за договорами.

Вихідні дані

Підприємство розраховувало отримати за рік прибуток, що підлягає розподілу за фондами економічного стимулювання (ФЕС), в розмірі 1000 000 грн. З метою впровадження прогресивної технології підприємством було придбано нове обладнання, що призвело до подорожчання основних виробничих фондів (ОВФ) на 437 000 грн і зменшення чисельності працівників на 78 чоловік. План поставок за договорами підприємством у звітному році виконаний на 95 %.

Знаючи, що плата за ОВФ підприємству встановлена в розмірі 4 %, плата за трудові ресурси – 300 грн./ чол., а фонд матеріального заохочення (ФМЗ) в структурі ФЕС складає 35 %, **визначте:**

1. Чи вигідна для підприємства проведена модернізація ОВФ?
2. Як зміниться ФМЗ у звітному році?

Розв'язування

1. Нормативна величина ФМЗ, що планується, грн:

$$\frac{1000000 \cdot 35}{100} = 350000$$

2. Величина зростання плати за ОВФ внаслідок їх подорожчання, грн;

$$\frac{437000 \cdot 4}{100} = 17480$$

3. Величина зменшення плати за трудові ресурси в результаті скорочення чисельності, грн:

$$300 \cdot 78 = 23400$$

4. Величина прибутку із врахуванням проведеної модернізації обладнання, грн:

$$1000000 - 17480 + 23400 = 1005920$$

5. Нормативний розмір прибутку, який відраховується у ФМЗ, грн:

$$\frac{1005920 \cdot 35}{100} = 352072$$

6. Розмір санкцій, які зменшують ФМЗ за невиконання договірних поставок, грн:

$$\frac{352072 \cdot (100 - 95) \cdot 3}{100} = 52810,8$$

7. Величина фактичного розміру ФМЗ, грн:

$$352072 - 52810,8 = 299261,2$$

8. Зміна фактичного ФМЗ порівняно з плановим, грн:

$$350000 - 299261,2 = 50738,8$$

Відповідь: Проведена модернізація дозволила збільшити прибуток підприємства, проте невиконання плану відповідно до договірних поставок призвело до зменшення ФМЗ на 50738,8 грн.

3. Практичні завдання

Завдання 3.1

Вихідна інформація

Цех випускає п'ять основних виробів. Робота цеху за попередній та звітний періоди характеризується певними показниками (табл. 14).

Потрібно визначити:

1. Прибуток з кожного виробу у попередньому та звітному роках.
2. Прибуток цеху в цілому за попередній та звітний періоди.
3. Приріст прибутку в звітному році порівняно із попереднім.
4. Величину приросту прибутку, отриманого за рахунок зниження собівартості.
5. Величину приросту прибутку, отриманого за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції.

Таблиця 14

Показники роботи цеху за попередній та звітний періоди

Вироби	Оптова ціна одного виробу, грн	Собівартість одного виробу, грн		Річний обсяг реалізації продукції, грн	
		попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік
№ 1	22	19	18,5	200	205
№ 2	18	14	13,1	300	310
№ 3	16	13	12,4	100	120
№ 4	19	18	17,3	150	160
№ 5	24	21	20,0	400	450

Завдання 3.2

Навчальна мета – вивчити залежність фонду заробітної плати від виконання плану виробництва.

Вихідні дані

При невиконанні колективом плану з випуску продукції плановий фонд заробітної плати коригується пропорційно виконаному обсягу.

Бригаді чисельністю 15 чоловік на звітний рік був запланований випуск 4 900 виробів. Плановий фонд заробітної плати бригади – 38100 грн. Фактично бригада, відпрацювавши рік чисельністю в 14 чоловік, виробила 4851 виріб, середня заробітна плата члена бригади за рік склала 2 718 грн.

Визначте зміну фактичної річної середньої зарплати члена бригади порівняно з плановою та стан витрачання бригадою фонду заробітної плати.

Завдання 3.3

Навчальна мета – визначити залежність фонду оплати праці від виконання плану за номенклатурою та якістю робіт, що виконуються.

Вихідні дані

За підсумками роботи у минулому місяці цеху за нормативами перераховано 22,5 тис. грн заробітної плати і 3,8 тис. грн у фонд матеріального заохочення.

План за номенклатурою був виконаний на 98,2 %. Однією з бригад був допущений брак вартістю 500 грн.

Визначити, як зміниться фонд оплати праці.

4. Ситуації для розгляду

Ситуації наводяться з методичного посібника В.І. Матірка [8].

Ситуація 1

Начальник дільниці механічного цеху заводу «Верстат» О.Р. Кузьмін за неодноразові порушення трудової дисципліни і недоліки в роботі наказом директора заводу від 21 січня 1999 року був переведений на посаду майстра строком на шість місяців.

О.Р. Кузьмін, посилаючись на Типові правила внутрішнього розпорядку, просив у заяві на ім'я директора заводу замінити йому переведення на більш м'яке стягнення або скоротити строк переведення до 3-х місяців.

Директор заводу 21 лютого 1999 року в проханні О.Р. Кузьміна відмовив.

О.Р. Кузьмін 30 березня 1999 року звернувся з аналогічною заявою в комісію з трудових спорів.

У даній конкретній ситуації потрібно розглянути:

1) на який строк може бути переведений на нижче оплачувану або іншу роботу робітник, ІТП або службовець за порушення трудової дисципліни;

2) яке рішення може прийняти комісія з трудових спорів при вирішенні питань про неправильне застосування дисциплінарних стягнень;

3) чи підлягає комісії з трудових спорів суперечка між начальником дільниці та адміністрацією заводу.

Ситуація 2

Зміст ситуації «Чорна кицька»

Бригадиром Сергія Михайловича Поліщука обрали одноголосно, хоча бригаду складали працівники й старші від нього за віком. У подальшому у бригадира не було особливих проблем у стосунках з товаришами по роботі. Його висока професійна майстерність, вміння працювати не тільки на токарному, але й на всіх інших верстатах, що були в їх комплексній бригаді, викликали повагу до нього членів бригади. Він, у свою чергу, намагався ставитися до всіх уважно, турбувався про своєчасну підготовку фронту робіт для бригади, допомагав при необхідності товаришам у підборі потрібних режимів роботи інструменту, не боячись, захищав інтереси бригади перед адміністрацією.

Одного разу Сергій Михайлович почув, як Ніна Андріївна Поплавська, яка працювала оператором на верстатах з числовим програмним управлінням, розповідала подрузі, що у неї поклали у лікарню матір, а донька, хоча й навчається в сьомому класі, боїться ввечері залишатися вдома одна. Бригадир знав, що Поплавська жила з матір'ю, без чоловіка, і, розподіляючи людей в зміни на наступний тиждень, вирішив залишити Ніну Андріївну на першій зміні, хоча згідно з чергою вона повинна була виходити у другу. Зрозумівши, що про неї турбуються, сумлінна Поплавська стала працювати ще більш добросовісно. Враховуючи це, бригадир збільшив їй премію за місяць. Як завжди, Рада бригади погодилася з його пропозицією. Знаючи, що з хворобою матері у Поплавської з'явилися матеріальні ускладнення, Сергій Михайлович домовився з адміністрацією про виділення їй матеріальної допомоги, а розподіляючи премію за здачу чергового замовлення, встановив

їй таку ж, як і самим кваліфікованим працівникам бригади. На Раді бригади розподіл премії затвердили одноголосно, але після цього Поліщук став помічати, що в стосунках між членами бригади відбулися якісь зміни.

Коли одну із жінок, яка теж працювала оператором, він назначив у другу зміну, вона при всіх сказала:

– Звичайно, у мене чоловік є, значить можна у нічні зміни гаяти.

Під обід до бригадира підійшла заплакана Поплавська і попросила направити її в нічну зміну замість тієї робітниці. На запитання Поліщука, що трапилося, вона тільки махнула рукою й пішла.

На другий день одного працівника, який не виконав змінне завдання, Сергій Михайлович попередив, що повинен буде знизити йому зарплату, якщо той не закінчить свою роботу у повному обсязі.

– Звичайно, – відповів той, – я спідницею крутити не можу, за що ж мені її підвищувати, – і подивився при цьому на Поплавську.

Працівники, що стояли поруч, серед яких було два члени Ради бригади, нічого не заперечили йому і навіть, як здалося Поліщук, співчутливо посміхнулися.

Він мовчки відійшов до свого верстата, але цілий день на душі у бригадира було неспокійно. Хотілося розібратися й зрозуміти, що ж відбувається у бригаді. Чому ще недавно дружний колектив, який завжди чуйно ставився один до одного, став до старанної та сумлінної Поплавської ставитися по-іншому, ніби між ними пробігла чорна кицька.

Пропонується обговорити такі питання:

1. У чому причина незгоди, що трапилася у бригаді?
2. Як слід було діяти, щоб товариші по роботі правильно зрозуміли дії і вчинки бригадира?
3. Що потрібно бригадиру зробити, щоб відновити стосунки в колективі?

Рекомендації з розгляду ситуації

Дуже важливо, щоб в ході розбору ситуації слухачі зрозуміли, що внаслідок помилкових дій, пов'язаних з порушенням психологічних закономірностей, керівник навіть при добрих намірах може отримати негативний результат й мимоволі стати вину-

ватцем порушення нормального психологічного клімату в своєму колективі.

Очевидно, саме так і трапилося в бригаді Поліщука. Він виявив чуйність, прийнявши рішення щодо змін черговості виходу у нічні зміни Н.А. Поплавської. Турбуючись про виділення їй матеріальної допомоги, він не врахував, що мотиви, які спонукали його до цих дій, були невідомі колективу, або, як говорять психологи, не були санкціоновані (схвалені) більшістю, тому що колектив не знав справжніх причин дій бригадира. Адже важливою умовою успішного керівництва й створення нормального клімату в колективі є розуміння цілей та схвалення дій, які робить керівник. Сергій Михайлович припустився помилки, коли вважав одноголосне голосування за пропозиції, що були винесені на Раду бригади, як повне розуміння його вчинків. І тому був здивований і стурбований, коли відчув, що це не так.



Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995.
2. Беленький П.Е. Экономические и организационные методы регулирования конечных результатов. – К.: Наук. думка, 1991.
3. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – Т.1. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник – Мн.: БГЭУ, 1996.
5. Казакевич Д.М. Экономические методы в управлении. – Новосибирск: Наука, 1992.
6. Олійник С.У. та ін. Менеджмент: Навч. посібник. – Х.: Друк ЛТД, К.: Проза, 1997.
7. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998.
8. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / Под ред. В.И. Матирко. – М.: Высш. шк., 1991.

Тема 11

Управлінські рішення

План заняття

1. Суть управлінських рішень. Умови та середовище їх прийняття. Інформаційні обмеження.
2. Моделі вирішення проблем і прийняття управлінських рішень І. Ансоффа.
3. Суть оптимізації рішень у менеджменті.
4. Моделювання.
5. Управлінські ситуації.
6. Ділова гра «Алгоритм розв'язування управлінських проблем».
7. Тест «Вирішення управлінських завдань».

Методичні рекомендації

Як відомо, мистецтво керівника полягає в тому, щоб своєчасно оцінювати проблеми та намічати шляхи їх вирішення. Говорять: «Хто не передбачає проблем, той не управляє». У своїй практичній діяльності керівник постійно стикається з проблемами організаційно-управлінської діяльності та приймає управлінські рішення. Тому так важливо для керівника оволодіти мистецтвом прийняття рішень.

1. Суть управлінських рішень. Умови та середовище їх прийняття. Інформаційні обмеження

Менеджеру в процесі управління та організації виробництва на підприємстві постійно треба приймати різні рішення. Управлінсько-організаційне рішення – це концентроване відображення процесу управління у вигляді команди, яка надходить від керуючої системи і є обов'язковою до виконання. Воно має безпосереднє відношення до діяльності менеджера, який керує іншими людьми, використовуючи всі свої здібності, вміння, знання та навички.

Управлінські рішення слід розглядати у трьох аспектах.

По-перше, це вид діяльності, яка відбувається в керуючій системі й пов'язана з підготовкою, знаходженням, вибором та прийняттям певних варіантів дій. У цьому аспекті управлінські рішення – вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління.

По-друге, це варіант впливу керуючої системи на керовану. В такому розумінні управлінське рішення являє собою опис передбачуваного впливу керуючої системи на керовану.

По-третє, це організаційно-практична діяльність менеджера – керівника в керованій системі.

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як право, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття мають усі менеджери, але відповідні групи їх можуть прийняти тільки конкретні рішення. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість потребує від менеджера обов'язкового прийняття рішення, якщо цього вимагає ситуація, що склалась в організації.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

Відповідальність показує, які санкції можна застосовувати щодо менеджера в результаті неприйняття раціонального рішення.

Процес прийняття рішень включає такі етапи: аналіз і діагност проблеми; формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень; виявлення й оцінка альтернатив; кінцевий вибір най-

результативнішої альтернативи; реалізація рішення; оцінка кінцевих результатів.

На процес прийняття ефективних рішень впливають такі чинники: особа менеджера, рівень ризику, час і оточення, інформаційні та поведінкові обмеження, негативні наслідки та взаємозалежність рішень, що приймаються.

При прийнятті управлінських рішень завжди важливо врахувати середовище їх прийняття. Рішення приймаються в різних обставинах щодо ризику. Ці обставини традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику або невизначеності [4].

Рішення приймаються в умовах визначеності, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору. Наприклад, керівник може точно встановити на найближчу перспективу, якими будуть витрати на виробництво певного виробу, оскільки орендна плата, вартість матеріалів і робочої сили відомі або можуть бути розраховані з високою точністю.

До рішень, що приймаються в умовах ризику, належать такі, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного результату відома. Імовірність визначається як ступінь можливості здійснення даної події і змінюється від 0 до 1. Сума імовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці. В умовах визначеності існує лише одна альтернатива.

Найбільш бажаний спосіб визначення імовірності – об'єктивність. Імовірність об'єктивна, коли її можна визначити математичними методами або шляхом статистичного аналізу накопиченого досвіду. Приклад об'єктивної імовірності полягає в тому, наприклад, що монета лягає доверху «решкою» у 50 % випадків.

Існує декілька способів отримання організацією релевантної інформації, яка дозволяє об'єктивно розрахувати ризик. Статистика з питань праці, економіки, результати переписів містять величезний масив даних із структури народонаселення, зростання цін, розподілу доходів, інфляції, заробітної плати тощо. Коли зовнішня інформація недоступна, організація може здобути її власними силами, проводячи дослідження.

Імовірність буде визначена об'єктивно, якщо надійде достатньо інформації для того, щоб прогноз став статистично достовірним. У багатьох випадках організація не має в своєму розпорядженні достатньої інформації для об'єктивної оцінки імовірності.

Але досвід керівництва підказує, що саме може відбуватися з високою достовірністю. В такій ситуації керівник може використовувати судження про можливість здійснення альтернатив з тією чи іншою суб'єктивною або припущеною імовірністю.

Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів. Це відбувається тоді, коли фактори, які вимагають обліку, настільки нові й складні, що про них неможливо отримати достатньо релевантної інформації. В підсумку імовірність певного наслідку неможливо передбачити з достатнім ступенем достовірності. Невизначеність характерна для деяких рішень, які доводиться приймати в обставинах, що швидко змінюються.

Стикаючись з невизначеністю, керівник може використовувати дві основні можливості. По-перше, спробувати отримати додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати проблему. Цим часто вдається зменшити новизну й складність проблеми. Керівник сполучає цю додаткову інформацію та аналіз з накопиченим досвідом, здатністю до судження або інтуїцією, щоб надати результатам суб'єктивну або припущену імовірність.

Друга можливість – діяти згідно з минулим досвідом, коли не вистачає часу на збір додаткової інформації або витрати на неї надто високі, бо часові та інформаційні обмеження мають важливе значення при прийнятті управлінських рішень.

Хід часу, як правило, обумовлює зміни ситуації. Якщо вони значні, ситуація може реформуватися настільки, що критерії для прийняття рішення стануть недійсними. Тому рішення слід приймати і втілювати в життя, поки інформація та припущення, на яких ґрунтуються рішення, залишаються релевантними й точними.

Інформація необхідна для раціонального вирішення проблеми. Проте інколи інформація, яка необхідна для прийняття правильного рішення, недоступна або коштує надто дорого. У вартість інформації слід включати час керівників та підлеглих, витрачений на її збір, а також фактичні виплати, наприклад, пов'язані з аналізом ринку, оплатою машинного часу, використанням послуг зовнішніх консультантів тощо. Тому керівник повинен вирішити, чи істотна вигода від додаткової інформації, наскільки саме по собі важливе рішення, чи пов'язане воно із значною часткою ресурсів організації чи з незначною грошовою сумою.

Якщо інформацію щодо прийнятої ціни одержати непросто, а така можливість незабаром з'являється, найправильніше для керівника – відкласти прийняття рішення. Тут, правда, зроблено припущення, що час не є критичним фактором і втрати від затримки будуть перекриті вигодою від прийняття більш якісного рішення на основі додаткової інформації. Вигода та витрати більшою часткою суб'єктивно оцінюються керівником, що особливо стосується оцінки керівником вартості власного часу й очікуваних у результаті прийняття рішення покращань.

2. Моделі вирішення проблем і прийняття управлінських рішень І. Ансоффа

І. Ансофф у своїй книзі «Стратегічне управління» розглядає управління як діяльність, спрямовану на вирішення проблем, яку також можна розглядати як складний інформаційний процес. Роль керівника він характеризує таким ланцюгом дій:

1. Формування цілей для даної стратегічної зони господарювання (СЗГ). СЗГ – окремий сегмент оточення, на який фірма має (або хоче отримати) вихід.

2. Виявлення проблем та можливих варіантів їх вирішення як всередині даної СЗГ, так і ззовні її. (Тут мається на увазі вияв теперішніх та майбутніх можливих відхилень від прийнятого курсу, а також теперішніх та майбутніх перспектив ускладнення цілей).

3. Аналіз проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їх впливу на діяльність фірми.

4. Розробка підходів до вирішення проблем і вибору варіантів.

5. Аналіз можливих наслідків діяльності, що планується.

6. Вибір кращої альтернативи.

7. Програмування й розробка бюджету обраної альтернативи.

8. Керівництво здійсненням програм, включаючи комунікації та мотивацію.

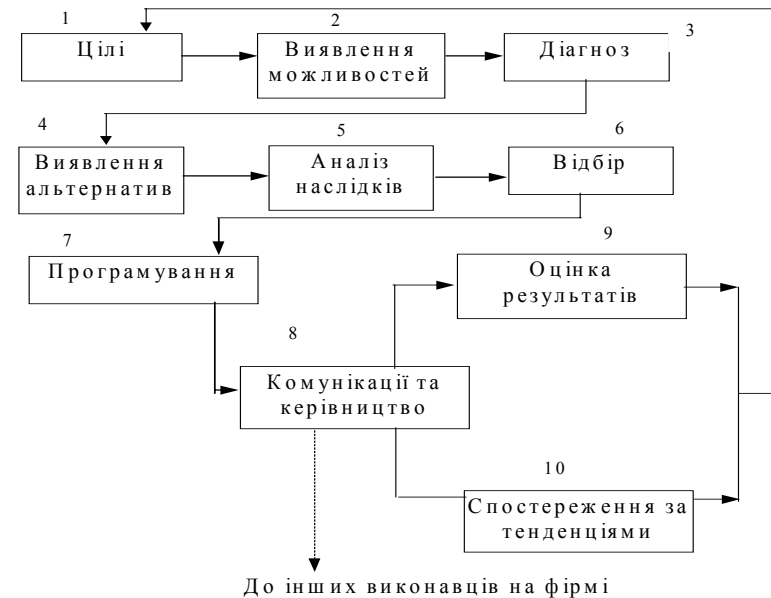
9. Оцінка ступеня досягнення цілей.

10. Відстеження важливих тенденцій та можливих збоїв як у діяльності фірми, так і в її оточенні.

11. Повторення декількох або всіх перелічених етапів.

На малюнку 10 показаний повний цикл управління. Якщо всі проблеми, що постають перед керівником, розбивати на 10 зада-

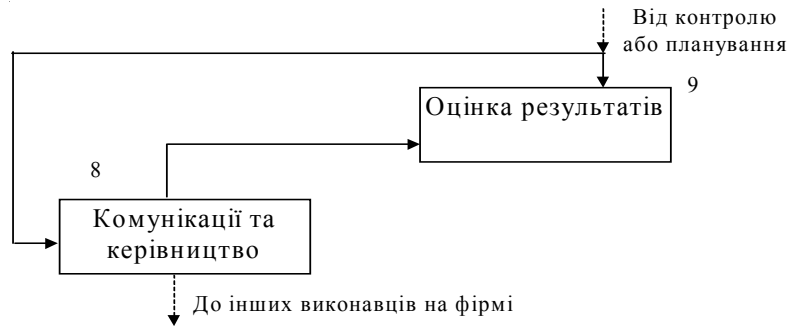
них етапів і виконувати їх з однаковим ступенем інтенсивності, управління стане складним і негнучким процесом. За багато років практика господарської діяльності створила низку різних менш трудомістких методів і шляхів розв'язання проблем, які стають більш складними й пов'язаними з небажаними наслідками.



Мал. 10. Цикл управління

Цикли управління створили декілька моделей, кожна з яких пристосована до певного рівня мінливості зовнішнього середовища фірми. Цикл реалізації – найпростіший, далі йдуть контроль, екстраполяційне та підприємницьке планування. Використання кожного циклу вимагає різних комбінацій знань, кваліфікації, здібностей та особистих якостей працівників.

Представлений на мал. 11 цикл реалізації (вирішення проблеми) – це повторення етапів 8 і 9 в умовах, коли характер і зміст завдань не змінюються. Цей цикл складає основу управлінської діяльності, коли мінливість зовнішнього оточення фірми відповідає 1-му рівню.



Мал. 11. Цикл реалізації

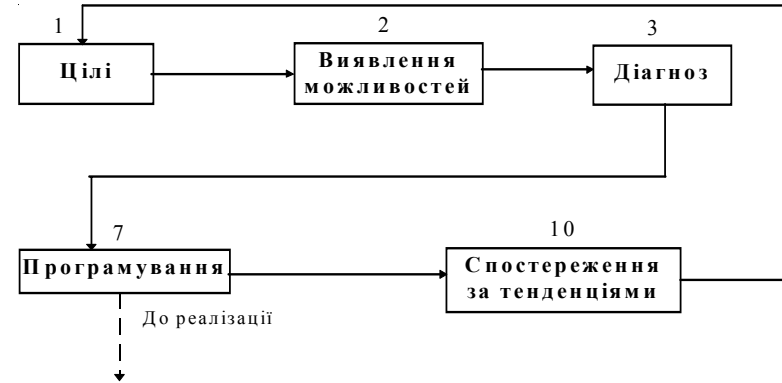
На 2-му рівні розміщений більш широкий цикл – цикл контролю (мал. 12), який використовує етапи 1, 2, 3 і 9 для спостереження й контролю за діяльністю фірми з досягнення цілей.



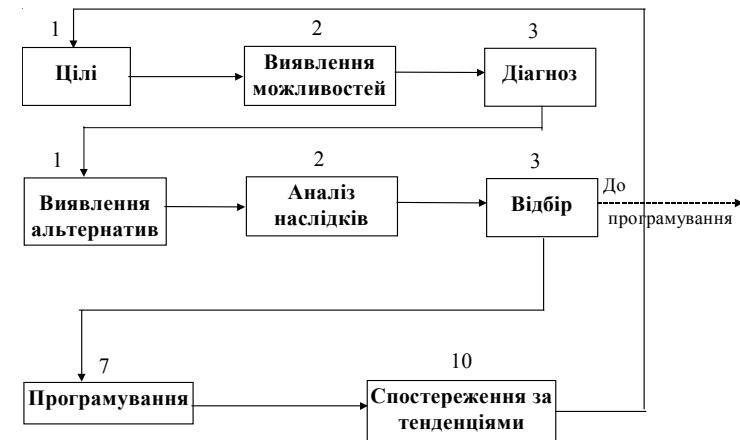
Мал. 12. Цикл контролю

У циклі екстраполяційного планування (мал. 13) повторюються етапи 1, 2, 3, 7 та 10 і рішення приймаються на основі прогнозів, отриманих шляхом екстраполяції. Цей цикл дуже важливий на 3-му рівні, але він не замінює, а скоріше доповнює інші цикли.

І, нарешті, на 4-му рівні та вище найбільш складний цикл – цикл планування підприємницької діяльності (мал. 14) використовує етапи 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10 для прийняття рішення, коли етап 9 показує, що майбутнє не являє собою екстраполяції минулої діяльності або коли управління підприємством прагне розширити традиційні межі діяльності фірми.



Мал. 13. Цикл екстраполяції



Мал. 14. Цикл підприємництва

Цілі (етап 1) ретельно переглядаються, проводять розширений пошук (етап 4) нових варіантів вирішення і дається повний аналіз їх наслідків.

Цікаві також спостереження І. Ансоффа щодо західних та японських підходів до прийняття рішень. Він пише, що амери-

канські управлінці, які займаються комерційною діяльністю в Японії, часто розповідають про свій сумний досвід. Будучи вихованими в умовах культури, яка ставить в основу характеру рішучість, вони бувають збентежені діями своїх японських партнерів, які не звертають уваги на швидкість прийняття рішень. Їм тяжко довести спільні плани до політики «прийнято», але вони з подивом дізнаються, що вже до цього моменту японські партнери встигли здійснити ряд конкретних кроків. Ще більше їх дивує те, що після прийняття рішення, впровадження в японців проходить значно швидше і з меншим опором, ніж в американських фірмах.

Як видно з малюнка 15, японці довше приймають рішення, довше готують їм підтримку, але раніше починається етап реалізації. Найбільшу вигоду японські управлінці отримують від більш короткого періоду реалізації планів.

Японська практика базується на давно сформованих культурних традиціях. Тому було б нерозсудливо сліпо копіювати її.

Проте дві особливості японської моделі можуть бути з користю перенесені в західну практику. Це відповідальність за нову стратегію з самого початку процесу прийняття рішення і ранній початок впровадження – ще до закінчення планування, в результаті чого планування й впровадження ідуть паралельно.

3. Суть оптимізації рішень у менеджменті

Раціональні рішення визначаються в процесі оптимізації [2]. Оптимізація рішення – це процес перебору множини факторів, що впливають на результат. Оптимальне рішення – це обране за якимось критерієм оптимізації найбільш ефективно з усіх альтернативних варіантів рішення.

Оскільки процес оптимізації дорого коштує, то її доцільно застосовувати при вирішенні стратегічних і тактичних завдань будь-якої підсистеми системи менеджменту.

У найбільш загальному вигляді функцію оптимізації можна подати у вигляді:

$$Y = F(x_1, x_2, \dots, x_n),$$

де Y – параметр, за яким здійснюється оптимізація;

x_1, x_2, \dots, x_n – варіанти рішень (альтернативи).

Параметр Y може мати вигляд прибутку, обсягу робіт тощо, а варіанти рішень x визначаються ресурсами, організацією праці, виробничою площею тощо.



Мал. 15. Японська та американська моделі розробки та реалізації стратегічних планів

На заході оптимізацією управлінських рішень займається напрям під назвою «наука управління» (використовується ще термін «наука прийняття рішень», «системний аналіз», «наука про системи», «дослідження операцій» та ін.). Наука управління виникла в Англії під час Другої світової війни як необхідність розв'язання певних військових завдань. Широке застосування вона має в США, Японії, Німеччині, Україні, Росії та інших країнах. Використовується для того, щоб розв'язувати такі завдання:

- регулювання транспортних потоків у містах;
- оптимізація графіка руху в аеропортах;
- складання розкладу при розв'язанні різних завдань;
- управління запасами на підприємствах, в організаціях;
- розробка нових видів продукції;
- розподіл витрат на рекламу різних видів продукції;
- оптимізація чисельності допоміжного персоналу в структурі управління;
- планування матеріального забезпечення та постачання;
- розподіл обладнання для різних видів виробництва;
- розподіл трудових ресурсів;
- розкрий матеріалів (листового металу, тканини тощо);
- оптимізація обсягів виробництва та послуг.

Згідно з положеннями американського менеджменту наука управління як механізм оптимізації рішень може реалізовуватися за допомогою:

- застосування наукового методу;
- використання системної орієнтації;
- застосування моделей.

Науковий метод оптимізації управлінських рішень передбачає застосування схеми, зображеної на малюнку 16. Наприклад, у процесі оптимізації обсягу запасів на першому етапі збирають та аналізують інформацію про попит і гіпотетично прогнозують оптимальну кількість запасів. Після третього етапу, який забезпечує процес перевірки гіпотези, можливі два варіанти:

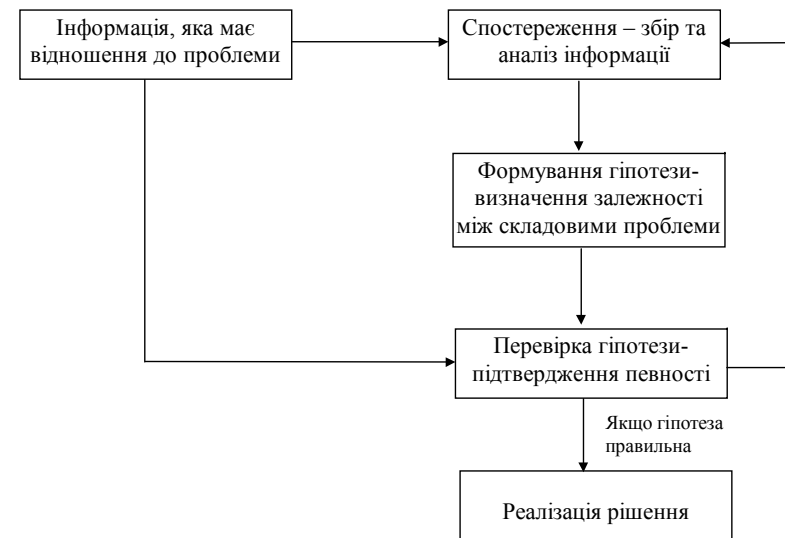
- реалізація рішення, якщо гіпотеза правильна (4-й етап);
- повернення за допомогою зворотного зв'язку на результат спостереження (1-й етап), якщо гіпотеза хибна.

В останньому випадку пошук оптимального варіанта триває.

Системна орієнтація в процесі оптимізації рішень базується на тому, що організація є відкритою системою, яка складається з взаємопов'язаних частин.

Під час своєї діяльності (перетворення) організація обробляє входи (ресурси; інформацію тощо), перетворюючи їх на продукцію, послуги, прибуток та ін. На основі вивчення цього процесу й здійснюється добір найбільш ефективного варіанта рішення.

Використання моделей дає змогу приймати рішення, при обґрунтуванні яких враховуються всі фактори та альтернативи,



Мал. 16. Схема використання наукового методу

що виникають у складних умовах виробничо-господарської діяльності. Тому моделювання розглядають як найбільш ефективний спосіб оптимізації управлінських рішень.

4. Моделювання

Модель – це відображення в схемі, формулі, вірці тощо характерних ознак об'єкта, який досліджується. Вона є спрощеним зображенням конкретної життєвої (управлінської) ситуації. Іншими словами, в моделях певним чином відображають реальні події, обставини тощо. Необхідність застосування моделей пояснюється такими причинами:

- складність реального світу, виробничо-господарської діяльності;
- наявність багатовимірних залежностей при розв'язанні управлінських завдань;
- необхідність експериментальної перевірки альтернативних управлінських рішень;
- доцільність орієнтувати управління на майбутнє.

Вирізняють такі моделі:

- фізичні – відображають збільшення або зменшення опису об'єкта;

- аналогові – ведуть себе так, як реальні об'єкти, але зовнішньо вони неподібні до них;
- математичні (символічні) – тут використовують символи для опису властивостей або характеристик об'єкта.

Світова практика має певний порядок розробки моделей. Найдоцільніше застосувати такий процес їхньої побудови:

1. Постановка завдання.
2. Формування моделі.
3. Перевірка моделі на достовірність.
4. Використання моделі.
5. Відновлення моделі.

При перевірці використання та відновлення моделей слід враховувати похибки, які знижують їхню ефективність:

- недостовірні вихідні умови (припущення);
- інформаційні обмеження;
- страх користувачів;
- недостатня практична перевірка;
- надмірно висока вартість побудови;
- недостатнє врахування чинних факторів тощо.

Менеджмент виділяє такі найбільш поширені способи моделювання:

1. Теорія ігор. Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів. Ця теорія найперше розроблялася військовими.

2. Теорія черг. Визначається оптимальне число каналів обслуговування щодо потреби в них (так звана модель оптимального обслуговування).

3. Моделювання управління запасами. Визначає час розміщення замовлень, їхню кількість, обсяг готової продукції на складі.

4. Лінійне програмування. Забезпечує оптимальний спосіб розподілу ресурсів при наявності конкретних потреб. Моделі лінійного програмування найбільш популярні в менеджменті.

5. Імітаційне моделювання. Дає практичний спосіб застосування моделі замість реальної системи.

6. Економічний аналіз, тобто метод оцінки витрат та економічних вигод. Базується на визначенні економічних умов, за яких підприємництво стає вигідним. Зрозуміло, що основною умовою буде ситуація, коли загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.

7. Платіжні матриці. Це статистичний метод, який дає змогу з декількох варіантів вибрати найбільш оптимальний. При цьому платежі (грошові винагороди, доходи тощо) подаються у формі таблиці.

8. Дерево рішень. Являє собою схематичне відображення дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, імовірності отримання їхнього позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

9. Прогнозування, тобто моделювання майбутніх управлінських ситуацій. Воно відіграє суттєву роль у менеджменті.

5. Управлінські ситуації

Ситуації наведені з книги М.Х. Мескона [4]

«Три суперечливих рішення»

1) Щотижневик «Індастрі Уік» назвав рішення фірми «Інтернешнл Ректифайер Корпорейшн» розпочати будівництво найавтоматизованішого в США заводу з виробництва напівпровідників рішенням типу «бути чи не бути». Завод був спроектований під єдиний безперервний процес виробництва потужних МОП – транзисторів. Якщо завод розпочне працювати згідно з проектом, виробничі видатки зменшаться наполовину, тривалість виготовлення одного виробу зменшиться в кілька разів, вихід придатних виробів зросте, продуктивність на одного працівника вдвічі перевищить середню для галузі. Позитивний потенціал рішення – величезний вигравш від підвищення конкурентоспроможності.

Проте будівництво заводу пов'язане з великим фінансовим ризиком. Для того, щоб завод розпочав роботу в наступному році, компанія з капіталом 145 млн доларів довела відношення заборгованості до власного капіталу до 63%, на 10% скоротила витрати на заробітну плату і продовжила операції з залучення додаткових кредитів. Для компанії, яка зменшила на половину свої доходи та суму, що перевищує її нетто-капітал, – це величезний ризик навіть у добрі часи. Прийняте компанією рішення в галузі, що знаходиться в стані глибокого спаду, можна назвати навіть просто азартним.

Розумно чи нерозумно вчинила «Інтернешнл Ректифайер»?

2) Підприємство, що має найкращий потенціал у чорній металургії, також прийняло подібне суперечливе рішення. Багато років воно намагалося відновити конкурентоспроможність, вкладаючи додаткові кошти у виробництво і вирішуючи внутрішні проблеми. В середині 1997 року підприємство було змушене вирішувати – чи допустити страйк профспілки працівників сталеливарної промисловості або прийняти їх вимоги про підвищення заробітної плати, що призведе до зростання видатків. Після того, як спроба пояснити профспілці «факти, цифри та реалії конкуренції» провалилася, підприємство розпочало створювати запаси сталі. Коли профспілка вирішила страйкувати, за пульти управління новими агрегатами став управлінський персонал. Страйк продовжувався до січня 1998 року, збитки склали 200 млн дол. у місяць.

Розумно чи нерозумно вчинило підприємство?

3) Спільне підприємство ризикнуло двома мільярдами доларів, вклавши їх у створення волокно-оптичної кабельної мережі, щоб переманити споживачів від конкурентів. Волокно-оптична технологія спрямована у майбутнє. Вона спирається на використання лазерів для передачі мовних сигналів і даних по скляних мікроволоконках. Пара таких волокон здатна одночасно пропускати 8000 розмов, причому інформація, що передається, практично не спотворюється.

До кінця 1998 року підприємство мало в своєму розпорядженні 15 тис. миль волокно-оптичного кабелю в землі і планувало прокласти ще більше 8000 миль. Стурбованість викликала пропускна здатність цієї мережі, яка є більш ніж надлишковою. Хоча потреба в телефонних розмовах на велику відстань і передачі даних між далеко розташованими одна від одної точками зростає на 8% у рік, пропускна здатність з 1996 року збільшилася у чотири рази.

Питання

1. Які існували альтернативи по кожному з описаних рішень.
2. Згідно з термінологією, чи приймалося рішення фірмою «Інтернешнл Ректифайер» в умовах ризику чи невизначеності? А рішення підприємств з двох наступних ситуацій?
3. Розгляньте можливий вплив фактора часу і середовища, що змінюється, на всі три рішення.

6. Ділова гра «Алгоритм розв'язування управлінських проблем»

Ділова гра взята з методичного посібника В.І. Матірка [8]

Цілі ділової гри

1. Розробка алгоритму вирішення управлінських проблем.
2. Набуття практики в колективній розробці рішень.

Завдання розвитку мислення господарських керівників спонукає до пошуку методичного інструментарію, який забезпечував би вирішення сучасних проблем і сприяв прискоренню мислення керівників. Іншими словами, необхідне створення алгоритму розв'язку управлінських проблем (АРУП), тобто послідовності розумових дій керівника, що призводять до вирішення проблеми організаційно-управлінської діяльності. Створення АРУП полегшить керівникам знаходження вирішення проблем, скоротить поле пошуку рішень.

Запропонована ділова гра дозволить її учасникам визначити логічно обґрунтовану послідовність дій господарських керівників при виявленні, аналізі та вирішенні управлінських проблем, опанувати технологію групової роботи, виділити ситуаційного лідера, переконатися, як добра самоорганізація груп підвищує ефективність їх діяльності.

Вихідна інформація

У своїй роботі керівник постійно стикається й вирішує проблеми організаційно-управлінської діяльності, приймає управлінські рішення. У цій грі необхідно запропонувати алгоритм вирішення проблеми, тобто певну послідовність розумових дій, що приводять до вирішення господарських проблем. Завдання учасників гри полягає в тому, щоб визначити послідовність виконання керівником дій, які подані в бланку учасника гри.

На бланку учасника гри в гр.3 «Індивідуальна оцінка» позначте черговість дій при вирішенні проблеми, починаючи з №1 до №18. При груповій роботі те саме поставте в гр.4 «Групова оцінка». Після оголошення керівником гри, еталонної послідовності дій і заповнення гр.5 «Еталон» розрахуйте та заповніть гр. 6-8.

Бланк учасника гри

№	Назва дій (етапів) прийняття управлінських рішень	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної помилки	Час роботи
1.	Побудова проблеми							
2.	Документальне оформлення завдань							
3.	Визначення розв'язування проблеми							
4.	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного							
5.	Оцінка ступеня повноти й достовірності інформації про проблему							
6.	Оформлення рішення							
7.	Розробка варіантів розв'язування проблеми							
8.	Визначення існування проблеми							
9.	Оцінка новизни проблеми							
10.	Контроль за виконанням рішень							
11.	Вибір рішення							
12.	Оцінка варіантів рішення							
13.	Організація виконання рішення							
14.	Постановка завдання виконання							
15.	Вибір критерію оцінки варіантів							
16.	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами							
17.	Формулювання проблеми							
18.	Визначення причин виникнення проблеми							
	Сума помилок							

Методичні рекомендації та порядок проведення ділової гри

Викладач (керівник гри) пояснює вихідні умови ділової гри та завдання учасників.

Кожний учасник гри приймає самостійне рішення щодо розробки АРУП, формує власну думку на основі практичного досвіду вирішення проблем. Кожна команда, яка грає, шляхом взаємних консультацій узгоджує загальну думку щодо розробки АРУП. Один із членів команди (ситуаційний лідер) доповідає і відстоює думку своєї команди.

Правила гри

- Із 18-ти дій, які позначаються в бланку гравця, треба послідовно скласти алгоритм розв'язування управлінських проблем, для чого потрібно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи з 1-го до 18-ти.
- Спочатку кожний гравець приймає рішення самостійно, без будь-яких консультацій з іншими гравцями. На всі незрозумілі питання відповідає тільки керівник гри. Кожний гравець кінець роботи позначає піднятою рукою.
- Потім всі гравці розбиваються на команди по 5-7 чоловік у залежності від загальної кількості гравців і у вільному обміні думками визначають загальну колективну думку щодо АРУП. Команди між собою думками не обмінюються. Вирішення завдання позначається підняттям руки.
- Представник команди, доповідаючи про групове рішення, має право захищати його логічними доказами.
- Керівник гри фіксує час прийняття рішень як індивідуальних, так і групових.

Модель гри

Керівник пояснює вихідну ситуацію і правила гри. На аудиторній дошці можна відтворити нескладний малюнок. Гравцям роздаються бланки учасника гри. Усно даються потрібні роз'яснення. Учасники гри приймають рішення з поставленого завдання індивідуально, а потім колективно по групах. Представник кожної групи доповідає про прийняття рішення і про його логічне обґрунтування. Керівник на підставі особистих спосте-

режень аналізує роботу гравців, оголошує результати, заохочує переможців.

Регламент гри

Гра проводиться в один цикл. Приблизний час етапів гри: вступ у гру (пояснення керівника) – 15 хв.; індивідуальні рішення учасників – 30 хв., колективні рішення учасників – 30 хв.; проведення підсумків та оголошення результатів – 15 хв.

Підбиття підсумків ділової гри

Керівник гри порівнює індивідуальні й колективні рішення щодо розробки АРУП з еталоном, оголошує результати гри, аналізує групу діяльність, зіставляючи її з результатами.

Критерій оцінки: час вирішення завдання; правильність розв'язку завдання – сумарна помилка в розв'язку завдання при індивідуальній та груповій роботі. За правильне рішення прийняти еталонний алгоритм розв'язування управлінських рішень.

Кожна конкретна помилка розраховується як різниця номерів дій (етапів) прийняття управлінського рішення. Наприклад, за еталоном «Вибір рішення – №13», а думка гравця «Вибір рішення №9», тому відповідно помилка дорівнює чотирьом одинцям (без врахування знака).

Єдиним критерієм є сума балів. Час роботи еквівалентний балам із розрахунку: 1 хв. – 3 бали. Одна помилка при розв'язуванні проблеми дорівнює 1 балу. В індивідуальному і колективному заліках перемагає той, хто набирає найменшу кількість балів. Наприклад, при порівнянні результатів двох гравців отримуємо, що перший витратив 15 хв. і допустив сумарну помилку 18, а інший витратив 10 хв. і допустив сумарну помилку 22. За основу розрахунку приймаємо 10 хв. Тоді перший гравець набрав $18 + (15 - 10) \cdot 3 = 33$ бали, а другий – 22. Виграє другий. Аналогічно порівнюється групова робота. Кожне порушення правил гри штрафується двома балами.

7. Тест «Вирішення управлінських завдань»

Тест взятий із психологічних тестів Потапенка Т.М. [6]

Успіх діяльності менеджера, а отже і його організації, визначається стратегією та тактикою розв'язування управлінських зав-

дань, що виникають. Але їх реалізація залежить не тільки від особистих якостей менеджера, але й від його досвіду, вміння аналізувати ситуацію, що склалася, вичленовувати основні причинно-наслідкові зв'язки, передбачити та розрахувати наслідки тих чи інших дій, знайти оптимальний варіант з наявних альтернативних рішень.

Даний тест є добром різноманітних, найбільш типових управлінських завдань, що виникають в умовах вільної ринкової економіки, і був призначений для визначення навичок управління японських менеджерів.

Спробуйте оцінити свої здібності і поглянути з точки зору можливих закордонних партнерів. Читайте уважно наведені нижче завдання і, перед тим, як зробити вибір відповіді, ретельно проаналізуйте описані ситуації.

1. Теперішній етап історичного розвитку – це період складних політичних, соціальних та економічних процесів. Зміни, що відбуваються, зачіпають управління не тільки в галузі навколишнього середовища, техніки та економіки, але й у соціальній та політичній сферах. У таких обставинах виключно важливе значення набуває вміння та своєчасне врахування вищим ешелонам управлінців цих змін і прийняття ними відповідних заходів.

Який із вказаних нижче заходів доцільно, за вашою думкою, здійснити, щоб оптимально відреагувати на несподівані зміни ситуації?

А. Насамперед слід оцінити характер змін, потім узгодити з ними цілі та діяльність самої організації, а також методи управління нею.

Б. У випадку змін завжди приймаються поквалітивні рішення, витрачаються непотрібні зусилля. Від цього організація працює нерівномірно. Тому потрібно негайно виявити всі негативні сторони ситуації, усунути їх та постаратися підтримувати в діяльності організації потрібну стабільність.

В. Зміни, що виникають в навколишньому середовищі, позначаються на навичках, які необхідні співробітникам організації. Тому необхідно докласти зусиль до того, щоб вони могли пристосуватися до будь-яких змін.

2. Навички, які вимагаються від управлінця, можна в цілому поділити на три види:

технологічні – за конкретною технічною професією;

Таблиця 15
Три групи навичок управління

Ступінь значущості	А	Б	В
1.	Уміння згуртовувати підлеглих	Технологічні навички	Уміння передбачити
2.	Уміння планувати	Уміння згуртовувати підлеглих	Уміння згуртовувати підлеглих
3.	Технологічні навички	Уміння проявляти ініціативу	Уміння йти на компроміс
4.	Уміння йти на компроміс	Уміння йти на компроміс	Уміння приваблювати до себе людей
5.	Уміння передбачити	Уміння планувати	Уміння планувати
6.	Уміння творчо міркувати, мислити	Уміння виховувати підлеглих	Уміння швидко приймати правильні рішення

комунікативні – вміння управляти людьми;
концептуальні – вміння прийняти відповідальне рішення, здійснити комплексний підхід до проблем.

Яке з наведених нижче суджень стосовно трьох видів навичок управлінців ви вважаєте правильним?

А. Значущість технологічних навичок знижується в міру того, як підвищується ранг управлінця і відповідно зростає значущість концептуальних навичок.

Б. Чим вищий ранг управлінця, тим більше вимагається від нього комунікативних навичок. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для управлінця будь-якого рангу.

В. У міру ускладнення навколишнього середовища підвищується значущість комунікативних навичок.

3. У таблиці 15 наводиться частина результатів дослідження, на підставі яких навички управління розбиті на три групи: для керівників нижчої, середньої та вищої ланок. При цьому дотримується певна ієрархія навичок за значущістю. Вкажіть, які з цих груп навичок вимагаються від керівників відповідно нижчої, середньої та вищої ланок.

4. Методи демократичного керівництва виробництвом мають багато достоїнств та переваг. Проте вони приховують в собі й деякі недоліки. В якому із наведених нижче прикладів можна побачити ці недоліки?

А. Завдяки тому, що управлінці уважно прислуховуються до думок підлеглих і враховують їх у своїй діяльності, між ними встановлюються тісні, довірчі стосунки. Проте при цьому у підлеглих розвивається сильне почуття залежності й виховується самостійність.

Б. Якщо управлінці будуть вислуховувати думку кожного підлегло, багато часу буде витрачатися на умовляння, переконання, урегулювання різних питань. У зв'язку з цим може статися так, що вони будуть не в змозі своєчасно втілювати в життя необхідні заходи в екстремальних умовах.

В. Якщо управлінці будуть надто часто вдаватися до вислуховування думок підлеглих, то останнім це поступово надокучить і вони стануть уникати перших й почнуть радитися зі старшими за віком колегами, спілкування з якими «зручніше», ніж спілкування з керівництвом.

5. У коло службових обов'язків керівника входить багато питань, зокрема, виконання вказівок вищих інстанцій. Управлінець повинен досягти успішної реалізації цих вказівок, мобілізувати на це підлеглих, здійснити взаємодію із суміжними організаціями тощо. Проте бувають випадки, коли з боку вищестоящих інстанцій не поступає вказівок, не визначаються конкретні цілі.

Як повинен діяти управлінець у таких випадках? Який із наведених нижче варіантів дій ви вважаєте кращим?

А. Потрібно вийти з пропозицією у вищу інстанцію й запитати необхідні вказівки.

Б. Проаналізувати обставини, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою в інтересах своєї організації і розпочати здійснення дій з мобілізації персоналу на вирішення виявлених завдань.

В. Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей з боку вищестоящої інстанції може пояснюватися тим, що в цих

сферах вважають недоцільним приймати рішення. Тому щось робити потрібно тільки після того, як надійдуть вказівки зверху.

Б. На підприємство заплановано завезти нові верстати. Ви зібрали відповідальних за виробничий сектор осіб для обговорення, які поставити верстати: вироблені компанією «К», чи ті, що пропонує фірма «С». Оскільки і в тій і іншій думці є резон, тому не так просто прийняти рішення. Ви знаєте, що право остаточного рішення належить вам. Які із запропонованих позицій ви як управлінець займете?

А. Оскільки практичну роботу з використання верстатів фактично виконують рядові працівники, то слід продовжити обговорення з ними і вести справу до того, щоб в їх середовищі склалося остаточне рішення.

Б. Потрібно уважно вислухати думку обох сторін і після цього самому прийняти остаточне рішення, а потім пояснити всім, чому таке рішення прийняте. Якщо потрібно, то переконати незгодних з вами.

В. Глибше розібратися в достоїнствах та недоліках обох думок, потім доповісти про це вищестоящому керівнику і звернутися з прохання прийняти якесь рішення.

7. Стимулювати цікавість до роботи – це досить важливий фактор посилення трудової дисципліни. Спробуйте вибрати з наведених нижче варіантів три види найбільш ефективних заходів, які б збуджували інтерес до роботи, що виконується. При цьому особливі випадки виключаються.

А. Здійснювати таке керівництво, яке б забезпечувало достатні знання про характер роботи, що виконується.

Б. Час від часу міняти роботу, щоб одна і та сама робота не набридала.

В. У випадку, коли потрібно примусити людей виконувати роботу, потрібно об'єднати в одну групу працівників, що добре розуміють один одного.

Г. Докладно, в деталях пояснити людям характер роботи і, таким чином, зробити так, щоб вона була виконана без зривів.

Ґ. Робота, яку можна виконувати, слід час від часу доповнювати новими завданнями. Непогано організувати свого роду змагання за кращий результат.

Д. Точно вказати на недоліки та позитивні моменти роботи, що виконується.

8. У якому із наведених нижче випадків проявляється свідомість людей щодо праці?

А. У складних умовах життя будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Проте коли з'являється вільний час та життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає певного рівня життя і в неї з'являється вільний час, то робота для неї стає не тільки джерелом доходу, але й засобом задоволення моральних та інтелектуальних запитів.

В. Коли в житті з'являється достаток і воно проходить з комфортом, людина шукає розваг, задоволень. У цьому випадку вона втрачає будь-який інтерес до роботи, прагне уникнути труднощів.

9. Культивування у співробітників сильного почуття приналежності до підприємства або місця роботи є не тільки ефективним «закріплюючим» фактором, але й дуже важливим для стимулювання працелюбства. Який із наведених нижче прикладів є з цього приводу кращим?

А. При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при складанні робочих планів потрібно робити так, щоб підлеглі за можливості брали в цьому участь, висловлювали свою думку.

Б. Необхідно, наскільки це можливо, не примушувати підлеглих виконувати непосильну роботу або «давати наганяй». Потрібно проявляти турботу про кожного підлеглого.

В. Встановити суворий порядок на робочих місцях і самому, як управлінцю, дотримуватися його, показуючи приклад іншим. Одночасно потрібно примушувати підлеглих дотримуватися встановленого порядку і не допускати свавільних дій.

10. Один із підлеглих заявив: «Я не відчуваю задоволення від своєї роботи. Вона мені не до душі. Хочу, щоб мені доручили щонебудь більш цікаве».

Робота, за яку відповідає цей підлеглий, полягає в тому, що він добирає і розсилає інформаційні матеріали за заявками замовників. Цю роботу може виконувати і випускниця середньої школи, але оскільки матеріали поступають із-за кордону, її доручено працівнику з вищою освітою, який володіє англійською мовою.

Яким чином ви, як керівник, повинні відреагувати на подібну заяву підлеглого?

А. Точно встановити, яка робота дала б задоволення цьому підлеглому, і якщо є можливість, як можна скоріше її надати.

Б. Думається, що будь-хто хотів би мати роботу, яка б принесла задоволення. Проте в умовах фірми надати таку роботу для всіх працівників неможливо. Тому слід переконливо пояснити працівнику, що в фірмі є багато співробітників, які терпляче працюють на доручених їм ділянках.

В. Потрібно пояснити працівнику, що задоволеність роботою визначається ставленням до неї. Довести, що від роботи, яку він виконує, можна отримати велике задоволення, якщо бачити в ній творчий початок.

11. У випадку, коли підлеглим доручається якась робота, необхідно чітко пояснити їм цілі. Нижченаведені рекомендації найбільш важливі, які бажано враховувати при визначенні цілей.

А. Досягти розуміння того, яке значення поставлені цілі мають для загальних досягнень організації.

Б. За можливості визначати цілі діяльності з урахуванням думки підлеглих.

В. Досягати всебічного розуміння цілей кожним підлеглим. Культивувати у них почуття справедливості.

Г. Якщо при визначенні цілей виходити із здібностей підлеглих, то буде дуже важко їх досягти, скільки не старайся.

Ґ. Можна досягти будь-яких цілей, якщо враховувати здібності підлеглих.

Д. При визначенні цілей діяльності потрібно за можливості застосовувати конкретні факти й цифри.

Е. Добиватися розуміння того, що досягнення поставлених цілей є для підлеглих їх обов'язком, справою, за яку вони несуть відповідальність.

12. В Японії в основі управління організацією лежить феномен групи. Обов'язок управлінця полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємовиручки, взаємодії серед підлеглих. Які, за вашою думкою, з наведених нижче заходів найбільш ефективні для культивування такої атмосфери?

А. На підприємстві, чи то сфера виробництва, чи сфера торгівлі, слід створювати свого роду атмосферу змагання між робочими групами.

Б. Визначити обсяг роботи в межах підприємства, розподілити її між усіма підлеглими так, щоб кожний не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво, яке гарантує успішне виконання роботи кожним працівником.

В. Проводити неофіційні заходи, наприклад, дружні зустрічі або екскурсії, в ході яких працівники могли б із задоволенням спілкуватися один з одним. За допомогою зборів та інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали розуміти характер праці один одного.

13. Управлінці добре знають, що в малій робочій групі значно легше досягти єдності дії, ніж у великій. Чому так відбувається? Якими із наведених нижче причин можна це обґрунтувати?

А. Кожна людина неповторна, у кожної свої закономірності у взаємодії «тіло–душа», свій спосіб мислення. І не так просто часом згуртувати навіть невеликий колектив, знайти спільну для всіх точку зору. І все ж легше це зробити в малій групі, оскільки спілкування в ній людей інтенсивніше, ніж у великій.

Б. Якщо група малочисельна, то в ній легше забезпечити єдність дії. Це пов'язано із прагненням людей до взаєморозуміння.

В. У будь-якій групі завжди є люди, чия думка не збігається з думкою оточуючих. Якщо група малочисельна, то, відповідно, і менше таких людей. Тому непотрібно витратити надто багато зусиль на їх умовляння.

14. Щоб підвищити віддачу від діяльності працівників у торгівлі і на виробництві, їх залучають до змагання. Яке із наведених нижче положень, що стосується змагання, є правильним?

А. Оскільки вважається, що людина прагне перемогти іншу, її слід залучати до змагання.

Б. Змагання нерідко підвищує коефіцієнт корисної дії людини в трудовій діяльності. Проте працівник, котрий не має перспективи перемогти у змаганнях, поступово відмовляється від них. Змагання, що проводяться протягом тривалого часу, не тільки не підвищують, а, навпаки, знижують продуктивність праці працівників.

В. У змаганні тільки частина працівників напружує свої сили, вкладає душу в роботу. Більшість же не змінює звичного для себе трудового ритму. Тому змагання майже не змінює коефіцієнт корисної дії працівників.



Рекомендована література

1. Азизов Ф.Х., Мальцев В.Н. Поддержка управленческих решений. – М., 1994.

2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
4. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1992.
5. Олійник С.У. та ін. Менеджмент: Навч. посібник. – Х.: Друк ЛТД, К.: Проза, 1997.
6. Потапенко Т.М. Портрет менеджера. Психологические тесты. – К.: «Будівельник», 1992.
7. Рейльян П.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М., 1995.
8. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / Под ред. В.И. Матирко – М.: Высш. шк., 1991.
9. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995.
10. Чумаченко Н.Г., Заботина Р.И. Теория управленческих решений: Учеб. пособие для вузов. – К.: Вища шк., 1981.
11. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998.

Тема 12

Внутрішньоорганізаційний обмін інформацією

План заняття

- 1. Інформаційне забезпечення управлінської праці.**
- 2. Ділові наради – важливий елемент управлінської діяльності менеджера.**
- 3. Методика проведення ділових нарад.**
- 4. Форми проведення нарад.**
- 5. Тести до теми.**
- 6. Ділова гра «Підготовка керівника до виступу».**
- 7. Ситуації для обговорення.**

Методичні рекомендації

Більшість процесів менеджменту має інформаційний характер або щільно пов'язаний з підготовкою, передачею та обробкою виробничо-технічної інформації.

Управління підприємством – складний інформаційний процес, що потребує необхідної кількості інформації певного змісту, якості та спрямованості. Постійна зміна та ускладнення завдань управління вимагає сьогодні від менеджера навичок з обробки та класифікації величезних масивів різноманітної інформації. Також сучасний керівник повинен уміти ефективно проводити збори і наради, які є формою обміну управлінською інформацією.

1. Інформаційне забезпечення управлінської праці

Управління будь-якою соціально-економічною системою пов'язане з інформаційними процесами [8]. Високоєфективна управлінська діяльність може здійснюватися не інакше, як на основі бездоганного інформаційного матеріалу (причому ця діяльність завершується видаванням нової інформації).

Інформація – це основа, яка пов'язує весь процес управління, оскільки сама вона містить відомості, необхідні для оцінки ситуації та прийняття управлінського рішення. Будь-яке управління передбачає вплив на об'єкт, який здійснюється видаванням управлінських команд, розроблених на основі аналізу наявних інформаційних характеристик ситуацій. Відсутність інформації позбавляє керівника можливості свідомих та аргументованих дій, оскільки вона служить вихідним матеріалом для теоретичної та практичної діяльності людини, розкриття механізму перетворення можливості в діяльність.

Не маючи в кожний певний момент часу інформації про стан системи та її підсистем, про їх взаємозв'язки між собою та навколишнім середовищем, неможливе раціональне функціонування системи, збереження її цілісності та якісної специфіки. До того ж, відсутність надійної інформації є однією з передумов суб'єктивізму, суто вольових, необґрунтованих рішень та дій, несумісних із науковим управлінням.

Важко переоцінити те значення, яке має інформація та інформаційні процеси для прийняття рішень. Закономірно, що менеджер, підприємець, керівник від 50% до 90% усього часу витрачають на комунікації. Це здається неймовірним, але стає необхідним, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних стосунках, інформаційному обміні та процесах прийняття рішень, не говорячи про управлінські функції. Тому стає зрозумілим, що поганий обмін інформацією, її нестача, низька якість (професійні незнання і недостатня компетентність, тобто слабкий рівень комунікації) призводять до ризикованих дій, підвищують можливість прийняття ризикованих рішень.

Хоча загально визнано, що обмін інформацією має велике значення для успіху організації, опитування показали, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення

ефективності їх організаціями. Згідно ще з одним опитуванням різних компаній, обмін інформацією – це одна з найскладніших проблем в організаціях. Ці опитування показують, що неефективні комунікації – одна з головних сфер виникнення проблем. Ефективно працювати може тільки той керівник, який ефективний у комунікаціях.

Необхідно пам'ятати й про деякі закономірності поширення інформації і, насамперед, про закон розщеплення змісту управлінської інформації. Справа в тому, що якщо в спілкуванні з колегами (горизонтальна комунікація) засвоюється до 90% інформації, то ефективність вертикальних потоків значно нижча. Тільки 20-25% інформації, що виходить від керівництва компанії, залишається засвоєною працівниками (правильно розуміється та запам'ятовується ними). Навіть важко повірити, – пише американський спеціаліст у галузі соціальної психології управління К. Кіллен, – що працівники ще здатні ефективно виконувати роботу, маючи в розпорядженні тільки 20% призначеної їм інформації.

А ось результати спеціального дослідження – обсяг одержаної інформації на різних ієрархічних рівнях (у %):

Члени ради директорів	Віце-президент	Управляючий середньої ланки	Начальник цеху	Майстер	Робітник
100	69	56	40	30	20

З таблиці бачимо, що основні втрати інформації відбуваються на середньому рівні управління.

Ще менш ефективно сприймається інформація, яка йде «знизу доверху». Керівники компанії пам'ятають не більше 10% даних, які повідомляють їм робітники. Деякі вчені доводять, що усвідомлюється лише тисячна частка сприйнятої інформації. Але навіть почута, зрозуміла та засвоєна інформація далеко не повністю залишається в пам'яті людини. Середня людина, засвоюючи новий матеріал, за першу добу забуває 70–75% матеріалу, тобто більше, ніж за наступні два роки.

Однією з причин того, що значна частина інформації, яка повідомляється, проходить поза слухачем, є та об'єктивна обставина, що думки людини «біжать» в 4–10 разів швидше, ніж мова більшості людей. Поки людина чекає закінчення слів, які вимов-

ляються, її мозок то відключається від того, що говориться, то знову вмикається. В результаті багато зі сказаного залишається непочутим.

Розглянувши тільки цей аспект передавання інформації, стає зрозумілим, як важко та небезпечно приймати рішення, особливо, які ґрунтуються на усній інформації. Тому це обов'язково потрібно враховувати в управлінській роботі.

Для того, щоб інформація виконувала свою роль в управлінні, вона також повинна відповідати певним вимогам: точності, чітко визначеній періодичності надходження, своєчасності (оперативності), повноті, корисності, доступності.

Управлінська інформація проходить ряд операцій: передавання, перетворення, обробку, зберігання, оцінку, використання, а в деяких випадках і знищення.

Як свідчать дослідження, основною проблемою є не нестача, а надмірність інформації [5]. Її більше, ніж може сприйняти конкретна людина. Уявімо собі менеджера, який повинен прийняти деяке рішення. Якщо б це рішення довелося приймати самому Богу, він зміг би повністю використовувати всю потрібну інформацію, що стосується даного питання. Така інформація може бути позначена як релевантна. Менеджер, звичайно, звертає увагу на досить великий обсяг інформації, ніж він може використати для прийняття даного конкретного рішення. Цю інформацію можна позначити як прийнятну до уваги. Та її частина, яка має відношення до питання, що розглядається, називається використаною інформацією.

Релевантну інформацію, яка до уваги не прийнята, позначають як інформацію Кассандри¹.

Інформацію, яку менеджер прийняв до уваги, але яка не має відношення до його завдання, називається плутаючою, оскільки цей вибір інформації сприяє заплутуванню питання.

В організації, де працює менеджер, може циркулювати значно більше інформації, ніж враховано вище, але вона не приймається

¹ Бог Аполлон, закохавшись в Кассандру, чарівну доньку Пріама, царя Трої, наділив її здатністю передбачати майбутнє. Коли, не дивлячись на подарунок, Кассандра відмовила йому, Аполлон не зміг забрати свій дар назад – те, що дарують боги, дарується навечно. Тому він зробив ще один "подарунок": ніхто ніколи до її порад не прислуховувався. Коли Кассандра попередила троянців про дерев'яного коня, її пораду проігнорували і місто було зруйноване.

до уваги і не має до даного завдання відношення. Її називають бюрократичною інформацією. Позбавитися від бюрократичної інформації вкрай важко. Наприклад, в алжирській митній службі досі зберігаються порядки, встановлені у свій час французькими колоністами, не дивлячись на те, що розумних підстав для них вже давно не існує. Плутаючу інформацію часто використовують як привід для того, щоб ігнорувати інформацію Кассандри, яка може виявитися надто загрозливою (феномен вибіркової неувagi). Всі ми стикаємося із відмовкою типу: «У мене не було часу прочитати вашу пам'ятну записку, на столі було так багато всіляких паперів!» Другою причиною ігнорування інформації Кассандри може бути її важкодоступність.

Працюючи з інформацією, менеджер повинен, звичайно, основну увагу приділяти інформації Кассандри. Він повинен всіляко прагнути зменшити імовірність того, що релевантна інформація виявиться поза полем зору або буде не прийнята до уваги. На практиці ми стикаємося з двома підходами.

Деякі менеджери прагнуть засвоїти всю інформацію, яка до них доходить. Вони читають майже все, що попадає до них на стіл, відвідують семінари з різних проблем, і все-таки їх допитливість постійно залишається незадоволеною. У своїй повсякденній роботі, приймаючи рішення, вони спочатку запитують, яка інформація доступна, і тільки потім – яка інформація має відношення до справи. Комп'ютер і телекомунікації сприяють цьому процесу. Безсумнівно, що тим самим обсяг релевантної інформації зменшується, а обсяг плутаючої інформації зростає. Остання може взагалі паралізувати менеджера. Тому такий підхід неефективний.

Ефективно працюючий менеджер насамперед концентрує увагу на релевантній інформації і лише після цього дивиться на всю доступну.

Релевантна інформація, яка в даний момент недоступна, також враховується, розглядаючи оптимістичні й песимістичні оцінки та аналізуючи варіанти управлінських рішень у кожному зі сценаріїв. По суті, такий менеджер зменшує й інформацію Кассандри, і плутаючу інформацію, використовуючи, де це доцільно, досвід консультантів.

Цей підхід, що розглядається, нелегкий і пов'язаний із запитанням: що вважати релевантним? У більш загальній формі: які ключові фактори успіху підприємства? Ефективно працюючий

менеджер приділяє цьому питанню достатню увагу. Для оцінки ключових факторів він може створити комітет стратегічного планування з числа керівників, що володіють досвідом та глибокими знаннями в даній галузі бізнесу. Завданням такого комітету є виявлення інформації, релевантної з точки зору фірми.

Оцінювати, що саме є релевантним, на диво просто. Якщо спитати досвідченого конкурента, що дозволило йому досягти свого успіху, то він, як правило, не стримається від спокуси розповісти про те, що вас цікавить. Правда, прямої інформації про найголовніші фактори успіху він не дасть. Якщо, насамперед, одним із факторів успіху є ціни, про які він домовився з субпідрядниками, цифри названі не будуть, але він відзначить їх важливість, а це якраз те, що в нашому випадку потрібно.

Ефективно працюючий менеджер розуміє, як негативно впливає на роботу плутаюча інформація, тому він постарается зменшити її обсяг і для інших співробітників організації. Постійним відсіюванням бюрократичної інформації може зайнятися спеціальна інформаційна група.

Удосконалення роботи з управлінською інформацією є запорукою підвищення ефективності управлінської діяльності в цілому.

2. Ділові наради – важливий елемент управлінської діяльності менеджера

О.Г. Єлісеєв у навчальному посібнику «Организация и методика проведения деловых совещаний» відзначає, що важливим і досить поширеним видом професійної діяльності керівника будь-якого рангу є проведення ділових нарад, обговорень та ін. Разом із тим, більшість керівників називають наради однією з головних причин одвічного дефіциту часу, зриву строків виконання робіт і, нарешті, просто втоми, яка навалюється на них до кінця дня. В чому ж справа? Може, наради як форма прояву інтелектуальних можливостей керівників і розробки правильних шляхів управління виробничими процесами вже застаріли?

Навряд. Як свідчить досвід роботи та дослідження, скоріше справа в невмінні проводити наради. На цей вид діяльності витрачається велика кількість робочого часу, але майже ніхто не намагається проаналізувати, на що і як він витрачається. Тому, як правило, наради розтягуються на довгі години, і рідкісні цінні думки губляться у багні довготривалих виливів слів, які не викликають нічого, крім

позіхання та головного болю. Між тим, якщо вмiло організувати та провести нараду, вона може стати цінною підмогою в роботі керівника, дозволить знайти неординарні рішення.

У зв'язку з ускладненням проблем організації управління трудовими колективами в період зародження нових соціально-економічних відносин керівнику дедалі важче знаходити правильне рішення самому. Це можна зробити тільки за допомогою колективного розуму, тому у вирішенні найбільш важливих проблем необхідна участь більшої чи меншої кількості людей, компетентних у різних аспектах діяльності підприємства в сучасних умовах.

Ділова нарада несе не тільки інформаційне навантаження, але й дозволяє емоційно впливати на її учасників, адже учасники нарад – це майбутні виконавці її рішень.

Серед різних видів діяльності керівника чи не найбільшу кількість часу поглинають наради, збори і т. ін. Це один із видів службової діяльності, який дуже дорого коштує, бо робочий час витрачають не тільки ведучі нарад, але й всі присутні.

Соціологічні дослідження, проведені в Україні, показали, що 30–40% нарад взагалі не впливають з реальної необхідності, і на них вирішуються питання, які не вимагають колегіального рішення. А витрати часу тільки в адміністративного апарату складають 64%. Аналогічні дослідження, проведені в інших країнах, також дають песимістичні результати.

«Найкращі наради – ті, які взагалі проводити непотрібно!» – це набуте досвідом правило ви повинні завжди пам'ятати, коли вирішується питання про доцільність проведення наради. Звідси деякі рекомендації:

1. Безпосереднє збирання людей має сенс, коли є необхідність в:
 - обміні інформацією;
 - виявленні думок;
 - аналізі важких ситуацій і проблем;
 - прийнятті рішень з комплексних питань.
2. Поміркуйте, якими можуть бути альтернативи проведення наради:
 - рішення відповідного керівника;
 - кілька телефонних дзвінків або нарада по селектору;
 - поєднання з іншим заходом.
3. Перевірте, чи потрібно вам особисто брати участь у нараді, яка проводиться поза стінами вашого підприємства:

- чи можете ви просто відмовитися, нічого не втративши;
- чи можете ви направити свого представника, який міг би в результаті набути досвід.

Керівникові, який приймає рішення про проведення наради, необхідно визначитися, яка повинна бути її структура.

Фахівці виділяють такі типи нарад:

1. Інформаційні – ознайомлення з новими директивними документами, подальшими заходами, із зміною ситуації на ринку і т. ін. Проводяться також для узагальнення відомостей та вивчення різних точок зору на проблеми, що виникають.

2. Роз'яснювальні (інструктивні) – обговорюються питання планування звітності, оперативної роботи різних служб і т.ін. Як правило, в ході такої наради керівництво прагне переконати співробітників у правильності господарської політики, що проводиться, і неминучості прийнятих кроків.

3. Звітні – звіти про виконання плану, окремих доручень і т. ін.

4. Навчальні (конференції) – мають за мету дати учасникам необхідні знання та підвищити їх кваліфікацію.

5. Проблемні – збираються для того, щоб розробити метод вирішення існуючих проблем.

Щодо форм безпосередньої участі керівника та учасників за класифікацією американських дослідників наради поділяються на:

- **диктаторські** – проводить і фактично користується правом голосу тільки керівник. Інші учасники в основному слухають і беруть до уваги інформацію, що повідомляється. Вони можуть ставити лише запитання. Як правило, на подібних засіданнях керівник ознайомлює підлеглих з наказами вищестоящих організацій або із своїми розпорядженнями;

- **автократичні** – різновид диктаторської наради. На ній керівник запитує кожного учасника та вислуховує їхні відповіді. Хоча на подібному засіданні кожен учасник може висловити свою думку, більшу частину часу він залишається пасивним;

- **сегрегативні** – спочатку керівник робить доповідь, потім проводяться дебати. Але в дебатах бере участь лише один або кілька працівників – за вибором керівника. Проведення таких нарад характеризує керівника як досить компетентного, але не дуже добросовісного;

- **дискусійні** – найдемократичніші за своєю структурою. Вони зводяться до вільного обміну думками та розробки загального рішення. При цьому більшість людей може вільно висловлювати свою точку зору, відкрито виступати проти думки керівника;

- **вільні** (круглий стіл – не має чітко сформованого порядку денного, а іноді проводиться і без головування). Вільне засідання не приймає ніяких рішень. Воно зводиться до обміну думками і проводиться у формі бесіди між великою кількістю учасників. Характерне для наукових працівників;

- **диспетчерські** – мають за мету уточнити хід виконання робіт, встановити, хто винний у неполадках, і намітити заходи, щодо їх усунення. Чергові короткі, на 1–1,5 хв., повідомлення учасників диспетчерської наради повинні бути побудовані за принципом обліку відхилень від планових завдань та строків їх виконання. Бажано, щоб склад диспетчерських нарад був постійним. Для диспетчерського зв'язку може застосовуватися селектор, промислове телебачення тощо.

Крім того, добрим способом зекономити дорогоцінний час є письмові та телефонні повідомлення.

Письмова нарада проводиться таким чином. Ваша пропозиція з певного питання друкується на одній половинці аркуша паперу і розсилається учасникам наради для відповіді. Вони відмічають свої міркування на другій, чистій половинці аркуша, де вказують, які, на їхню думку, додаткові заходи необхідно прийняти. Якщо у відповідях міститься багато змін, то можна скласти нову пропозицію з урахуванням тих, які надійшли. Вона проходить те ж саме коло. Таким чином, кожний учасник наради витратить на дане питання 15 хв., замість кількох годин засідання.

Наради по телефону можуть замінити більшість традиційних засідань. Оптимальна кількість учасників такої наради – від 3-х до 10-ти чоловік. Єдине, що для цього потрібно, – селектор.

Використовуючи дані відомості, керівні працівники повинні перейти від інтуїтивних до наукових методів керівництва нарадами і забезпечити тим самим більш високу їх ефективність.

3. Методика проведення ділових нарад

Багато нарад приречені на невдачу ще до того, як вони почнуться. Чому?

Насамперед потрібна ретельна підготовка, і тут непотрібно шкодувати часу, бо він окупиться діловою атмосферою наради та її корисною віддачею.

Підготовка містить у собі такий алгоритм дій:

1. Прийняття рішення про проведення наради

Іншими словами, складіть чіткий розклад «внесок – результат». Потрібно пам'ятати, що засідання не може замінити інших форм управління та особистих контактів із колегами й підлеглими, безпосереднього вирішення найважливіших питань самим керівником, роздачі службових доручень, інформації за допомогою письмових джерел (наказів, розпоряджень, інструкцій). Якщо суспільно корисна віддача від наради сумнівна, від неї слід рішуче відмовитися.

2. Визначення теми, мети наради, порядку денного

Тему наради необхідно визначити чітко й однозначно. Порядок денний складайте із зазначенням часу, необхідного для обговорення окремих питань. Для кожного пункту потрібно намічати час згідно з його значущістю (пріоритети). Найважливіші питання слід поставити на початок, щоб бути впевненим у тому, що часу на їх розгляд вистачить. Крім того, такий розклад відповідає теоретичному принципу відомого італійського економіста В. Паретто, згідно з яким за перші 20% часу, що витрачається (витрати), досягається 80% результатів (випуск). Інші 80% витраченого часу приносять лише 20% загального підсумку.

3. Визначення дати та часу проведення, складу учасників

Дата й час проведення наради повинні бути обрані з урахуванням доступності для учасників та можливості підготуватися. Тривалість нарад має бути оптимальною. Будь-яка оперативна нарада повинна займати не більше 20–30 хв., інші ділові наради – укладатися в годину-півтори, переходячи цю межу тільки в особливих випадках. За даними соціально-психологічних досліджень, найбільш ефективні засідання із загальним регламентом розгляду одного, причому досить складного рішення в межах 30–40 хв.

Важливим етапом у підготовці наради є визначення складу її учасників. На засідання слід запрошувати мінімальну кількість людей, тільки тих, присутність яких дійсно необхідна, а саме:

- які безпосередньо повинні виконувати рішення засідання;

- які мають відповідні спеціальні знання;
- які мають досвід вирішення аналогічних проблем;
- відповідальних за належне виконання.

Ніколи не потрібно запрошувати людей лише для масовості, для імпульсивності наради.

Потрібно подумати про спосіб повідомлення співробітників, запрошених на нараду, про ті матеріали, з якими вони повинні попередньо ознайомитися.

4. Підготовка доповіді

Якщо нарада досить високого рівня (збори акціонерів, конференція трудового колективу і т.ін.), то керівнику необхідно підготувати доповідь. Це нелегка справа.

Відомий американський спеціаліст з ораторського мистецтва Френк Снелл пропонує при підготовці до виступу скористатися універсальним планом, який складається з п'яти пунктів. Користуючись цим планом, ви зможете краще подати свою думку, розкрити її та довести правильність своїх висновків. При цьому потрібно пам'ятати, що аудиторія слухає і сприймає доповідача в середньому перші 17 хвилин.

Як практично користуватися цим планом?

Приготуйте шість аркушів білого паперу. Вони дуже знадобляться під час виступу. На кожному аркуші в лівому верхньому кутку напишіть назву складової частини вашої доповіді:

1. Як привернути увагу.
2. Як використовувати енергію виступу.
3. Сказати те, що потрібно сказати.
- 4, 5. Захопити слухачів ідеєю.
6. Результат виступу.

Розпочніть з аркуша 3, на якому напишіть головну тему вашого виступу.

На аркушах 4 і 5 напишіть всі докази, приклади, порівняння й протиставлення, цифри і т. ін.

На аркуші 6 розмістіть ваше заключне звернення до аудиторії. Запишіть, до чого ви збираєтесь закликати слухачів. Тепер обміркуйте початок вашої промови і запишіть його на аркуші 1. Виступ повинен бути коротким, яскравим та влучним. На аркуші 2 запишіть те, за допомогою чого ви збираєтесь розкрити тему виступу.

Таким чином, план вашої доповіді готовий. Далі ви можете усно продумати хід виступу, підібрати необхідні слова, жести, інтонації.

5. Підготовка проекту рішення

Одним із завершальних елементів організації ділової наради є підготовка проекту рішення. Тут будуть доцільні такі рекомендації:

- констатуюча частина повинна відбивати суть проблем та їх стан на даний момент;
- основна (постановляюча) частина повинна відбивати весь зміст рішень, що приймаються;
- визначаються приблизні строки виконання;
- визначаються форми та методи контролю за виконанням, звітність виконавців.

6. Попередня підготовка учасників наради та інформаційних матеріалів

Не слід забувати, що при визначенні складу наради і попередній підготовці її учасників істотну роль відіграють такі фактори:

- психологічний мікроклімат у колективах, підрозділах вашого підприємства;
- рівень освіти, культури та професійної компетенції учасників;
- психологічна сумісність можливих майбутніх виконавців одного завдання.

Для впевненості в тому, що запланована нарада буде конструктивною, його учасників необхідно попередньо ознайомити з проблемами, які виносяться на обговорення, а також створити у них певну психологічну настанову.

7. Підготовка приміщення

Приміщення для наради повинно забезпечувати нормальну ділову роботу. Воно має бути теплим, добре освітленим, необхідні також хоча б мінімальні зручності для ведення записів.

Дуже важливо, щоб кожний із присутніх мав можливість без зусиль бачити й чути виступаючих.

Столи та стільці можуть розташовуватися по-різному в залежності від мети наради. Це може бути фронтальне розміщення, круглий стіл, обличчя до обличчя, трикутник.

Щоб нарада проходила ефективно й стала дійсно корисною, необхідно виконати кілька практичних правил:

1. Починайте роботу точно у вказаний час і відразу переходьте до справи, незалежно від того, чи всі учасники на місці.

2. Повідомте про вартість хвилини даної наради (заробіток учасників за хвилину плюс накладні витрати) і у ввічливій формі вкажіть на це тим, хто запізнився. При цьому виявіть упевненість в успішному ході засідання, свій намір провести нараду раціонально.

3. Узгодьте з учасниками правила спільної роботи, наприклад, регламент виступів. Не забудьте оголосити на початку наради передбачений час закінчення роботи. Це має важливе значення.

4. Доручіть одному з учасників ведення протоколу. Найбільша помилка після наради – відсутність протоколу, наступна за рангом помилка – поганий протокол.

Протокол – це первинний офіційний документ, на основі якого керівництво може вимагати від співробітників виконання доручених їм завдань. Протокол повинен містити дату проведення наради, порядок денний, склад присутніх, короткий зміст виступів, прийняте рішення з вказівкою відповідальних за виконання та терміни проведення заходів.

5. Прийнято, щоб нараду проводив сам керівник. Між тим психологи вважають корисним проводити наради під керівництвом головуючого, який обирається, тому що при цьому створюється більш сприятлива психологічна атмосфера.

6. Якщо нарада досить високого рівня, то необхідне вступне слово ведучого. У вступному слові потрібно чітко й конкретно окреслити проблему, що обговорюється, і ще раз звернути увагу присутніх на кінцеву мету наради.

7. Але основне завдання ведучого – забезпечити можливість висловитися всім бажаючим і серйозно розібратися в їхніх думках. Для успішного вирішення цього завдання потрібно дотримуватися таких умов:

- надати слово всім бажаючим, не «затискати» виступи;
- не припиняти дебати, якщо вони йдуть у небажаному з точки зору головуючого напрямку;
- не дорікати виступаючим, якщо їх думка відрізняється від думки керівника, не обривати на півслові, не перебивати репліками тощо;
- щоб досягти результативності наради, потрібно створити на ній вільну й мотивовану атмосферу, дух дружелюбності та взаємодопомоги.

8. Контролюйте паузи в обговоренні питань. Розпізнавайте такі критичні моменти в дискусії, як розмови на сторонню тему, швидкі висновки та неправильні рішення.

9. Важливо, щоб головуючий під час наради вів відповідні записи, оскільки покладатися тільки на пам'ять ніколи не слід.

10. Ближче до кінця наради повторіть прийняті рішення, узгоджені заходи, щоб заручитися згодою учасників та виключити розбіжності.

11. Наприкінці засідання підбийте підсумки та поясніть, що, ким і до якого часу повинно бути зроблено (або зачитайте проєкт рішення).

12. Закінчайте нараду точно у вказаний час і на позитивній ноті, висловивши кілька приємних слів. Тим самим ви забезпечите собі репутацію вмілого організатора.

Робота за підсумками наради полягає в поверненні до ходу та результатів нарад, які відбулися, шляхом опитування окремих учасників:

- Чи були чіткими тема та мета наради?
- Чи отримав кожний із учасників своєчасно порядок денний та інші матеріали?
- Чи розпочалося засідання вчасно?
- Чи дотримувалися порядку денного?
- Чи була досягнута мета наради?
- Чи були розподілені завдання й встановлені відповідні строки виконання?
- Скільки часу було використано неефективно?

Така анкета допоможе в подальшому покращити роботу й уникнути типових помилок.

Дуже важливо контролювати, чи виконуються прийняті рішення всіма, кого вони стосуються. Забезпечте гласність відносно отриманих результатів. Невиконані завдання та невирішені проблеми повинні стати першим пунктом наступного порядку денного, а в деяких випадках, можливо, є сенс провести окрему нараду (звітну) з цього приводу.

4. Форми проведення нарад

Для підприємства, яке намагається зайняти значне місце на ринку, ключового значення набуває інноваційний підхід до вирішення всіх проблем. Це стосується також і питань проведення

ділових нарад, де інноваційний підхід забезпечує ефективний пошук (генерацію) оригінальних ідей для вирішення конкретних управлінських, організаційних, економічних та інших завдань.

Існує велика кількість методів пошуку нових ідей, що забезпечують ефективну творчу діяльність, та які при кваліфікованому використанні являють собою ефективний інструмент інноваційного менеджменту. Знати ці методи або мати уявлення про них – обов'язок кожного менеджера. З цією метою є сенс дати короткий опис основних із них, вказати деякі особливості та галузі застосування.

1. Мозковий штурм та його різновиди

1.1 Класичний мозковий штурм

Мозковий штурм (мозкова атака) – це метод роботи групи, при якому початковою метою є знаходження нових альтернативних варіантів рішень у проблемній ситуації.

У свою чергу, за характером усі проблеми можна поділити на три основні типи:

- аналітичні або причинні проблеми (чому клієнти незацікавлені у придбанні продукту нашої фірми?);
- синтетичні (як забезпечити ефективну та достатню реалізацію продукту нашої фірми при тому, що клієнти в ньому майже незацікавлені);
- проблеми вибору (який найбільш швидкий спосіб організувати ефективну реалізацію нашого продукту).

Мозковий штурм – це метод роботи для вирішення синтетичних проблем. На щастя, більшість практичних робочих проблем можна представити у синтетичній формі.

Стадії мозкового штурму:

- спочатку пропонують проблему для розгляду;
- потім висувають якомога більше ідей для вирішення або пом'якшення проблеми;
- особа, яка викладає проблему (керівник мозкового штурму), обирає декілька ідей для їх подальшого опрацювання;
- на основі відпрацьованих ідей розробляються альтернативні варіанти рішення, які діють на практиці.

Процес мозкового штурму, як правило, триває 2-3 години, із яких більша частина часу припадає на останню стадію – побудову діючих рішень.

Організація мозкового штурму. Отриманий досвід вказує, що ефективна така групова організація:

керівник – особа, яка викладає проблеми та несе відповідальність за виконання рішень;

організатор – особа, яка спрямовує роботу;

ідеологи – всі інші учасники.

Якщо ви бажаєте досягти успіху, то дуже важливо, щоб «організатор» володів робочим процесом хоча б на початковій стадії. Його завдання полягає у тому, щоб заставити учасників діяти згідно з правилами та принципами творчої праці. Він же складає графік роботи.

1.2 Анонімний мозковий штурм

При анонімному мозковому штурмі проводиться збір пропозицій та ідей до засідання, яке присвячене вирішенню проблеми. Учасників просять сформулювати та записати всі ідеї, які допомагають вирішенню проблеми на папері, а потім передати їх головному.

Головуючий презентує одну ідею за іншою (не називаючи при цьому її автора), а група розвиває ці пропозиції далі до їх удосконалення.

На відміну від класичного мозкового штурму, при анонімному мозковому штурмі у початковій фазі відсутній стимулюючий елемент взаємного обміну думками.

1.3 Дидактичний мозковий штурм («техніка Літта»)

При дидактичному мозковому штурмі на початку засідання (або засідань) про точну постановку проблеми відомо тільки головному. Він лише поступово веде учасників до проблеми, ознайомлює їх спочатку лише з загальними аспектами проблеми та послідовно вказує на особливі умови, що характерні для проблеми. Це проходить, як правило, в ході декількох засідань. Лише до кінця серії засідань на основі зростаючої інформації перед учасниками починає окреслюватися вся проблема повністю. Таким чином, проблема вимальовується більш обґрунтовано, а учасники утримуються від прийняття рішень без врахування всіх аспектів.

1.4 Деструктивно-конструктивний мозковий штурм

Цей метод на першій фазі у процесі мозкового штурму висвітлює всі явні та приховані недоліки нинішнього розв'язування проблеми. У другій фазі (також за правилами мозкового штурму) ведеться пошук нових та кращих пропозицій щодо усунення виявлених недоліків.

1.5. Метод «а також»

Тут мова йде про варіант мозкового штурму, в якому будь-яка ідея, що висловлюється, обґрунтовано обговорюється групою, перед тим як її висунути. Дискусії повинні виявляти перш за все позитивні аспекти ідей.

1.6. Техніка взаємного співробітництва

Ця техніка характеризується зміною групової та індивідуальної роботи. Після відносно короткого (від 10 до 15 хвилин) групового мозкового штурму учасники розходяться, щоб індивідуально поміркувати над проблемою ще деякий час (від 5 до 10 хвилин), записати додаткові ідеї, модифікувати або розширити пропозиції, які вже є.

2. Конференція ідей

Цей метод, як і попередні, можна вважати модифікацією мозкового штурму. Він відрізняється від попереднього темпом проведення засідання з висунання ідей та допущенням конструктивної критики у формі реплік та коментаріїв. Вважається, що критика може підвищити цінність висунутих ідей. Висунуті ідеї фіксують у протоколі без посилання на авторів.

2.1 Конференція ідей Гільде

До конференції ідей залучаються керівники та рядові працівники, які постійно мають справу з цією проблемою, а також ті, хто тільки починає свою діяльність, оскільки вони вільні від стереотипів традиційних рішень та частіше висувають нові ідеї. Не варто запрошувати на конференцію осіб, які скептично настроєні щодо можливостей вирішення даної проблеми, спеціалістів, які все знають заздалегідь і для яких усе вже в минулому.

На конференції ідей головуючий – рівний серед рівних. Від інших учасників його відрізняє обов'язок стежити за ходом конференції, підтримувати нормальну атмосферу та впевнено рухатися до мети – висунання ідей.

2.2 Дискусія-66 (Сесія «дзижчащих голосів»; «Філіппс-66»)

Великі збори поділяють на групи по шість чоловік, які незалежно одна від одної обирають вирішення поставленої проблеми або розробляють позиції з певного питання. Кожна група визначає того, хто веде протокол, та спікера. Групова робота закінчується через деякий час (приблизно 6 хвилин). Після цього всі групи зно-

ву збираються на пленарне засідання, а спікери груп доповідають про розроблені пропозиції та рішення.

Після засідань окремих груп на пленарному засіданні можна запропонувати новий погляд на проблему, яку обговорюють шістки нетривалий час.

Переваги такого методу полягають перш за все у тому, що за рахунок розбивки на малі групи, навіть при великому колі учасників, кожний окремий член групи може брати активну участь у вирішенні проблеми або дискусії.

2.3 Метод 635

При методі 635 збирається група із шести учасників, які спочатку аналізують та чітко формулюють задану проблему. Кожний учасник заносить у формуляр три пропозиції з вирішення проблеми; на це відводиться п'ять хвилин. Після цього кожний учасник передає свій формуляр сусіду. Останній приймає до уваги пропозиції свого попередника, а під ними у трьох полях вносить ще три власні пропозиції. Ці пропозиції можуть вже існувати в подальшій (асоціативній) розробці записаних рішень, але можуть бути висунуті й нові пропозиції.

Через п'ять хвилин кожен учасник знову передає свій теперішній формуляр у тому самому напрямку, що й при зміні, своєму сусіду. Процес припиняється, коли кожен учасник відпрацював кожний формуляр.

Число осіб, які беруть участь, може легко змінюватися від чотирьох до восьми. Час, який дається в розпорядження на одну ротаційну фазу, також повинен регулюватися гнучко (тобто необхідно передбачити тривалі проміжки часу в більш пізніх ротаційних фазах).

За допомогою методу 635 за півгодини можна отримати до 108 пропозицій.

Як бачимо, успіх наради залежить від багатьох факторів, та ні один із них не можна ігнорувати.

Тільки уважно слідкуючи, щоб дискусія не виходила із «русла», а її учасники мали можливість висловити свою точку зору та прийняти рішення, керівник проведе нараду з потрібним результатом. А в іншому випадку, навіщо ж збиратися?

І ще... Чим вище ви будете підніматися службовими сходами, тим більш значущим елементом вашої роботи будуть ставати наради, та тут нічого не вдієш: чим вище ваша посада, тим більш серйозними проблемами вам доведеться займатися. Тому нама-

гайтеся побороти деяку неприязнь до нарад та навчіться отримувати від них користь.

3. Синектика

Синектика – один із найбільш сильних методів стимулювання творчої діяльності. За основу синектики взятий мозковий штурм, але цей штурм проводить професійна та напівпрофесійна група, яка від одного штурму до другого накопичує досвід вирішення завдань. При синектичному штурмі допускаються елементи критики і, головне, передбачено обов'язкове використання чотирьох спеціалізованих прийомів, які базуються на аналогії: прямої (як розв'язуються завдання); особистої (спробуйте увійти в образ даного у завданні об'єкта та намагайтеся міркувати з цієї точки зору); символічної (дайте у двох словах образне визначення суті завдання); фантастичної (як це завдання розв'язали б казкові персонажі).

У. Гордон, автор методу синектики, створив у 1960 році фірму «Синектикс» (США).

Фірма «Синектикс» співпрацює з великими промисловими фірмами, корпораціями та вищими навчальними закладами, проводячи навчання інженерів та студентів.

3.1 Класична синектика

Практикується в групі, до складу якої входить від п'яти до семи учасників. Інші умови застосування (наприклад, правила ведення дискусії, професійний та соціальний склад групи) відповідають умовам, що існують при організації мозкового штурму.

Синектичний процес включає в себе три фази:

Повідомляється проблема.

З'ясування змісту проблеми, ефективних взаємозв'язків, можливе нове формування проблеми.

Проводиться відчуження змісту проблеми.

Через певну техніку відчуження (прямі, особистісні, символічні аналоги) група віддаляється від проблеми, тобто свідомо абстрагується від обставин справи.

Формуються підходи до вирішення проблеми.

Поняття, які з'являються наприкінці процесу відчуження, зіставляються з постановкою проблеми; з цього розробляються ідеї для вирішення проблеми.

У період синектичного засідання ведучий засідань повинен, значною мірою, керувати процесом, постійно втручатися в дис-

кусію. Цією функцією можна оволодіти лише шляхом певної професійної підготовки. Інші учасники синектичного засідання також можуть працювати по-справжньому ефективно лише після декількох тренувальних засідань.

3.2 Синектична конференція

У синектичній конференції є багато істотних елементів класичної синектики. Проте тут не проводиться конференція з суворим, багатоступінчастим синектичним процесом. Синектична конференція – це лише стиль обговорення, при якому пошук рішення проходить через аналогії. У період синектичної конференції вільно формуються аналогії, із яких потім розробляються ідеї для розв'язування тієї чи іншої проблеми. При цьому методі фаза відчуження відсутня.

Учасники синектичної конференції повинні досконало володіти класичною синектикою.

3.3 Візуальна синектика

При візуальній синектиці відчуження та стимулювання досягається шляхом розгляду зображень. Групи з вирішення певної проблеми демонструються, наприклад, певні діапозитиви. Перше зображення спочатку описується учасниками спільно, після чого проводиться аналіз (відчуження). Із елементів або співвідношень розглянутого зображення виводяться ідеї для вирішення проблеми. Якщо потік ідей вичерпується – переходять до наступного діапозитива.

Цей метод можна здійснювати за допомогою великих зображень на календарях, рекламних проспектах (які виставлені на стендах).

4. Пул мозкового запису

У пулі мозкового запису зустрічаються від чотирьох до восьми учасників, щоб записати пропозиції щодо вирішення заданої проблеми на спеціальних формулярах, куди можна внести близько десяти пропозицій.

На початку засідання посередині столу (в «пулі» – басейні) лежить формуляр, який уже містить декілька пропозицій щодо розв'язування проблеми, що були сформовані завчасно постачальником проблеми у вигляді проекту. Тепер усі учасники вносять в один із виданих формулярів свої ідеї з проблеми, причому кожен може пропонувати будь-яку кількість ідей.

Якщо один із учасників помічає, що потік його ідей вичерпується, тобто йому більше нічого не приходить на думку з приводу даної проблеми, він замінює свій лист формуляром на столі. Тепер він може надихнутися новими для нього ідеями, може їх розширити або доповнити. Таким самим чином будь-який інший учасник у будь-який час може замінювати свій уже оброблений формуляр на формуляр із «пулу-басейна».

Необхідно тримати підготовленими чисті формуляри на той випадок, якщо всі раніше видані формуляри будуть повністю заповнені. Як показує досвід, протягом засідання у «пулі-басейні» збирається дедалі більше заповнених формулярів, у результаті чого з'являється можливість обміну думками та стимулювання кожного учасника через більш короткі проміжки часу.

Для того, щоб кожний учасник зміг розпізнати, чи оброблений ним формуляр, який знаходиться в даний момент на столі, вони повинні бути різних кольорів або надписані великими цифрами.

5. Ідея Дельфі

Метод ідеї Дельфі прагне використовувати межі методу Дельфі (метод прогнозування) для знаходження ідей. При цьому процес здійснюється таким чином.

Від 5-ти до 20-ти експертів подають письмові пропозиції щодо вирішення будь-якої завчасно визначеної проблеми незалежно один від одного. В залежності від типу та складності проблеми з кількості наданих пропозицій може бути відпрацьована певна директива. Для відправки пропозиції встановлюється часовий ліміт – приблизно 14 днів. Після того, як всі відповіді отримані, пропозиції, які в них містяться, сумуються, а ті що повторюються, – відсіюються.

Тепер у другому раунді цей список ідей розсилається всім учасникам опитування з проханням продивитись ще раз усі пропозиції, розробити нові ідеї або зробити доповнення, розширивши тим самим пропозиції з вирішення проблеми. Цей етап роботи також обмежується в часі, а при необхідності може бути повторений ще один або два рази.

В останньому раунді може бути заданий простий оціночний ключ, за допомогою якого експерти оцінюють пропозиції, що надходять, з точки зору різних критеріїв (наприклад, очікуваний обіг,

кошторис витрат). Оскільки при цьому методі мова йде, як правило, про спеціалістів, такого роду оціночний етап є доцільним та цінним з практичної точки зору й формує для постачальників проблеми попередню вибірку можливостей рішення, яка може бути поставлена на обговорення.

6. Опитування за допомогою карток

При опитуванні за допомогою карток учасники зустрічаються в спокійній обстановці, їм нічого й ніхто не повинен заважати. Учасники заслуховують повідомлення про поставлену проблему. Сама проблема записується на дошці або на картці. При цьому з'являється можливість шляхом зустрічних запитань та виступів у дискусії дедалі більше з'ясувати суть проблеми.

Потім протягом обмеженого проміжку часу (10–45 хвилин) учасники записують ідеї або критичні зауваження на окрему картку. Записи залишаються анонімними, небезпеки критики на чиюсь персональну адресу немає.

Картки після опитування можуть бути згруповані спочатку грубо за різними основними ідеями, а потім у межах окремих груп за систематичним принципом або ж за предметним змістом.

7. Ідейна інженерія

Ідейна інженерія – це метод, який враховує та обробляє у письмовій формі знання та ідеї співробітників будь-якого підприємства. Метод практикується у вигляді п'яти етапів:

1. Визначення настанови.

Керівництвом підприємства або, наприклад, начальником будь-якого функціонального відділу ставиться мета.

2. Добір учасників.

Добір проводиться за тими самими критеріями, що і при мозковій атаці, тобто запрошуються ті співробітники, які «щось можуть сказати» з проблеми, але також і ті, що ще не були ознайомлені з питанням, яке обговорюється.

3. Аналіз труднощів.

Збирається робоча команда, щоб проаналізувати проблеми, труднощі та причини виникнення поставленого завдання. Це здійснюється шляхом запису аргументів та гіпотез на картки.

4. Збір пропозицій щодо вирішення проблеми.

Усі істотні дані, які зібрані на попередньому етапі, формуються у вигляді питань та пропонуються команді для розв'язання. Пропозиції щодо вирішення знову-таки фіксуються на картках.

5. Складання програми заходів.

Пропозиції щодо вирішення перевіряються та оцінюються спеціалістами. Результати зводяться до узгодженої програми дій.

Запис думок та ідей (на етапі 3 і 4) повинен проводитися таким чином, щоб у межах невеликих дискусій у складі чотирьох–шести чоловік поперемінно проходили фази дискусії та запису. (Наприклад, фаза запису: 10 хвилин; дискусія: 10 хвилин; запис: 5 хвилин; дискусія: 5 хвилин; запис: 5 хвилин і т. ін.)

8. Метод колективного блокнота

Метод колективного блокнота дуже схожий на метод ідейної інженерії. Всім, кого опитують з проблеми, видаються так звані блокноти для ідей, що містять точний опис проблеми. Від кожного вимагається щоденно заносити в свій блокнот всі ідеї, що приходять на думку з даної проблеми.

Приблизно через місяць всі блокноти з ідеями здаються координатору, який впорядковує матеріал, робить для нього резюме та виділяє принципові рішення. Результати цієї обробки можуть вивчатися всіма учасниками та обговорюватися.

Перевага даного методу полягає у тому, що учасники не потребують координації в часі та місці проведення групового засідання.

9. Тригерна техніка

Кожен член групи має кілька хвилин часу, щоб коротко у вигляді тезисів записати своє рішення щодо проблеми. Потім учасники по черзі доповідають про свої списки ідей. При цьому однакові ідеї не повинні доповідатися двічі. Якщо під час доповіді учасникам приходять на думку нові ідеї, то вони їх також записують. Другий раунд з оголошенням виявлених ідей починається після того, як були названі всі пропозиції першого раунду. Досвідчені групи здатні на таких засіданнях проводити по чотири, п'ять раундів.

10. Метод фокальних об'єктів

Цей метод, як і ряд інших методів (11, 12, 13), передбачає активізацію передусім асоціативного мислення у людини.

Суть методу фокальних об'єктів полягає в перенесенні ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється і лежить начебто у фокусі переносу, тому й називається фокальним.

У результаті виникає низка несподіваних варіантів рішення. Метод фокальних об'єктів дає гарні результати при пошуку нових модифікацій, відомих пристроїв та засобів, може бути використаний для тренування уяви.

11. Метод гірлянд випадковостей та асоціацій

Розвитком методу фокальних об'єктів є метод гірлянд випадковостей та асоціацій, який розроблений у нашій країні. Цей метод допомагає знайти велику кількість підказок для нових ідей, незвичайних товарів, широкого споживання, розширити їх асортимент, допускати принципово нові підходи до конструювання машин та обладнання за допомогою асоціацій.

Метод реалізується таким чином.

Визначаються синоніми об'єкта. Їх послідовність (в будь-якому порядку) створює першу гірлянду. Друга гірлянда створюється із слів, які беруться наздогад. До кожного слова складається перелік його ознак. Генерування ідеї проходить шляхом почергового приєднання до технічного об'єкта та його синонімів ознак випадково обраних об'єктів. Якщо при цьому випадково виникає прийнятна ідея (наприклад, нової конструкції), то далі можна не продовжувати. У протилежному випадку генерують гірлянди асоціацій із ознак випадкових об'єктів. Потім до елементів гірлянди синонімів технічного об'єкта приєднуються елементи гірлянд асоціацій, що дає новий поштовх до генерації ідей. Після цього вирішується питання про необхідність продовження генерування гірлянд асоціацій, оцінюються та обираються раціональні варіанти ідей. Завершується реалізація методу відбором оптимального рішення.

12. Аналіз дратуючого слова

Перед знаходженням рішення група обирає за принципом випадковості (наприклад, відкриваючи енциклопедію на будь-якій сторінці; шляхом створення асоціативних ланцюгів) приблизно 10-12 (переважно предметних) понять, що служать як дратуючі слова для творчої конфронтації. Аналіз дратуючих слів може бути прирівняний до синектичного процесу без відчуження.

13. Метод «ТІАМАГ»

Метод «ТІАМАГ» (трансформація ідеальних елементів рішення за допомогою матриць, створений за асоціацією та загальністю) замінює процес відчуження класичної синектики «раціональним» методом, який призначений виділяти для постановки проблеми плідні структури, такі як дратуючі слова.

Метод «ТІАМАГ» повинен практикуватися, за можливості, однією групою у відповідності з такими етапами:

1. Аналіз та визначення проблеми.
2. Визначення «ідеальних» елементів потенційних рішень.
3. Ущільнення ідеальних елементів до чітких понять.
4. Створення асоціацій із попарного з'єднання «ідеальних» елементів.
5. Висновок рішень із асоціацій.
6. Попарна конфронтація асоціацій та визначення загальних елементів понять із кожної групи.
7. Висновок рішень із виявлених загальностей.
8. Висновок рішень із знайдених сукупностей.

Етапи знаходження рішення (5-й та 7-й) проводяться згідно з правилами мозкової атаки.

14. Метод контрольних запитань

Метод контрольних запитань застосовується для психічної активізації творчого процесу. Мета – за допомогою навідних запитань підвести до вирішення завдання. Метод може застосовуватися як в індивідуальній роботі, коли дослідник сам собі задає запитання та шукає на них відповіді, так і при колективному обговоренні проблеми, наприклад, при мозковій атаці. У практиці винахідництва застосовуються питальники, які складені А. Осборном, Е. Раудзенпом, Т. Ейлоартом, Д. Пірсоном, Г. Бушем та ін. Широко розповсюджений за кордоном питальник А. Осборна включає 9 груп запитань:

1. «Яке нове застосування об'єкта можна запропонувати?»
2. «На який інший об'єкт схожий даний об'єкт і що можна скопіювати?»
3. «Які модифікації можна отримати шляхом обертання, вигину, скручування, повороту, зміни функцій, кольору, форми, окреслення?»

4. «Що можна в технічному об'єкті збільшити (розміри, кількість елементів і т.д.)?»

5. «Що можна в технічному об'єкті зменшити (ущільнити, стиснути, прискорити, звузити, розробити)?»

6. «Що можна в технічному об'єкті замінити (елемент, матеріал, привід тощо)?»

7. «Що можна в об'єкті перетворити (схему, компонування, порядок роботи тощо)?»

8. «Що можна в об'єкті зробити навпаки?»

9. «Які нові комбінації елементів можливі?»

Неважко помітити, що в даних запитаннях містяться рекомендації апробувати той чи інший евристичний прийом (інверсія, аналогія, дробіння, перенесення, динамізація та ін.) для вирішення поставленого завдання.

Питальник, за Т. Ейлоаром, відрізняється тим, що запитання у ньому створюють певний алгоритм дії для вирішення технічного завдання. Такий метод наближається до спрямованого пошуку за визначеною програмою.

15. Метод морфологічного аналізу

Метод морфологічного аналізу, який запропонований Ф. Цвіккі, дозволяє розв'язувати великомасштабні проблеми. Він ґрунтується на комбінаториці – систематичному дослідженні всіх теоретичних можливостей варіантів, що витікають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, який аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти, що при простому перебиранні могли бути втрачені. Шляхом комбінування варіантів отримують велику кількість різних рішень, багато з яких викликають практичний інтерес. Ідея методу полягає в тому, щоб «піти у предметну галузь, далеко від того, що лежить на поверхні».

Реалізація методу передбачає п'ять етапів:

1. Опис, визначення і, у випадку необхідності, цілеспрямоване узагальнення проблеми.

2. Визначення всіх факторів, які (за можливості незалежні один від одного) впливають на вирішення заданої проблеми або її параметрів.

3. Розкриття можливих варіантів з кожного параметра шляхом складання матриці. У першій графі матриці розташовують еле-

менти, а всі можливі варіанти з кожного параметра – у відповідних рядках.

4. Аналіз рішень, які містять рішення (одне рішення складається із одного варіанта всіх параметрів).

5. Вибір відносно кращого рішення на основі індивідуальних оціночних критеріїв.

Метод морфологічного аналізу дуже часто дає значну, практично необмежену кількість можливих рішень, із яких, як правило, вкрай важко вибрати найкраще.

Метод морфологічного аналізу досить ефективний при вирішенні конструктивних завдань загального плану: при проектуванні об'єктів та пошуку компонувальних або схемних рішень. Морфологічний метод може іноді застосовуватися для виконання простих рішень, які до цих пір не були знайдені, при прогнозуванні розвитку систем та ін. Особливо морфологічний аналіз дуже корисний при визначенні можливості патентування основних параметрів з метою «заблокувати» можливі майбутні винаходи та перекрити конкурентам шлях до імітації інновації.

Поряд з великими перевагами, метод має ряд недоліків: він трудомісткий через необхідність перебору варіантів; відсутній надійний метод оцінки ефективності застосування того або іншого варіанта.

5. Тести до теми

1. Чи вмієте ви ефективно провести нараду?

Тест взятий із посібника О.Г. Єлісєєва [3]

Один із важливих моментів у науковій організації праці керівника – підготовка та проведення нарад. Ефективність наради залежить від того, наскільки правильно вона була підготовлена та проведена. За допомогою цього тесту можна встановити ступінь вашої здатності ефективно організовувати нараду. Обміркуйте запропоновані нижче твердження та для кожного оберіть той із чотирьох можливих варіантів відповіді, який найближче відповідає вашим уявленням:

1. Корисно попередньо перевіряти доцільність кожної наради, навіть якщо вона була запланована завчасно. Якщо буде встановлено, що у проведенні немає необхідності, нарада повинна бути відмінена.

2. Якщо на початку наради з'ясується, що учасники неготові до неї через невчасне надання матеріалів або з будь-якої іншої причини, її треба перенести.

3. Найкраще проводити наради частіше, але з коротким порядком денним, аніж рідше, проте з великою кількістю питань.

4. Першим пунктом у порядку денному повинно бути питання, вирішення якого досягається найпростіше.

5. Доцільно разом із письмовими запрошеннями на нараду, які містять порядок денний, дати список її учасників.

6. У запрошенні, крім часу початку засідання, треба вказати й точний час його закінчення.

7. Найкраще проводити засідання у середині робочого дня.

8. Завчасно визначені місця для учасників засідання створюють на ньому ділову атмосферу.

9. Якщо два прямих заступники директора без попередження не з'явилися на нараду, вона через п'ять хвилин після визначеного часу повинна бути перенесена на інший день.

10. Головуючий зборів повинен у вступному слові нагадати про регламент, навіть якщо він відомий усім.

11. Коли на нараді беруть участь керівники різних рангів, при обговоренні спірних питань слово спочатку надається підлеглим, а потім – їх безпосереднім керівникам.

Помістіть у графах ті відповіді, які ви обрали:

	Завжди	Часто	Іноді	Ніколи
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				

Бали:

	Завжди	Часто	Іноді	Ніколи
1.	3	2	1	0
2.	2	3	2	1
3.	3	2	1	0
4.	3	2	1	0
5.	1	2	3	1
6.	2	3	2	1
7.	2	3	1	0
8.	3	2	1	0
9.	1	2	3	2
10.	3	2	1	0
11.	3	2	1	0

Якщо результат, який ви отримали, **перевищує 30 балів**, це означає, що ви вмієте дуже добре організувати підготовку та проведення наради.

При результаті **від 25 до 30 балів** вам слід контролювати свої дії при підготовці та проведенні засідань. Ви самі зможете знайти та знищити всі відхилення.

Результат **20–25 балів** – тривожний. Якщо ви потрапили в цей діапазон, вам потрібно дуже серйозно замислитися та погодитися з тим, що вам потрібно поповнення необхідних знань та вмінь у цьому напрямку.

Результат **нижчий 20-ти балів** повинен змусити вас застосувати конкретні заходи, наприклад, закінчити будь-які короткострокові курси з наукової організації праці.

2. Чи вмієте ви проводити ділову нараду?

Тест взятий із посібника О.Г. Єлісєєва [3]

Виступаючи на нарадах, люди поведуться по-різному: одні скромно, обережно, інші, навпаки, безапеляційно. Ні та, ні інша лінії поведінки не можуть бути відкинуті або ж бути відсунуті як неправильні. Все залежить від конкретної ситуації. В одних випадках успіх приносить виступ, який не допускає заперечень, в інших – дипломатичний, витончений. На жаль, велика частина учасників ділових дискусій не мають свого стилю суперечок, не враховують конкретної обстановки, покладаються тільки на свій темперамент і не прагнуть критично обмірковувати свої виступи.

На щастя, у глибині душі кожний прагне до самовдосконалення. Реалізувати це бажання можна і починати слід із самооцінки. Для полегшення самооцінки ми пропонуємо тест. Він допоможе вам проаналізувати лінію своєї поведінки на нарадах.

Об'єктивно поставте самі собі бали від 1-го до 5-ти та запишіть біля кожного запитання. Не бійтеся виставляти й граничні оцінки. Оцінки означають: 1 – ні, так ніколи не буває; 2 – ні, як правило, такого не буває; 3 – невизначена оцінка; 4 – так, як правило, буває; 5 – правильно, так буває завжди.

1. Даю підлеглим необхідні доручення у тому випадку, якщо є небезпека, що при їх невиконанні критикувати будуть мене.

2. У мене завжди багато ідей та планів.

3. Я прислуховуюсь до зауважень інших.

4. Мені вдається навести логічно правильні аргументи при обговоренні.

5. Я налаштовую співробітників на те, щоб вони вирішили свої завдання самостійно.

6. Якщо мене критикують, то я захищаюся, не дивлячись ні на що.

7. Якщо інші переконливо доводять свою правоту, я завжди прислуховуюсь.

8. Для того, щоб провести будь-які заходи, мені доводиться будувати плани завчасно.

9. Свої помилки я в більшості випадків визнаю.

10. Пропоную альтернативи до пропозицій інших.

11. Захищаю тих, у кого виникають труднощі.

12. Висловлюю свої думки з максимальною переконливістю.

13. Мій ентузіазм захоплює інших.

14. Беру до уваги точку зору інших та прагну включити її до проекту рішення.

15. Як правило, я наполягаю на своїй точці зору та гіпотезах.

16. З поняттям вислуховую навіть агресивно висловлені контраргументи.

17. Ясно висловлюю свої думки.

18. Завжди визначаю, що не все знаю.

19. Енергійно захищаю свої погляди.

20. Прагну розвивати чужі думки так, начеб вони були моїми.

21. Завжди вгадую те, що могли б відмітити інші, та шукаю контраргументи.

22. Допмагаю іншим порадою, як організувати свою працю.

23. Коли я займаюсь своїми проектами, я не звертаю уваги на чужу роботу.

24. Прислуховуюся до тих, хто має точку зору, яка відрізняється від моєї.

25. Якщо хто-небудь не згодний з моїм проектом, то я не здаюся, а шукаю нові шляхи, щоб переконати його.

26. Використовую всі засоби, щоб змусити погодитися зі мною.

27. Відкрито кажу про свої надії, труднощі.

28. Завжди знаходжу, як полегшити іншим підтримку моїх проектів.

29. Розумію почуття інших людей.

30. Більше кажу про власні думки, ніж вислуховую чужі.

31. Перед тим як захищатися, я завжди вислуховую критику.

32. Викладаю свої думки системно.

33. Допмагаю іншим отримати слово.

34. Ретельно стежу за суперечностями в чужих міркуваннях.

35. Змінюю точку зору для того, щоб показати іншим, що стежу за ходом їх думок.

36. Як правило, я ніколи не перебиваю.

37. Не прикидаюся, що впевнений у своїй точці зору, якщо це не так.

38. Витрачаю багато енергії на те, щоб навчити інших, як їм потрібно правильно робити.

39. Виступаю емоційно, щоб заохотити людей до праці.

40. Прагну, щоб при підбитті підсумків були активні й ті, хто дуже рідко просить слова.

Ключі до тесту

Складіть бальні оцінки, які проставлені вами проти тверджень 1,3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27,29, 31, 33, 35, 36, 37 і 40, та позначте суми через А (вона знаходиться в інтервалі від 20 до 100). Для отримання суми В складіть бали в інших квадратах (твердження 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 та 39). Ця величина також повинна знаходитися в інтервалі від 20 до 100.

Результати цього тесту покажуть вам, чи є ваша поведінка на нарадах дипломатичною або авторитарною. Якщо сума А на 10 балів перевищує суму В, то велика частина людей повинна

вважати вас добрим дипломатом; якщо ж сума В мінімум на 10 балів більша суми А, то ви ведете дискусію авторитарно, владно та недбало. Якщо ж обидві суми відрізняються менш ніж на 10 балів, то ваша поведінка не має однозначної оцінки в колективі. Вона може бути як позитивною, так і негативною – в залежності від обставин.

3. Чи добре ви читаете?

Тест взятий із збірника Боровського А.Б. [5]

Як правило, менеджер обробляє велику кількість інформації в обмежені проміжки часу. І зрозуміло те, що навички швидкого читання відіграють не останню роль у професійній підготовці менеджера. Перевірте себе.

Спочатку декілька правил раціонального читання.

Хто читає добре, а хто погано

Добрий читач, поміркувавши, перед тим, що йому відомо про предмет, приступає до читання з певними настановами.

Добрий читач змінює швидкість читання в залежності від ходу думок автора та від свого інтересу до змісту. Він повністю концентрує свою увагу та ніколи не відволікається від основного предмета.

Добрий читач відразу ж ознайомлюється з побудовою (структурою) статті, відокремлює головне від другорядного.

Добрий читач ніколи не перечитує текст двічі. Його погляд спрямований тільки в одному напрямку – вперед. Причому тільки погляд: інші м'язи розслаблені.

Поганий читач читає весь матеріал з постійною швидкістю.

Поганий читач дуже важко сприймає ідеї автора.

Поганий читач водить по рядках пальцем, олівцем або чим-небудь ще, деякі взагалі слідкують за текстом кінчиком носа (рухом голови).

Добрий читач читає тихо, не вимовляючи звуків про себе, тобто ні язик, ні рот не рухаються.

Добрий читач думає про зміст висновків, а не про їх словесну форму. Він не вдивляється особливо уважно в текст, йому непотрібно зупиняти рух очей, погляд ковзає по рядках.

Поганий читач, якщо він не вимовляє те, що читає, він подумки перевіряє текст.

Поганий читач потребує багато зупинок, у нього дуже невеликий кут зору, інші "кадри" обмежені. Через це з'являється особлива форма підсвідомих звичок регресії (повернень до прочитаного).

Оцініть навички читання

	Кількість балів
1. Чи завжди ви маєте уяву завчасно про те, що можна прочитати у даному тексті?	
Завжди дуже чітко	10
Завжди приблизно	6
Іноді	4
Лише іноді	2
Ніколи	0
2. Чи змінюєте ви швидкість читання протягом однієї статті?	
Постійно змінюю	10
Іноді	6
Швидкість визначаю тим, як почати читати	4
Завжди читаю із середньою швидкістю	2
Завжди читаю дуже повільно	0
3. Чи вмієте ви цілком сконцентруватися на тексті?	
Це мені завжди вдається	10
В основному це вдається	6
Лише у тому випадку, коли матеріал дуже цікавий	4
У дуже рідких випадках	2
Не можу	0
4. Чи можете ви швидко зрозуміти структуру тексту, який ви читаете?	
Побудова мені завжди ясна	10

	Зрозуміти, які розділи найбільш важливі, мені вдається дуже швидко	6
	Після прочитання невеликої частини я уявляю собі структуру	4
	Розбираюся у структурі після того, як прочитаю текст	2
	На структуру не звертаю увагу	0
5.	Чи можете Ви зрозуміти відразу зміст цілого речення або хоча б частини речення?	
	Можу завжди	10
	Можу, якщо текст легкий	6
	Іноді	4
	Рідко	2
	Не можу	0
6.	Чи змушені ви повертатися поглядом до тексту, який ви вже прочитали?	
	Нічого не читаю багато разів	10
	Якщо є незнайомі слова	6
	Іноді повертаюся	4
	Іноді, якщо не розумію тексту	2
	Повертаюсь часто	0
7.	Чи водите ви по рядках пальцем, олівцем або стежите за текстом рухом голови?	
	Голова та руки завжди без руху	10
	Іноді роблю рухи	6
	При читанні важливих місць	4
	Часто	2
	Завжди так роблю	0
8.	Чи читаєте ви вголос або про себе? Чи допомагаєте ви собі артикуляцією?	
	Завжди читаю мовчки	10
	Не можу відповісти точно	6
	Вимовляю окремі (важкі) слова	4
	Часто ловлю себе на тому, що вимовляю текст, який читаю	2
	Завжди читаю вголос	0
9.	Чи повторюєте ви про себе те, що читаєте?	
	Ніколи	10
	Думаю, що ні	6
	Повторюю, але рідко	4

	Повторюю дуже часто	2
	В основному повторюю	0
10.	За скільки поглядів (фіксацій) ви можете прочитати один рядок із 60 знаків?	
	2 фіксації	10
	3 фіксації	8
	4 фіксації	6
	5 фіксацій	4
	6 фіксацій	2
	Більше шести фіксацій	0
	Загальна кількість балів	

Досвід проведення цього тесту дав такі результати: дуже добрий читач отримує до 100 балів, той, який навчений – від 70 до 80; досвідчений (але не навчений) – від 40 до 50; велика кількість читачів отримують від 20 до 30 балів.

Добре, якщо час від часу ви будете повертатися до тексту. З його допомогою можна дізнатися, наскільки ви просунулися в оволодінні навичками раціонального читання.

4. Менеджер та політика

Складові комерційного успіху фірми та організації не завжди можуть бути зведені лише до економічних факторів, які забезпечують високу привабливість підприємства. Так, наприклад, величина збуту продукції залежить не тільки від якості та ціни виробу, але й від того, яку соціальну політику проводить дана фірма як у відношенні своїх співробітників, так і у більш широких суспільних межах. Сьогодні, як показали дослідження американських учених, вже не менше 5–10 % споживачів при придбанні того або іншого товару враховують «соціальне сприймання» фірми-виробника [5]. Причому даний показник підвищується паралельно із зростанням наукомісткого виробництва.

Дуже цікавий і той факт, що самі фірми більше піклуються про свою репутацію в очах суспільства. Якщо десять років тому лише 1 % підприємств, щоб забезпечити комерційний успіх своєї діяльності, прагнув вплинути на загальну думку в сприятливому для фірми напрямку, то нині кількість таких підприємств зросла до 10 %, а через десять років їх буде, імовірно, не менше 25 %. Значить, важливу роль у діяльності менеджера відіграє його вміння сприяти формуванню суспільної думки, враховуючи при цьому

інтереси фірми. Для цього необхідно, щоб менеджер не тільки був компетентним у економічній політиці, але й виявляв інтерес до соціальної політики, її механізмів та умов.

Своє ставлення до політики ви можете перевірити за трьома показниками:

- 1) ставлення до власної участі у політичному житті;
- 2) інтерес до політики;
- 3) інформованість.

Перевірте себе! Нижче наведена таблиця, яка допоможе вам визначити свій психологічний тип за ставленням до політики.

Таблиця 16

Визначення психологічного типу за ставленням до політики

Ставлення до приватної участі у політичному житті	Інтерес до політики	Інформованість	Психологічні типи (за їх ставленням до політики)
Дуже позитивне	Великий (значний)	Велика (значна)	Активісти
Нейтральне	Великий	Велика	Компетентні спостерігачі
Дуже негативне	Великий	Велика	Компетентні критики
Нейтральне або негативне	Слабкий	Задовільна або велика	Пасивні громадяни
Негативне	Слабкий	Слабка	Аполітичні та відчужені

Перераховані тут типи не вичерпують всіх логічно можливих комбінацій виділених рис, але вказують на можливість виділення п'яти принципово важливих, які відрізняються одна від одної за ставленням до політики різних типів особистостей.

Активісти – це люди, позиція яких за ставленням до політики та до влади як центральної категорії є активно шукаючою. Вони не обов'язково повинні в даний момент підтримувати існуючу владу, але, що стосується саме цього, вони дотримуються позитивної позиції. Вони впевнені у тому, що влада є важливою категорією, що вона є привабливим благом. Вони самі активно прагнуть до її отримання – для себе або для групи, членами якої вони є.

У результаті вони цікавляться політичними проблемами та поінформовані про них. Ступінь істинної інформованості може бути різною, в залежності як від рис індивіда (наприклад, від рівня його освіти), так і від рис системи (наприклад, від ступеня ознайомлення суспільства з важливою політичною інформацією); але й у межах цих відмінностей активісти відносно добре поінформовані.

Компетентні спостерігачі цікавляться політикою, розуміють її значення та самі добре інформовані про неї, але одночасно не прагнуть брати участь у політичному житті. Якщо вони беруть участь у ньому, то це, звичайно, проходить під дією якихось переконань, які вони вважають домінуючими (наприклад, вони можуть стати членами політичного керівництва в умовах, коли їх батьківщина знаходиться у небезпеці, але повертаються до інших занять, яким вони надають перевагу, як тільки загроза проходить). Вони цікавляться політикою, мають свою думку про неї та можуть спричинити політичний вплив на власне середовище як особи, яка формує думку. Такий тип людей дуже часто зустрічається серед учених, письменників, а також у багатьох інших професійних групах.

Компетентні критики відрізняються від вищезазначених категорій тим, що їх ставлення до влади або взагалі до політики є категорично негативним. Їх інтерес до політики тісно пов'язаний з відразою до політичної діяльності. Вони інформовані про неї саме тому, що займають щодо політики негативну позицію.

Пасивні громадяни ставляться негативно або нейтрально щодо влади та не цікавляться політичними справами, хоча бувають про них достатньо, а іноді добре інформовані. Їх інформованість є функцією не ставлення до політики, а місця, яке вони займають у суспільстві, наприклад, функцією високого рівня загальної освіти, що призводить до того, що про всі галузі людської діяльності, в тому числі й про політику, вони добре поінформовані. Їх інформованість може базуватися на тому, що як громадяни вони вважають себе зобов'язаними набути певних знань про політичне життя, хоча до політичних проблем ставляться нейтрально або неприязно. По суті, це аполітичні громадяни країни, хоча і не відчужені.

Аполітичні та відчужені – це люди, які дуже негативно ставляться до особистої участі у політиці, не цікавляться політикою та

мало про неї знають. Вони живуть немовби за межами політичної системи та відхиляють її більш або менш рішуче.

Розширити уяву про власну політичну культуру вам допоможе слідуєчий тест.

5. Політика і мораль

Прийнято вважати, що політика та мораль знаходяться «на різних поверхах людської свідомості», тому далеко не завжди сумісні. Тест, який пропонується (взятий із австрійського журналу «Вінер») [5], дозволяє оцінити, наскільки оптимально ваші особисті якості відповідають цій сфері людської діяльності. (При цьому, звичайно, треба розуміти, що будь-який одиничний тест, який розрахований на той чи інший тип суспільного устрою, не завжди коректно відбиває всю різноманітність загальнополітичних характеристик.)

Без довгих міркувань та обговорень оцініть кожне із наведених нижче тверджень за трибальною системою: повністю згодний; частково згодний; не згодний.

Оцініть свої відповіді таким чином: повністю згодний – 2 бали; частково згодний – 1 бал, незгодний – 0 балів.

Таблиця 17

Матриця тесту особистих якостей

№	Питання	Відповіді		
		Повністю згодний	Частково згодний	Не згодний
1	2	3	4	5
1.	Закон слід безумовно визнавати			
2.	Загальні інтереси вище особистих			
3.	Народи нині не мають права вирішувати, що для них прийнятно й справедливо			
4.	Вибори взагалі позбавлені смислу, оскільки до влади приходять не ті, хто гідний цього			
5.	Радикально політичні партії повинні бути заборонені законом			

Продовження таблиці 17

1	2	3	4	5
6.	Держава могла б зекономити великі засоби за рахунок закладів соціального забезпечення			
7.	Політика – справа нечиста, неприйнятна для порядних людей			
8.	У політиці дуже важко скласти власну думку			
9.	Краще все робити самому, не беручи на себе ніяких зобов'язань			
10.	Не люблю, щоб мені наказували			
11.	Критикувати можна лише у тому випадку, якщо можеш запропонувати кращий варіант			
12.	Не слід відчувати особистої відповідальності за політику свого уряду			
13.	Не зміг би вступити ні в яку організацію, тому що був би позбавлений власної свободи			
14.	Грошову допомогу по безробіттю слід би було відмінити			
15.	Кожен повинен йти своїм шляхом, оскільки у відповідні моменти можна покласти лише на самого себе			
16.	Народ повинен йти своїм шляхом, оскільки у відповідні моменти можна покласти лише на самого себе			
17.	Сучасна політика – справа дуже складна, займатися нею повинні виключно професіонали			
18.	Люди повинні підпорядковуватися чийсь волі			
19.	Державі необхідна абсолютна влада, щоб вона змогла легше здійснювати реформи			

Продовження таблиці 17

1	2	3	4	5
20.	Дурниця, що безсилля однієї людини може перетворитися у безсилля всього суспільства			
21.	У нашій країні все робиться правильно			
22.	Діти перш за все повинні вміти пристосуватися			
23.	В ім'я шляхетної ідеї та загальної справи можна іноді нехтувати добробутом інших людей			
24.	Надаю перевагу тому, щоб мені завжди та у всьому вказували, що я повинен робити			
25.	Діти не повинні критикувати вчинки батьків			
26.	Мені не подобається розпуста			
27.	Є люди, в яких відразу відчуваються лицемірство та підступність			
28.	Заперечувати комусь – значить створювати собі додаткові труднощі			
29.	Ніколи не потрібно говорити про те, про що не маєш поняття			
30.	Мене дратує тупість інших			
31.	Я не бажаю нести відповідальність за когось			
32.	Завжди пристосовуюся до оточуючих			
33.	З несимпатичними людьми не обов'язково поводитися ввічливо			
34.	Ледарів найкраще тримати в трудових таборах			
35.	Школа повинна навчити дітей слухняності			
36.	Іноді приємно зробити комусь неприємність			

Продовження таблиці 17

1	2	3	4	5
37.	Із принципу нікому не даю в борг, оскільки його ніколи не повертають			
38.	Мені важко сформулювати свою думку			
39.	Думка начальника завжди більш вагома, ніж думка підлеглого			
40.	Приязельські відносини між батьками та дітьми зашкоджують вихованню			

Оцінки тесту

Підрахуйте суму балів, так ви знаєте рівень політичної моралі. Якщо ви набрали:

67–80 балів – ви належите до людей того типу, які, як правило, не викликають симпатії. Ви мало в чому розбираєтесь, не маєте власної думки та політичної влади. Ви вважаєте себе центром світу, будучи аполітичним, та можете згрупувати навколо себе групу радикальних однодумців. Підпорядковуючись суворому наказу, виглядаєте як людина з нечистою совістю.

50–66 балів – ви один із тих, хто не бачить та не чує. Вам зовсім не хочеться змінюватися, кращий шлях – нехай все залишається по-старому. Експериментів не визнаєте, боїтеся ризику. Якщо потрібно обрати між хвилюванням та нудьгою, без міркувань оберете останнє. Ви – типовий консерватор. Справедливі, але з політичної точки зору – аморальні. Можливо, вам слід більше цікавитися соціальними та політичними реаліями. Це принесло б користь і вам, і виборцям.

31–49 балів – ви типовий «середняк». Політикою не дуже цікавитесь, але й не можна сказати, щоб не цікавилися зовсім. Все, що виходить за межі стандарту, оцінюєте критично та із застереженнями. Маєте політичну інтуїцію та політичну совість, які час від часу змушують вас чітко сформулювати та висловити свою думку. Вам неприємна велика увага з боку інших або примус. З іншого боку, ви завжди прагнете домовитися. Такі люди, як ви, повинні стояти біля керма влади. Можете стати політиком.

14–30 балів – ви звичайно подобаєтесь іншим людям. Ви явний демократ, сповна володієте почуттям відповідальності.

Ваша політична мораль, соціальні та політичні інтереси чітко виражені. Знаєте та твердо вірите, що сьогоднішній порядок не може бути кінцевим, а лише тимчасовим, плінним. Досить мало чого сприймаєте покійно, бо ви - незмінно критичні та заперечуєте будь-яку форму індивідуальної поведінки. Захищаєте свої ідеї та важко погоджуєтесь на компроміс. На жаль, таких, як ви, меншість, але ви саме із тих людей, які потрібні, щоб створити політичний ґрунт.

0-13 бали – вас можна назвати «політиком вулиці». Ваша політична мораль, як і політична надійність, дуже очевидна. Ніхто вас не вважає «зручним» для держави громадянином. Якщо вам що-небудь не подобається (а це буває часто), ви роздратовуєтесь, а лють та нетерпимість невіддільні одне від одного. Досягаєте своєї мети непохитно та енергійно аж до відкритого опору або насильства. За вашим переконанням, мета виправдовує засоби. Нетерпимість та явна нестача об'єктивності – ваше слабке місце. Іноді вас захоплює якась ідея, і тоді ви стаєте особливо неприємним для оточуючих.

Якщо ви бажаєте більш детально взнати про показники окремих особистісних якостей, підрахуйте бали за групами питань.

1. Суспільно-політична свідомість (пункти 1–20).
2. Духовна зрілість (пункти 31–40).
3. Емоційна зрілість (пункти 31–40).
4. Соціальний інтелект (пункти 21–40).

Рівні	Якості	1	2	3	4
Найвищий		0-2	0-1	0-1	0-2
Дуже високий		3-6	2	2-4	3-6
Високий		7-10	3-4	5-7	7-11
Незвичайний		11-25	5-7	8-10	12-17
Середній		16-21	8-10	11-13	18-23
Нижче середнього		22-26	11-13	14-15	24-28
Низький		27-30	14-15	16-17	29-32
Дуже низький		31-34	16-17	18-19	33-36
Незначний		35-40	18-20	20	37-40

6. Ділова гра «Підготовка керівника до виступу»

Ділова гра взята з практикуму Ф.В. Зінов'єва [7]

Мета: оволодіти технікою оцінки виступу.

Методичні вказівки. Про загальну культуру керівника значною мірою можна судити з його мови. Оволодіння словом – необхідна вимога до керівника, тому що вона на 70% визначає психологію контакту з людьми. Культура мовлення – це гімн розуму, досконалість почуттів, засіб формування колективу, досягнення результату. Мова керівника повинна бути взірцем для підлеглих. Готуватися до повідомлення слід серйозно, ретельно. Дуже важливо вміти зосередитися, відволіктися від інших справ, спланувати промову та підготувати її конспект.

Виступ може мати інформаційну спрямованість – містити конкретний опис, оцінку ходу розвитку, виявлення закономірностей, нових ідей. Можлива й пропагандистська спрямованість – запевнити людей, закликати, надихнути, викликати активний настрій. Можливі також комбінації.

Залежно від мети намічається робочий план виступу, вивчається та добирається матеріал. Потім добираються необхідні факти, аргументи, уточнюється план, відшліфовується текст промови.

У докладі важливо виділити головну думку, визначити її спрямованість та підтекст.

Досвідчені керівники в ході підготовки до виступу прагнуть завчасно врахувати склад, рівень та інтереси слухачів, їх настрої та можливу реакцію. Слід дотримуватися регламенту виступу. Для цього необхідно знати, що людина, яка говорить не дуже повільно, за 2 хвилини переказує не більше сторінки машинописного тексту, який надрукований через 2 інтервали. Виступаючи, потрібно чітко та коротко викладати свої думки. Виступ повинен закінчуватися конкретними пропозиціями по суті. Доповідь не можна перевантажувати цифрами та прикладами. Факти мають бути переконливими, безсумнівними.

Важливо бути послідовним. Зацікавити слухачів, довести, запевнити – це означає захопити їх довіру. Велике значення має контакт із слухачами, регулювання інтенсивності виступу. Вважається, що тільки варіацією тону голосу можна передати на третину більше інформації. Говорити слід виразно, чітко, не застосовувати зайвих слів.

Виступаючи, потрібно стежити за манерою викладу, мімікою, жестами. Важливо навчитися полемізувати, відповідати на репліки.

Умови. На попередньому семінарському занятті викладач роздає всім студентам форми анкет для оцінки повідомлень двох студентів. У період підготовки до даного заняття три студенти повинні «обробити» матеріали вивчення, розглянути результати та дати їм принципову оцінку.

Виконання. Студенти отримують по дві анкети, відповідають на них та віддають групі «соціологів» (три особи). На наступному занятті заслуховуються та обговорюються результати вивчення, формуються рекомендації з удосконалення техніки усного мовлення. Важливо, щоб студенти не зазубрювали рекомендації, а свідомо засвоювали їх у процесі обговорення, вчилися самостійно думати, висловлюватися, дискутувати, відповідати на запитання, робити правильні висновки.

При з'ясуванні відношення до повідомлення можна використовувати такі форми анкет:

Анкета 1

Яке із чотирьох суджень ви оберете:

1. Зміст інформації правильний, але форма не відповідає змісту.
2. Зміст інформації правильний, форма повністю йому відповідає.
3. Слід замислитися над змістом інформації, а форма для мене неістотна.
4. Слід серйозно поміркувати і над формою, і над змістом інформації.

Анкета 2

Нижче перераховуються позитивні та негативні характеристики доповіді. Прочитайте їх та підкресліть ті, які збігаються з вашою думкою:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. Викладання доступне та зрозуміле. | 1. Немає ясності у викладанні матеріалу. |
| 2. Містить багато нових даних. | 2. Мало нової інформації. |
| 3. Матеріал емоційно насичений. | 3. Матеріал викладається сухо. |
| 4. Висновки логічно послідовні. | 4. Логічна обгрунтованість висновків недостатня. |
| 5. Мова образна та жива. | 5. Багато мовних штамів. |
| 6. Матеріал насичений фактами. | 6. Багато загальних міркувань. |

- | | |
|--|---|
| 7. Правдиво пояснюються важкі проблеми. | 7. Складні проблеми замовчуються. |
| 8. Викладання грамотне. | 8. Викладання недбале. |
| 9. Події висвітлюються оперативно. | 9. Повільна реакція на події. |
| 10. Пробуджує думку, змушує замислитися та виробити власне ставлення до фактів, що викладаються. | 10. Не сприяє формуванню власного ставлення до фактів, що викладаються. |
| 11. Має характер полеміки. | 11. Не має полемічної гостроти. |
| 12. Доводить факти. | 12. Викладання розраховано на те, щоб приймали на віру. |
| 13. Ставить спірні питання. | 13. Не ставить спірних питань. |

7. Ситуації для обговорення

Ситуації наведені з навчального посібника Ф.В. Зінов'єва [7]

Ситуація 1. На виробничому підприємстві на перспективу проектується нова система менеджменту та його підсистеми: управлінських завдань; організаційних форм господарювання; управління якістю праці й продукції; управління ресурсами та витратами, мотивації; контролю й відповідальності; інформаційного забезпечення менеджменту та ін.

Із впровадженням комп'ютерної техніки в управлінській процес виникла необхідність переглянути існуючу систему інформаційного забезпечення та спроектувати останню на новій методологічній основі. Керівництво підприємства запрошує взяти участь у проектуванні такої системи. На першому етапі запропоновано:

- розробити алгоритм проектування (вдосконалення) інформаційної системи підприємства;
- побудувати сіткову модель проектування інформаційної системи підприємства.

Для спрощення вирішення завдання пропонуються певні етапи дій, які зафіксовані не в логічній послідовності. Такими етапами дій можуть бути:

I. Аналіз функціонуючої системи управління та виявлення, наскільки:

- параметри якості інформації близькі до оптимальних;
- чітко розподілені функції між працівниками апарату управління;

- правомірно визначені рівні та ланки прийняття управлінських рішень;
- обсяги та потоки інформації відповідають вимогам системи управління;
- організаційна побудова й тип структури управління відповідають вимогам системи менеджменту;
- раціонально встановлена структура завдань у системі управління;
- забезпечується комплексність і системність у використанні різних видів інформації;

• функціонуюча система інформаційного забезпечення ефективно обслуговує види господарської діяльності і ланки управління.

II. Уніфікація документації з урахуванням переліку завдань, що потребують розв'язання, та цілей, яких необхідно досягти.

III. Складання моделей з урахуванням переліку завдань, що потребують розв'язання, та цілей, яких необхідно досягти.

IV. Визначення раціонального типу організаційної структури та структури управління. Схематичне їх зображення.

V. Визначення видів і потоків інформації, необхідних для розв'язання кожного завдання та здійснення управління в процесі господарської діяльності.

VI. Складання моделей інформаційного забезпечення кожної ланки управління.

VII. Визначення завдань і цілей рівнів та ланок управління.

VIII. Визначення потреби в інформації та джерел її надходження.

IX. Визначення рівнів та ланок прийняття рішень.

X. Складання програм-алгоритмів досягнення цілей з кожного завдання, що необхідно розв'язати.

XI. І т.ін. (доповнюється, якщо є потреба, суб'єктом розв'язання цієї ситуації).

Виходячи з можливих етапів дій, необхідно визначити чітку їх логічну послідовність. Надалі підготуйте матеріал для складання сіткової моделі проектування інформаційної системи менеджменту за такою схемою:

Шифр робіт	Перелік робіт	Відповідальні та виконавці	Строки виконання, днів

Ситуація 2. Керівництво підприємства просить допомогти розробити схему горизонтальних і вертикальних інформаційних зв'язків головного менеджера планово-економічної служби з іншими службами підприємства (обліково-фінансовою, маркетинговою). Розробку бажано здійснити за такою схемою:

Надходить інформація головному менеджеру планово-економічної служби від певних служб підприємства		Передається інформація від головного менеджера планово-економічної служби певній службі підприємства	
зміст інформації	строки	зміст інформації	строки
<i>Обліково-фінансової служби</i>		<i>Обліково-фінансовій службі</i>	
1. Залишки матеріально-грошових засобів на початок року і т.ін.	До 10 січня	1. Норматив оборотних засобів і т.ін.	До 20 січня
<i>Маркетингової служби</i>		<i>Маркетинговій службі</i>	
1. Фактична виручка продукції і т.ін.	До 1 жовтня	1. Обсяг виробництва продукції і т.ін.	До 1 грудня



Рекомендована література

1. Гудзинський О.Д. Практикум з менеджменту в системі агробізнесу: ситуації і ділові ігри. – К.: Урожай, 1996.
2. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – Т.1. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997.
3. Организация и методика проведения деловых совещаний: Учеб. пособие / Сост. А.Г. Елисеев. – К.: МАУП, 1995.
4. Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управления деловой деятельностью. – К.: ООО «Издательство Либра», 1996.
5. Тесты и методика деловых игр для менеджера: Сборник / А.Б. Боровский, И.А. Грабская. – К.: МЗУУП, 1994.
6. Третьяк В.И. Научно-методическая информация в управленческой деятельности. – К.: Т-во «Заня», КОО, 1998.
7. Управление сельскохозяйственным производством. Практикум: Учеб. пособие для с.-х. вузов / Ф.В. Зиновьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Вища шк. Головное изд-во, 1987.
8. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995.
9. Шегда А.В. Основы менеджмента. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1998.

Тема 13

Комунікації в менеджменті

План заняття

1. Спілкування. Мистецтво слухати і переконувати словом.
2. Правила поведінки в колективі.
3. Уміння впливати на інших.
4. Ділова гра «Варіант».
5. Тести до теми «Комунікації в менеджменті».

Методичні рекомендації

Керівник будь-якого рангу працює з людьми, спілкується з ними. Наскільки він буде ефективним у спілкуванні, настільки будуть ефективними результати його діяльності. Тому так важливо не тільки для менеджера, а й для будь-якої людини знати психологію взаємовідносин між людьми, таємничі важелі спілкування та впливу на інших. Добрі стосунки з оточуючими, вміння спілкуватися, будувати відносини – це запорука нашого щасливого співіснування, успіху на роботі та й взагалі у житті.

1. Спілкування. Мистецтво слухати і переконувати словом

На запитання «Чи вмiсте ви спілкуватися?» кожний відразу ж відповiсть ствердно. А якщо хтось і замислиться, то, скорiше всього, тому, що здивується: «А хiба для цього потрібнi спеціальнi вмiння?». Чи не правда, такий варіант можливий?

Проте практика показує, що ефективно спілкуватися вмiють далеко не всi люди, бiльше того, далеко не всi керiвники. I це не дивлячись на те, що вони вiд 50 до 90% робочого часу витрачають саме на спілкування. Проведення нарад, засiдань, рiзних бесiд, дискусiй, переговорiв, видача та роз'яснення завдань пiдлеглим, звiти перед керiвництвом i таке iнше, – все це рiзнi форми ділового спілкування [11].

Опитування свiдчать, що 73% американських, 60% англійських i 86% японських менеджерiв вважають невмiння ефективно спілкуватися головною перепорою на шляху досягнення цiлей iхнiми організаціями.

Спілкування – це складний багатогранний процес встановлення i розвитку контактiв мiж людьми, який породжується потребами спiльної діяльності.

Спілкування – надзвичайно тонкий i делікатний процес взаємодії людей. У спілкуванні найбільше розкриваються iндивідуальнi особливостi всiх учасникiв цього процесу. Спілкування має свої функції, засоби, види, типи, канали, фази.

Найбiльш очевидною функцією є передача якихось вiдомостей, певного змiсту та смислу. Це – семантичний (змiстовий) бiк спілкування. Але ця передача в кiнцевому пiдсумку впливає (в широкому розумiнні управління) на поведiнку людини, дiї та вчинки, стан i організованiсть її внутрiшнього свiту. Специфіка спілкування в тому, що це засiб взаємодії психiчних свiтiв рiзних людей. Звiдси стає зрозумiлою роль спілкування в досягненнi максимуму в розвитку психiки людини. Через спілкування ми впускаємо у свiй внутрiшнiй свiт свiти iнших людей. Ось чому рiвень оволодіння спілкуванням практично важливий для правильної побудови стосункiв. Спілкування з iншими щiльно пов'язане з можливостями i формами спілкування людини з самою собою – аудитокомунікацією (при деяких психологічних ситуаціях аутокомунікація може рiзко послаблюватися). Спілкування з самим собою – механiзм здiйснення самосвiдомостi. В цiлому можна видiлити iнформаційну (отримання вiдомостей), пiзнавальну (активний пошук вiдомостей, iх «добування»), управляючу та розвиваючу функції спілкування, функцію обміну емоційними i взагалі психiчними станами.

У засобах спілкування видiляють два великих класи: вербальнi та невербальнi. Вербальнi – це мова в її рiзних формах. Невербальнi – це пантомiміка (рухи тiла), мiміка, жести та iншi засоби:

просторові (відстань, наближення, віддалення, повороти «до», «від»), часові (раніше, пізніше) і предметні (наявність, положення предметів та ін.). Темп мови, гучність, переходи гучності та темпу, зміни висоти й забарвлення голосу – все це засоби передачі емоційного стану людини, її ставлення до повідомлення, що передається. Людина не може свідомо контролювати всю сферу свого спілкування, тому часто навіть те, що вона хоче приховати, проявляється, наприклад, через рухи рук, вираз очей, положення ніг тощо.

За «аудиторією» спілкування поділяється на спілкування двох (діалог), спілкування в малій групі, у великій групі, з масою. Виділяють також анонімне та міжгрупове спілкування. Анонімне спілкування – це спілкування без ясності джерела. Зрозуміло, що в діалозі дуже велику роль відіграє особистий контакт зі всіма психологічними та іншими (наприклад, парапсихологічними або екстрасенсорними) взаємовпливами. В малій групі зберігається можливість щільного особистого контакту з кимось або зі всіма з групи. У великій групі (наприклад, аудиторія ВНЗ) особистий контакт більш обмежений. Досвідчені лектори, артисти відчувають настрій аудиторії як щось самостійне. На мітингах, під час масових видовищ на перший план виходять закони «натовпу», і з'являється нова якість – емоційний контакт. Досвідчені політики чудово цим маніпулюють.

Усі перелічені види спілкування типу «аудиторії» належать до безпосереднього спілкування.

Безпосереднє спілкування – це людина – людина (група) без проміжних носіїв повідомлення. Опосередковане спілкування здійснюється через проміжні пристрої (телебачення, радіо, друк тощо). До безпосереднього спілкування можуть бути залучені всі природні канали спілкування. Опосередковане (при допомозі різних пристроїв) спілкування обмежує використання природних каналів.

Під каналами спілкування розуміють різне. Насамперед, виділяють канали, що відповідають різним органам чуття: зоровий, слуховий, тактильний (торкання), саматосенсорний (відчуття свого тіла). У кожної людини є свої особливості у сприйнятті світу та іншої людини за допомогою органів чуття. Із елементів світу для людини інша людина – найскладніша система для сприйняття. У психології виділяють спеціальну галузь – сприйняття людини людиною (соціальна перцепція).

За логічною підставою виділяють три типи каналів спілкування: прямий, непрямий та керований побічний. Критерієм тут є навмисне або ненавмисне повідомлення чогось. Прямий канал – це те, що джерело повідомляє в явному вигляді. Непрямий канал – це та інформація з приводу повідомлення в прямому каналі, яку ви здобуваєте самі активним спостереженням, учуванням у всі прояви джерела.

Керований побічний канал – коли повідомлення, що сприймається як ненавмисне, випромінюється цілком навмисне. Як правило, дрібниці допомагають побачити велике і, головне, в ньому упевнитися.

Спілкування поділяється на такі типи: функціонально-рольове (керівник і підлеглий, вчитель – учень, продавець-покупець), міжособисте (між людьми), ділове, рапортне (з односторонньою довірою – довіряє пацієнт).

Спрямованість у стилі спілкування може бути різною – потреба в іншому, стурбованість собою (піддатливий стиль); потреба в досягненні успіху шляхом контролю над іншим (агресивний стиль); збереження емоційної дистанції, незалежність, самотність (відчужений стиль). Також виділяють різні типи спрямованості: альтруїстична (благотворити і допомогти іншим); маніпуляторська (досягнення власної мети); місіонерська (невтручання, обережний вплив). Ще про стилі: співробітництво, компроміс, суперництво (наполягаю на своєму), пристосування (намагаюся зберегти стосунки), уникання (неприємного). Управління спілкуванням може бути за стилем авторитарним (одноособові рішення), демократичним (орієнтовано на групу), ліберальним (підкоряється випадковостям).

Спілкування має свої фази. Найбільш відповідальна фаза підготовки, якщо вона виявляється можливою. Спілкування потрібно планувати, правильно обирати місце і час, визначати для себе установки на результати спілкування. Перша фаза спілкування – вхідження в контакт.

Тут важливо відчути стан, настрій партнера, придивитися самому і дати можливість зорієнтуватися іншому. Існує техніка приєднання до партнера (аж до імітації деяких його особливостей, спостереження ритму дихання та ін.). Важливо привабити партнера до себе та забезпечити рівний початок. Цей період закінчується встановленням психологічного контакту. Далі йде фаза концентрації уваги на чомусь, якійсь проблемі, завданнях

сторін і розробці теми. Наступний етап – мотиваційний зондаж. Його мета – зрозуміти мотиви співрозмовника та його інтереси. Потім настає фаза аргументації та переконання, якщо є розбіжності в думках. І, нарешті, фаза фіксації результату. Якщо теми вичерпані або партнер проявляє занепокоєння, потрібно закінчувати спілкування. Це завжди критичний момент у стосунках. Об'єктивно – це перерва, тому що якийсь час ви не будете спілкуватися. Потрібно завжди закінчувати спілкування так, щоб була перспектива продовження. Дуже важливий останній момент, останні слова, погляди, рукостискання, іноді вони можуть повністю змінити результат багатогодинної бесіди. В протилежність перерві, розрив стосунків – це кінець контактів. Розрив завжди поганий: втрачені можливості. У спілкуванні повинна бути допустима глибина довірливості – зважуйте ваші бажання та можливості у стосунках.

Складну структуру спілкування легше зрозуміти, якщо виділити в ньому три взаємопов'язані сторони: комунікативну, перцептивну та інтерактивну. Комунікативна сторона спілкування полягає в організації міжособистої взаємодії, розробці її стратегії та тактики. Перцептивна сторона спілкування розкривається в процесі сприйняття партнерами одне одного та встановлення на цій основі взаєморозуміння.

Основну увагу ми приділяємо комунікаціям, не забуваючи при цьому, звичайно, що всі аспекти спілкування проявляються в єдності. Майже неможливо переоцінити важливість комунікацій в управлінні. Практично все, що роблять менеджери для досягнення організацією поставлених завдань, вимагає постійного та ефективного обміну інформацією. Він умонтований в усі основні види управлінської діяльності. За думкою спеціалістів, обмін інформацією, в тому числі і в процесі безпосереднього спілкування, являє собою одну з найскладніших проблем в організації. До того ж такий обмін відбувається тільки в тому випадку, якщо одна сторона надає інформацію, а інша сприймає її. Щоб було саме так, необхідно особливу увагу приділяти комунікативному процесу, основною метою якого є забезпечення розуміння інформації, що передається, смислу повідомлення.

Що потрібно для досягнення цієї мети? Вміння точно виражати свої думки та вміння слухати. На перший погляд, уміння говорити здається більш важливим і складним, ніж уміння слухати.

Крім того, невміння слухати є основною причиною неефективного спілкування і найбільш часто призводить до непорозуміння, помилок та проблем.

Багато хто вважає, що слухати – означає лише поводити себе спокійно, не перебивати співробітника, але це тільки одна складова уважного зосередженого слухання. Вміння слухати в найбільшій мірі вимагає удосконалення.

Ви, напевно, помічали, що існує певна категорія людей, яким інші люди довіряють свої проблеми та таємниці. І це не тому, що ті люди, яким розповідають про свої проблеми, можуть допомогти, виручити, заступитися. Часто це малопомітні й маловпливові працівники, але навколо них є певна «клієнтура», яка постійно прибігає або порадитися, або пожалітися.

Так у чому ж секрет того, що певним людям, інколи майже нічого не знаючи про них, інші люди, в буквальному розумінні, відкривають найпотемніші закутки своєї душі?

Відповідь може бути така: секрет полягає в мистецтві або навіть у таланті слухати [7].

На основі досвіду багатьох людей, які вміють слухати, а також тих, які довіряли свої проблеми іншим, можна дати деякі рекомендації тим, хто прагне оволодіти мистецтвом слухати:

1. Якщо хтось звернувся до вас зі своєю проблемою або просить поради, вираз вашого обличчя повинен бути абсолютно щирим.
2. Слухаючи, ви не повинні відволікатися, адже, як правило, той, хто розповідає, зазирає вам у вічі і шукає підтримки або співчуття (інакше, чого б він вам розповідав?). І тому ви повинні повністю зосередитись на тій людині, яка розповідає.
3. Співпереживайте разом з людиною, а щоб вам повірили, – це співпереживання повинно бути «написане» на обличчі. Для цього поставте себе на місце того, хто розповідає, уявіть собі на мить, що його проблеми – ваші.
4. Проявіть зацікавленість до чужої проблеми – і щоб ця зацікавленість не була формальною даниною ввічливості. Адже ті, хто розповідають, ревниві, як закохані. Помітивши вашу формальну зацікавленість, вони відчують себе ображеними: «Я відкриваю йому те, про що не сказав би нікому, а він киває головою і зазирає у вікно». Доказом неформальної зацікавленості є розуміння суті чужої проблеми. А прикладом розуміння є наведення подібного факту зі свого життя чи своєї діяльності.

5. «Підігруйте» тому, хто розповідає, тобто підтримуйте розмову в тому емоційному ключі, який він вибрав. Адже рішення проблеми чи ставлення до чогось або когось він уже «вибрав» сам. Йому тільки потрібно (це може бути підсвідомо) «обіграти» цю ідею, віддзеркалити на когось – отримати незацікавлену (об'єктивну) підтримку та оцінку зі сторони.

6. Пробуйте обережно підказувати розповідаючому варіанти вирішення проблеми, якщо він категорично відкидає якийсь варіант, – «не ставайте в позу». Замкніться та очікуйте. Не виключено, що в цьому вашому варіанті є моменти, які висвітлюють того, хто розповідає, не з кращого боку. Адже він, як правило, розповідає «зі своєї дзвіниці», тобто зацікавлено і, можливо, деякі суттєві факти замовчує.

7. Легка конструктивна критика з вашого боку не завадить розмові, а навпаки – доведе, що ви людина об'єктивна. Ця критика має не руйнувати концепцію того, хто розповідає, а навіть майстерно «цементувати» її.

8. Менше говоріть, а більше слухайте. Адже той, хто прийшов поділитися з вами своїми проблемами, зацікавлений розділити їх з вами (підсвідомо), тобто перекласти частину своєї ноші на вашу свідомість, а не навпаки – навантажити себе вашими проблемами. Напевно, ви помічали, як часом дві молодіжці наввипередки одна одній щось розповідають, не вникаючи в те, що говорить співрозмовниця. На підсвідомому рівні це можна трактувати як своєрідну гонку – хто кому скоріше «навантажить» свої проблеми і якомога більше.

9. Співрозмовник повинен бути певним, що ви – «могила», що його інформація від вас не пошириться далі. Отже, не підведіть його. Але це в тому випадку, якщо вам розповідають щиро, без стратегічного задуму. Бо може бути і таке, що вам розповідають із певною метою – щоб ви цю інформацію мимоволі «дonesли у вуха» тому, кому задумав ваш співрозмовник.

Наведену концепцію активного слухання в кожному конкретному випадку необхідно трансформувати в залежності від того, кого слухаєте, що слухаєте, де слухаєте, для чого слухаєте.

Важливо не тільки вміти слухати співрозмовника, але й вміти говорити, переконувати словом. А чи вміємо ми говорити? Рідко хто замислюється над цим запитанням, але як тільки виникає потреба виступити хоча б, наприклад, на нараді або зборах чи

провести ділові переговори – виникають проблеми, хоча мову ми вивчали з першого класу школи. А мовлення вивчали? Так, – письмове, і в основному самостійно, при написанні творів, а усне – ні!

Культура усного мовлення, в тому числі бесіди, виступи, лекції, передбачає не абсолютне наслідування законів мови і письмового мовлення, а свідоме використання всіх мовних засобів для досягнення мети в конкретних умовах. Існує думка, що культура мовлення ґрунтується на правильній літературній мові. Це неправильно! Літературна мова вимагає дотримання правил граматики, що непритаманно живому слову. В граматиці в основному розглядається аналіз, а не синтез, потрібний для живого мовлення. Розвитку останнього допомагає оволодіння ораторським мистецтвом [11].

Ми звикли оратором вважати людину, що часто виступає з трибуни перед великими аудиторіями. Ораторське мистецтво – це вміння переконувати словом у будь-якій аудиторії. Людина вже давно зрозуміла об'єднуючу і мобілізуючу роль слова.

Ораторське мистецтво – це мистецтво публічного мислення. Осмислення не тільки надає достовірності виступу і настроює слухачів у резонанс з виступаючим, але й дозволяє оратору перевірити й уточнити свої положення, а іноді знайти нові безпосередньо в процесі виступу.

Виступ, будучи монологічним за формою, повинен бути діалогічним по суті. Завжди повинен бути взаємозв'язок між оратором і аудиторією, тобто як би діалог з репліками з боку слухачів. Виступаючий повинен вміти «читати» всі прояви аудиторії та її реакцію на виступ, так що ораторське мовлення управляється законами оберненого зв'язку. Перехід на монолог – це втрата аудиторії.

Потрібно знати, чи готові слухачі до процесу взаємодії. Нерідко в ділових зустрічах беруть участь незнайомі люди, які мають свої інтереси, і це ускладнює завдання виступаючого. Потрібно зрозуміти аудиторію, виявити лідерів, розібратися, спільники вони чи ні. Виступаючий сам створює аудиторію.

Важливо все: зміст, інтонація, манера викладу, жести, міміка. Потрібно пам'ятати, що майже половина інформації передається через інтонацію. Одні й ті ж слова, які сказані по-різному, можуть призвести до протилежних результатів. Говорити потрібно достатньо голосно, ясно, чітко, виразно й просто, щоб забезпечити дохідливість, не монотонно, але й не засипляючими «хвилями» (то вище,

то нижче). Емоційність виступу повинна відповідати змісту й враховувати ситуацію. Не потрібно прагнути до голосності за рахунок голосових зв'язок, потрібно навчитися використовувати резонатори: порожнину рота, носоглотку, лобні пазухи, грудну клітину.

Слід навчитися правильно дихати, щоб регулювати дихання в процесі виступу. Непідготовлена людина страждає від гострого кисневого голодування; в неї роздуваються вени, червоніє обличчя, виступає піт, прискорюється дихання і пульс. Щоб запобігти подібного, потрібно працювати над постановкою голосу та дихання, навчитися без непотрібних пауз, непомітно між звуками робити вдихи.

Максимальна ефективність досягається при гармонії думки й слова, яка забезпечує логічну перспективу мовлення та якість у сполученні з простотою викладу. Недопустимі повчання та нотації, але не можна й підлещувати аудиторію.

Багато корисних порад наводить Дейл Карнегі. Виберемо з них деякі, найбільш актуальні для ділових переговорів, бесід або виступів:

- Проявляйте впевненість (для цього потрібно володіти матеріалом з великим запасом).
- Намагайтеся виглядати охайно і вишукано. Це підвищує самоповагу, зміцнює впевненість у собі і викликає повагу слухачів. Посміхайтесь та намагайтеся викликати позитивну реакцію. Зберіть слухачів разом, не стійте на височині, зробіть виступ неформальним, перетворивши його на бесіду. На ставайте за якимись предметами.
- Початок виступу повинен бути коротким (одне, два речення). Можна обійтися й без нього. Не починайте виступ надто формально і не показуйте, що ви надто ретельно його готували. Свобода, неумисність та природність тону ведуть до успіху.
- Кінцівка мовлення – стратегічно важливий елемент, який пам'ятається найдовше. Закінчуючи, не говоріть про те, що ви закінчуєте, але й не залишайте мову незакінченою. Можна запропонувати такі варіанти кінцівок: закликати до дії, зробити слухачам слушний комплімент, викликати сміх, процитувати відповідні політичні рядки, створити кульмінацію тощо. Підготуйте продуманий початок та кінець і пов'яжіть їх.

Важливо не тільки те, що ви говорите, але й як ви говорите. Якщо дивитись поверх слухачів або на підлогу, то бесіда або пуб-

лічний виступ будуть «вбиті». Добрий виступ – це розмовний тон і безпосередність. Рекомендується акцентувати найбільш важливе наголосом, силою звуку, зміною темпу або паузами.

Не вживайте заяжених слів, виразів та порівнянь. Створюйте свої власні порівняння. Будьте своєрідні й оригінальні.

Доповнимо рекомендації щодо вміння говорити порадами Дейла Карнегі, як схилити співрозмовника до своєї думки. Ці поради загалом універсальні, хоча їх також треба адаптувати до конкретної ситуації:

1. Єдиний спосіб домогтися найкращого результату в суперечці – це ухилитися від суперечки.
2. Виявляйте повагу до думок інших, ніколи не говоріть людині, що вона неправа.
3. Якщо ви неправі, то зізнайтеся відразу і щиросердечно.
4. Спочатку покажіть своє дружнє ставлення.
5. Нехай ваш співрозмовник із самого початку буде змушений відповідати вам «так».
6. Нехай більшу частину часу говорить ваш співрозмовник.
7. Нехай ваш співрозмовник вважає, що дана думка належить йому.
8. Чесно спробуйте стати на точку зору іншого.
9. Ставтеся співчутливо до думок і бажань інших.
10. Закликайте до благородних почуттів.
11. Надайте своїм ідеям наочність, інсценуйте їх.
12. Кидайте виклик!

Першим пунктом у цих порадах є уникнення суперечок. Але в житті ми не завжди можемо уникнути їх, нас просто можуть втягнути у суперечку. І ось в такій ситуації важливо вийти із суперечки переможцем. У кінцевому підсумку краще бути переможцем, ніж правим. Мета суперечки полягає в тому, щоб впевнитися, що програвий – не ти. Переміг – значить правий.

Існує ряд способів виграти суперечку. Їх потрібно знати, тому що завдяки їм ви зможете довести навіть неймовірне [8]:

1. Повторення запитання. Це чудовий захист при будь-яких доказах. Що б не казав ваш опонент, відповідайте: «Ми тільки це обговорили» або «Ви повторюєтесь».
2. Силогізм. Він, як правило, складається з висновку, який формується з двох передумов, наприклад: «Усі республіканці – пікші. Пікші живуть на Місяці. Значить всі республіканці живуть на

Місяці». В ідеальному варіанті передумови повинні бути правильними, але в справжній суперечці це відбувається рідко. Як правило, учасники погоджуються, що твердження є фактом для даного диспуту. Добрий силіогізм може руйнівню вплинути на вашу здатність захищатися, тому ніколи не можна погоджуватися з правдивістю будь-якої передумови, що пропонується опонентом. Якщо він стверджує, що молоко дають тільки корови, відмітьте, що кози теж дояються. Вислухавши міркування, що молоко дають тільки тварини, скажіть, що кокосове молоко дають кокоси. Коли він скаже, що кокосове молоко несправжнє, заявіть, що він сам собі суперечить, оскільки несправжнє молоко – теж молоко. Скоріше всього, що з цією проблемою ви не зіткнетесь. Якщо силіогізми і використовуються в повсякденних суперечках, то в дуже спрощеному варіанті, типу: «Всі, хто вірить в астрологію – дурні. Ти віриш в астрологію, значить ти – дурень».

3. Дозволяючи опоненту перебивати вас, ви можете показатися слабким. Якщо самі будете перебивати його весь час, то ризикуєте заслужити репутацію хама. Коли він вносить пропозицію, зробіть вигляд, що ви теж хотіли щось сказати, але дайте йому продовжити. Коли співрозмовник зупиниться, нічого не кажіть. Якщо він розпочне знову говорити, зробіть вигляд, що ви теж хотіли щось сказати, але надали йому можливість продовжити. Це буде виглядати так, ніби ваш опонент і рота не дає розкрити.

4. Постійно повторюйте твердження вашого опонента в дуже спрощеному вигляді. Це обов'язково змусить його виправляти вас і більш вичерпно пояснювати свою позицію, що виведе з себе будь-якого спостерігача.

5. Якщо зауваження вашого опонента справедливі, ви повинні голосно розсміятися і сказати: «Вибачте, я сміявся зовсім не з цього». Ефект надзвичайний.

6. Якщо ви маєте справу з людиною, яка демонстративно показує свою інтелектуальну перевагу над вами, час від часу вставляйте: «Вибачте, я щось не зовсім зрозумів. Не могли б ви повторити?». Це не тільки викликає в аудиторії припущення, що ваш супротивник говорить дурниці, а й змусить його висловлюватися більш зрозумілою мовою.

7. Спробуйте також «ефект інверсії». Якщо хтось говорить, що дивиться телевізор, тому що у нього депресія, висловіть припущення, що у нього депресія через те, що він часто дивиться теле-

візор. Коли він говорить, що молода жінка є захистом від старіння, скажіть, що старіння є захистом від тиранії молодих жінок.

8. Цитати виграють суперечки. При їх вживанні не обов'язково знати зміст книги.

Книги цитат сповнені суперечливими афоризмами для підтримки обох сторін. Намагайтеся завжди мати при собі запас цитат.

Але все ж таки прислухайтеся до мудрої поради Дейла Карнегі – уникайте суперечок.

2. Правила поведінки в колективі

Успіх ділових відносин багато в чому залежить від ефективності ділового спілкування. Вміння досягнути поставленої мети з мінімальними витратами коштів та часу - велике мистецтво, яке вимагає не тільки глибоких професійних знань та вмінь, а й оволодіння сучасною технікою ділового спілкування.

Деякі закономірності ділового спілкування існують у вигляді неписаних правил. І все ж, незважаючи на удавану простоту та обмеженість принципів ділового спілкування, всі вони спрямовані не тільки на досягнення взаєморозуміння, а й на духовне вдосконалення людини.

Кожна людина хоче, щоб у неї в колективі склалися добрі стосунки з іншими, бо саме стосунки з колегами, керівництвом і підлеглими формують наш настрій, впливають на нашу самооцінку, психічне здоров'я та правильне світосприйняття. Тому прагнення людини подібатися іншим цілком зрозуміле. Як універсальні поради до цього питання можуть бути використані шість правил, дотримання яких дозволяє подібатися людям, за Дейлом Карнегі:

1. Щиро цікавтеся іншими людьми.
2. Посміхайтеся.
3. Пам'ятайте, що ім'я людини – це найсолідший та найважливіший для нього звук будь-якою мовою.
4. Будьте добрим слухачем. Заохочуйте інших говорити про самих себе.
5. Говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.
6. Навіюйте вашому співрозмовнику усвідомлення його значущості і робіть це щиро.

Дуже важливо для будь-якого працівника знати, як поводити себе з керівництвом [7]. Для наших співвітчизників, які шукають роботу в США, розроблено такі поради:

- ставтесь до свого начальника з повагою, будьте пунктуальним і готовим до спілкування, а також майте охайний зовнішній вигляд;

- працівники, які хочуть просунутися по службі, часом намагаються одягатися так, як люди, які знаходяться однією сходинкою вище. Це може бути корисним, але, як правило, ви не повинні одягатися краще, ніж начальник;

- не годиться демонструвати повагу підлабузництвом, подарунками, занадто тихою розмовою, опусканням голови, стоянням далеко позаду або дуже офіційною розмовою;

- при врученні подарунка роботодавцю працівники можуть подумати, що ви прагнете викликати до себе особливе ставлення;

- якщо ваші колеги називають начальника на перше ймення, то й ви також робіть так;

- якщо ваш начальник виправляє вас або дає догану, то не йдіть з роботи і не зліться. Спробуйте зрозуміти, в чому справа і виправитися.

Особливу цікавість викликають стосунки «директор – заступник». Загалом посада заступника досить складна і «невдячна». Обов'язки у заступника практично такі ж, як у керівника, а реальні важелі впливу на підлеглих досить незначні. Виходячи з того, що сама посада заступника необхідна й уникнути її наявності загалом неможливо, необхідно, щоб мали місце певні об'єктивні критерії, які б опосередковано регулювали ці взаємини. При психологічній сумісності осіб цих категорій, яка теж, у свою чергу, дещо опосередкована об'єктивними умовами.

Деякі рекомендації щодо стосунків «директор – заступник»:

1. Бажано, щоб заступник був не один, а декілька – за основними напрямками діяльності; щоб кожен із заступників був керівником підрозділу.

2. Заступник повинен мати право першого підпису на документах, які виходять з його підрозділу, зокрема й фінансових.

3. Прийом на роботу в один із підрозділів чи відділень має узгоджуватись із заступником, який керує цим підрозділом. Якщо у керівника тільки один заступник – то з ним. Це впливає з того, що у керівника представницькі функції можуть часом переважати над виробничими або займати значну частину в його діяльності. На заступника покладені в основному виробничі функції.

4. Якщо заступник матиме більшу життєву перспективу, наприклад, буде молодшим від його начальника і є автором більшої кількості винаходів, книг, має більше зв'язків, вищий вчений ступінь і т.ін., – конфлікт неминучий. Краще, щоб було навпаки, тоді можлива стабільність в організації.

5. Як не рекомендується одягатися краще від начальника, так і заступник не повинен мати більш презентабельний вигляд, аніж директор (зріст, постава, погляд тощо). Може виникнути ситуація, коли вони стоятимуть удвох, і хтось направить до них відвідувача, той звернеться як до директора – до заступника, оскільки він більш ставний. Зрозуміло, що кілька таких випадків можуть викликати антипатію у директора до свого заступника.

6. Заступник не повинен показувати при начальникові, особливо «на людях», гостріший розум, вищу компетентність, аби не зашкодити авторитетові свого начальника і не викликати його ревність та заздрість.

Але правильно поводитися потрібно вміти не тільки зі своїм керівництвом, а й з підлеглими. Для цього слід виконувати такі рекомендації:

- Ставтесь до підлеглих, які знаходяться на службових східцях нижче за вас, з повагою.

- Не просіть їх робити для вас особисті послуги.

- Уважно прислухайтесь до пропозицій підлеглих. Керівництво повинно бути більш демократичним, ніж авторитарним.

- Ні з ким не встановлюйте романтичні або сексуальні зв'язки на роботі.

- Не позичайте у них. Не просіть у них у борг.

- Не говоріть про інших людей у негативному чи особистому смислі. Не поширюйте плітки.

У книзі «Поводження з людьми, яких ви не переносите», що стала бестселером серед американських роботодавців, у центрі уваги – боси й підлегли. Тому вона рекомендується головним чином як посібник для виведених з терпіння менеджерів. «Тяжкі люди не роблять того, що повинні робити, або роблять те, що не повинні робити, і ви не знаєте, що з ними вчинити», – описують автори книги Кіленер та Брінкман можливу ситуацію і заявляють: «Ви не повинні залишатися жертвою». Звичайно, їх не можна змінити, але завдяки відповідному спілкуванню вони самі можуть змінитися.

Як правило, ми застосовуємо правильну тактику в спілкуванні з людьми, які нам подобаються. Антипатія провокує поведінку, здатну тільки посилити існуючі проблеми. Але все ж таки і на офісного «нудотика» знайшлася управа – у книзі описані десять типових нестерпних характерів, а також вербальна та невербальна стратегії спілкування з ними [9]:

1. «Лютий» – чіпляється до всіх, хто трапляється йому на шляху. Стратегія – давши виговоритися, проявити повагу: «Якщо ви зміните свій тон, я із задоволенням поясню ваші обов'язки».

2. «Інтриган» – шукає у колег слабкі місця, щоб при можливості виставити в поганому світлі. Стратегія – обов'язково відреагуйте та перервіть вербальну атаку: «Поясніть, будь ласка, що ви цим хочете сказати». Ні в якому разі не виходьте із себе.

3. «Всезнайка» – знає все на 100%, ніколи не сумнівається у своїй правоті, не дозволяє себе повчати. Стратегія – проявити щодо нього повагу, тоді він відчує себе в небезпеці і припинить вам перешкоджати. Вам знадобиться багато терпіння та гнучкості.

4. «Окозамилювач» – знає мало, але вміє створити навколо себе міф. Багато хто вважає його компетентним. Стратегія – прислухайтесь до його висловів, не пропускайте узагальнення типу «всім відомо» (кому саме?).

5. «Бомба уповільненої дії» – шаленіє в слухних випадках. Після чого занурюється в мовчання до наступного разу. Стратегія – його можна розрядити невеличкими зіткненнями, оскільки причину його вибухів, як правило, викликають застій і монотонна робота.

6. «Гармонісман» – завжди доброзичливий, береться за будь-яку роботу, хоче всім догодити і ніколи цього не робить. Стратегія – кричати тут марно: вислухайте його і зробіть, як вважаєте за потрібне.

7. «Нерішучий» – завжди відкладає прийняття рішень на невизначений строк з надією, що час все вирішить за нього. Стратегія – приділіть час його постійним «коли» і «якщо», допоможіть прийняти рішення, може, справа зрушиться з мертвої точки.

8. «Вакуумний туп» – в офісі він, як тінь. «Моя хата з краю, нічого не знаю» – його девіз. Стратегія – ставте запитання, на які не можна відповісти «так» або «ні». Після його «не знаю» залишайтеся в очікуванні – він змушений буде відповісти.

9. «Песиміст» – завжди впевнений у невдачі і нічого не робить для успіху. Стратегія – він потрібний як система внутрішнього попередження фірми, він часто говорить те, що думають колеги.

10. «Панікер» – вважає, що його переслідує невдача. Завжди напружений і тому не може продуктивно працювати. Стратегія – допоможіть йому в прийнятті рішень, але при цьому чітко скажіть: «Я більше не збираюся вислухувати ваші «тиради».

Важкими в спілкуванні можуть бути не тільки підлеглі та боси, але й колеги по роботі, яких ви змушені бачити кожного дня. Трапляється так, що від деяких людей начебто виходить негативний заряд.

Американський дослідник Д.Г. Скотт рекомендує в таких випадках створити навколо себе уявний енергетичний бар'єр, який перешкоджає впливу на вас негативного заряду. Один із способів, який дозволяє це здійснити, полягає в тому, щоб уявити собі біле свічення чистої позитивної енергії навколо себе або уявити, що ви перебуваєте в захисній оболонці. Або навіть уявити себе у вигляді матер'яного намету, з країв якого негативна енергія стікає, як вода.

Ви можете використати різні прийоми візуалізації. Важливо, щоб у вашій уяві ви створили навколо себе захисну зону. Коли ви відчуєте, що вам загрожує дія якоїсь негативної енергії, підніміть цей «щит» і навіть відсуньте його ближче до того, хто її випромінює. Ви відчуєте себе стійким та врівноваженим і зможете спокійніше й комфортніше робити те, що вам потрібно. Як підсумок до розкриття питання про стосунки із співробітниками можна навести загальні правила поведінки із колегами по роботі:

- Будьте приязними, ввічливими та привітними зі своїми співробітниками. Спробуйте не виділятися і бути природною частиною групи.
- Вітайтеся потиском руки при зустрічі (чоловіка чи жінки) вперше або коли ви не бачили когось тривалий час. Рукостискання, звичайно, єдиний підходящий тип торкання на роботі.
- Дивіться в обличчя співрозмовнику. Хай ваші очі час від часу відходять від його обличчя, а потім повертаються до нього. Не уникайте погляду у вічі, але і не дивіться впритул.
- Покажіть, що ви уважно слухаєте інших, реагуйте правильно очима, а коли це потрібно – кивайте головою.
- Робочий час використовуйте для роботи, а не для розмов із сім'єю та друзями.

- Не розмовляйте голосно. Хоча в напружених ситуаціях допускається навіть крик. Звичайно від людей очікують, що вони забувають про дуже напружені моменти через кілька днів.
- Коли хтось запитує вас: «Як поживаєте?», відповідайте позитивно (наприклад, «Дякую, добре. А ви?»). По можливості не розповідайте колегам по роботі про здоров'я або особисті проблеми.

3. Уміння впливати на інших

Коли керівники скаржаться, що їм не вистачає впливовості, вони мають на увазі, що їх ідеї, потреби, погляди, почуття і зацікавлення недостатньо беруться до уваги тими, хто приймає рішення [1]. Багатьом здається, що оточуючі повинні були б звертати на них більше уваги. Проте не всі можуть бути однаково впливовими, оскільки не всі точки зору достатньо зрілі та корисні для інших. Було б безглуздо, якщо б надзвичайним впливом користувався злостивий дурень або негативно настроєна людина. Розумно, коли вклад кожного оцінюється за його об'єктивними перевагами. Насправді ж здебільшого ця оцінка буває цілком ірраціональною і провідну роль в питаннях впливовості відіграє особистий фактор. На багатьох людей справляє враження влада; те, як людина тримається; а також таємнича, хоча й реальна якість, відома як харизма.

Керівники, які розвинули в собі вміння впливати на інших, здобули набір могутніх засобів, які можна використовувати в людських стосунках. Ці навички підвищують ефективність і сприяють визнанню власної цінності. Їх можна плідно використовувати для надання допомоги оточуючим. Керівники, що розвинули в собі здібність до високої впливовості, мають тенденцію проявляти характеристики, які наводяться праворуч, ті ж, хто має низьку впливовість, проявляють характеристики, які перераховані ліворуч.

<i>Слабкий вплив</i>	<i>Сильний вплив</i>
Відчуває себе недооціненим.	Ціняться оточуючими.
Не має уявлення про процес впливу.	Розуміє процес впливу.
Вплив на оточуючих малий.	Здійснює значний вплив на оточуючих.

Вдягається невідповідно до ситуації.	Вдягається відповідно до ситуації.
Має непереконливий зовнішній вигляд.	Має переконливий зовнішній вигляд.
Нечітко викладає свої думки.	Чітко викладає свої думки.
Відчуває нестачу впевненості в собі.	Впевнений у собі.
Поводить себе зухвало.	Поводить себе не зухвало, але впевнено.
Не має добрих особистих стосунків з людьми.	Встановлює добрі взаємини з людьми.
Має негативне уявлення про себе.	Має реальне уявлення про себе.
Віддає нечіткі вказівки.	Дає чіткі вказівки.
Не має стратегії впливу на групи.	Розвиває стратегію впливу на групи.
Відчуває нестачу наполегливості.	Прагне бути наполегливим.
Не вміє вислуховувати інших.	Ефективно прислуховується до інших.

Індивідуальний вигляд та вибір одягу, як правило, розглядаються як підтвердження того, як людина сама себе уявляє. Можна багато прочитати про тонке мистецтво вдягатися. Не дивлячись на те, що нібито очевидно, постійно зустрічаються керівники, які нездатні бути впливовими саме через свій вигляд та одяг.

Суть уміння добре одягатися в тому, щоб одяг підходив до нагоди. Це означає, що не має незаперечних правил. Одяг, що підходить до офіційного обіду, якнайменше годиться для сніданку в невимушеній обстановці. Практичність – це найважливіший показник відповідності. Одяг практичний, якщо він зручний, не обмежує рухів і задовольняє вимоги ситуації. Для того щоб впливати, потрібно також бути охайним. Те, як люди уявляють себе самих, частково виражається в стилі їх одягу. Одяг говорить про живість, про те, наскільки людина готова йти на ризик, і про те,

наскільки вона схвильована. Одяг може сказати без слів, що людина готова до випробувань і прагне до творчої взаємодії з оточуючими.

Фізіологія, будучи достатньо зрілою наукою, виявила нині вже широко визнані факти. Цілі покоління літераторів використовували описи зовнішності та жестів своїх героїв для того, щоб дати уявлення про їх душевний та емоційний стан.

Багато хто хоче відчувати себе спокійно та впевнено, і очевидно, що це багатьом вдається. Ці люди явно в злагоді з собою та в контакті зі своїми почуттями. Вони демонструють впевненість і внутрішню силу. Це означає, що вони рідко виходять із себе, і щоб справити добре враження, їм не потрібно лізти із шкіри.

Установки, які приймає стосовно до життя людина, складають фундаментальну частину її особистості, що впливає на всі галузі життя. Вони вивільняють або пригнічують енергію, заохочують хоробрість або смиренність, збільшують шанси на успіх або невдачу. Багато з істотних елементів установки – уявлення про свою природу і цінність – розвинулися в ранньому дитинстві під впливом вражень, які формують характер, але рідко хто, будучи дорослим, вивчає або змінює набуті тоді установки. На щастя, установки закріплюються не назавжди, їх можна вивчити, що допомагає виявити альтернативні можливості розвитку більш стійкої, енергійної та багатообіцяючої особистої установки.

Незалежно від змістовності своєї мови, люди, які мимрять, говорять безладно, сприймаються як менш значущі, ніж ті, які говорять ясно та переконливо. Ми називаємо останніх впевненими в собі людьми. Розвинути навички поведінки впевненої в собі людини цілком можливо, збільшуючи таким чином здатність впливати на інших.

Впевнена в собі людина реалізує право висловлювати свою точку зору і досягати того, щоб її слухали, поважаючи при цьому права інших людей.

У певні моменти людям не вдається проявити впевненість у собі. Потім, вже коли вони виявляються недостатньо ефективними в роботі, у них виникає почуття незручності й образи на себе. Психологи вважають, що для кожної людини характерні свої причини, через які у неї зменшується впевненість у собі. Подумайте над тим, які із названих перешкод більш підходять до вашого випадку:

1. Нестача практики: ви недостатньо часто на практиці виявляєте свої обмеження і не намагаєтесь встановити, чи можете ви бути більш упевненими в собі.

2. Виховання, що вас формувало: батьки та інші люди, які турбувалися про вас у ранні роки, зменшили вашу здатність постояти за себе.

3. Туманні уявлення: у вас немає чітких зразків і ви самі не знаєте, чого хочете.

4. Побоювання ворожості: ви боїтесь проявів гніву та негативних реакцій і хочете, щоб вас вважали розсудливим.

5. Недооцінка себе: ви не відчуваєте за собою права займати тверду позицію і не вимагаєте коректного та чесного ставлення до себе.

6. Погана самопрезентація: як правило, ви висловлюєте свої думки неясно, непереконливо, суперечливо або емоційно.

Можна розвинути в собі потрібні навички, спостерігаючи за тим, як інші люди справляються з ситуаціями, які вимагають упевненості в собі. Вам допоможуть рекомендації, які, як показують дослідження, характерні для впевнених у собі людей:

- Уникайте емоцій, що заплутують: якщо ви розлючені, ображені або емоційно вражені. Від оточуючих потрібно чекати реакції на ваші емоції, а не на те, що ви хочете до них донести. Це може заплутати питання і спрямувати зусилля вбік від вирішення завдання.

- Будьте простішим: іноді важливість того, що люди хочуть донести до інших, губиться через зайву складність або спробу мати справу відразу з кількома питаннями.

- Досягайте свого: працюйте над вирішенням питань, не дивлячись на можливість довго пояснювати свої наміри, доки ви не будете задоволені можливістю вирішити проблему.

- Не «ощукайте себе»: якщо щось для вас важливо, добийтеся, щоб більшість знала про вашу позицію.

- Стежте, щоб вас не «плутали»: оточуючі, часто несвідомо, будуть намагатися відвести вас убік від того, що ви хочете до них донести. Це може бути викликано тиском, який на них здійснюється. Ознайомтеся з їх точкою зору, але наполягайте на своєму.

- Помилка не послаблює: якщо ви помилилися – що рано чи пізно трапляється з кожним, – не давайте виникнути почуттю невідповідності своєму місцю. Таке почуття підриває ваші позиції.

- Прагніть до перемоги за перемогою: намагайтесь створити такі ситуації, в яких ваша праця буде приносити вам перемогу, але не за рахунок інших людей. Присвятіть деякий час вивченню того, як вони теж можуть виграти. В цьому випадку обидві сторони в особистих взаємовідносинах можуть відчувати користь, створюючи таким чином основу для подальших продуктивних контактів.

На більшість людей спричиняють вплив ті, кого вважають у тому чи іншому смислі спеціалістами. Один із типів спеціалістів – майстер добрих особистих стосунків, людина, яка вміє досягти порозуміння з іншими. Встановлення добрих стосунків з іншими людьми – характерна риса для дійсної впливовості.

Усвідомлення взаєморозуміння – це тонкий процес з деякими очевидними суперечностями. Тут необхідно досягти контакту з іншими, не зменшуючи при цьому відчуття власної цілісності. Далі наводяться деякі ключові кроки, які необхідні для встановлення добрих особистих стосунків.

- Визнання: погляньте на іншу людину і зверніть на неї увагу.
- Встановлення індивідуальності: ув'яжіть для себе ім'я людини та її індивідуальні характеристики.
- Фізична взаємодія: наведіть мости між вами за допомогою якоїсь фізичної взаємодії.
- Зацікавленість: виразіть зацікавленість в ситуації і перспективах іншої людини.
- Вираження своїх поглядів: розкрийте ваші думки й почуття.
- Готовність підтримати: будьте готові підбадьорити іншу людину.

Багато взаємовідносин ґрунтується на припущенні, що обидві сторони витрачають свій час та сили, і натомість отримують якісь вигоди. Той, хто бажає вплинути на іншого, повинен прагнути зробити взаємодію корисною для обох сторін. Винагородження часто розглядається просто як покращання матеріального добробуту, проте в дійсності існує цілий спектр дуже могутніх моральних заохочень, які нічого не коштують.

Існує два методи зацікавлення оточуючих. Згідно з першим методом, здійснюється позитивне підствобування, що зміцнює іншу людину та заохочує її до конструктивної поведінки. Другий і більш поширений метод ґрунтується на негативному підствобу-

ванні. Керівник відстежує погану роботу і карає за неї, використовуючи принцип негативного підкріплення для скорочення числа помилок і заохочення кращих результатів. Той, хто хоче досягти високої впливовості, обере перший метод, позитивно підкріплюючи поведінку оточуючих і розробляючи засоби їх підтримки при виникненні труднощів та невдач.

Якщо керівник володіє повноваженнями, для нього стають можливими методи більш прямого впливу. В залежності від ситуації керівник може використовувати «туманні» накази, умовляння, погрози, прохання, підкуп, вимоги, чіткі вказівки тощо. Кожен із цих семи методів може спрацювати, і саме тому більшість менеджерів користуються ними всіма. Проте, досвід свідчить, що деякі керівники більш ефективні в роботі, ніж інші. Для тих, хто ефективно віддає накази, характерні такі риси.

1. Вони чіткі й конкретні в своїх вказівках.
2. Вони з повагою ставляться до людини.
3. Вони готові зустрітися з проблемою, працювати над нею.
4. Вони мають репутацію людини чесною та справедливою у своєму ставленні до людей.

Більшості менеджерів потрібно впливати на групи або більш широкі системи всередині організації. Кожна група, можливо, має власний спосіб реалізувати свої конкретні традиції, які й керують їх щоденною поведінкою. Вплив на спільність людей означає, що встановлені в них зразки поведінки повинні змінитися, а цього легше всього досягти, вступаючи у стосунки з тими, хто володіє владою всередині таких груп. Розробляючи стратегію впливу на групи, для вас будуть корисними такі інструкції:

- Допмагайте в самооцінці. Дуже важливою силою, яка сприяє змінам, є усвідомлення їх необхідності. Метою є поглиблення усвідомлення теперішнього стану і посилення бажання управляти майбутнім.
- Будьте практичні – починайте з невеликих змін і дайте їм розростися: невеликі зміни в постійному напрямку заохочують самий рух, приносять успіх, який, у свою чергу, заохочує подальший прогрес.
- Показуйте на своєму прикладі. Намагаючись впливати на оточуючих, покажіть, що ви дотримуетесь свого слова. Немає більш швидкого способу знищити довіру до себе, ніж поводитися невідповідно до сказаного вами.

Технологія і розподіл ролей

- Винагороджуйте рух у правильному напрямку. Психологи вважають, що люди схильні поводитися так, як це схвалюють оточуючі, тому успішний вплив означає надання заохочення, підтримки та винагороди.

- Досягніть згоди в цілях. Членам групи потрібно бачити майбутнє і брати участь у встановленні цілей.

- Намагайтеся побачити потенційні небезпеки. Реалістичні очікування дозволяють людям успішно планувати і готувати себе до невдач. Це допомагає долати неминучі проблеми при здійсненні програми змін.

І для повного розкриття теми впливу на людей хочеться на закінчення навести дев'ять правил Дейла Карнегі, дотримання яких дозволяє впливати на людей, не викликаючи в них почуття образи:

1. Починайте з похвали і щирого визнання достоїнств співрозмовника.

2. Вказуйте на помилки інших непрямо.

3. Спочатку поговоріть про власні помилки, а вже потім критикуйте свого співробітника.

4. Задавайте співрозмовнику запитання, замість того щоб йому щось наказувати.

5. Давайте людям можливість врятувати свій престиж.

6. Хваліть людей з приводу найменшої їх удачі і помічайте кожен їх успіх. Будьте «щирими у своїй оцінці та щедрими на похвалу».

7. Створюйте людям добру репутацію, яку вони будуть намагатися виправдати.

8. Вдавайтесь до заохочення. Створюйте враження, що помилка, яку ви хочете бачити виправленою, легко виправляється; робіть так, щоб те, на що ви спонукаєте людей, здавалося їм неважким.

9. Домагайтесь, щоб люди були раді зробити те, що ви пропонуєте.

4. Ділова гра «Варіант»

Ділова гра наводиться із збірника А.Б. Боровського та І.А. Грабської [10].

Гра «Варіант» рекомендується як інструмент відбору керівників за критерієм рівня інтелектуалізації управління, який вони можуть застосовувати в роботі.

У грі беруть участь 16 чоловік, які розміщуються за чотирма столами. Чотири гравці, що сидять за одним столом, приймають на себе роль ведучого і захисників першого, другого й третього варіантів вирішення проблеми, яка висувається ведучим гри. «Ведучий» надає слово почергово кожному із «захисників», дає дозвіл на зустрічні запитання і контрдоводи. Його завдання: провести дискусію так, щоб кожний «захисник» мав можливість викласти та аргументувати свою позицію. Потім учасники гри за певною схемою пересідають за інші столи, і дискусія починається спочатку, але кожний має інших опонентів. І так чотири рази. В результаті кожен буде грати з усіма. «Захисник» невільний у виборі варіанта рішення, він задається розподілом ролей. Після пересаджування «захиснику» припадає другий варіант і він перетворюється у «ведучого». Кожен учасник позмінно буде грати всі чотири ролі.

Технологією гри передбачений «нульовий» етап, коли кожен учасник сидить в «рідній» команді. На конкурсах, де кожне підприємство представлено командою з чотирьох чоловік, ця група учасників і є «рідна» команда. Без цього терміна тяжко було б пояснити, в яку саме команду і за які столи учасники повинні повернутися після пересаджування, якщо б їх було кілька.

Отже, на нульовому етапі «вертушки» всі учасники сидять в «рідних» командах. Вони одне одному товариші, а не конкуренти (хоча в плані особистої першості, звичайно, конкуренти). Учасники разом вислуховують правила, обмінюються думками, дають запитання ведучому гри, отримують картки, на яких вказаний маршрут, ролі і бали.

Оцінка результатів

Після закінчення дискусії її керівник оцінює виступи «захисників», розставляючи варіанти вирішення проблеми за ступенем їх важливості: якийсь із варіантів ставиться на перше місце (його «захисник» отримує 3 бали), якийсь – на друге (2 бали), третє місце приносить «захиснику» 1 бал. Зрозуміло, що завдання кожного «захисника» – просунути свій варіант якомога «вище».

Зі свого боку, «захисники» оцінюють дії «ведучого»; ознайомившись із спеціальним бланком, де перераховані 14 типових помилок «ведучого» (йшов на повіді учасників, багато говорив сам, був

захоплений одним варіантом, не зупинив того, хто багато говорив, не припиняв демагогію і т. ін.), вони вказують в ньому шифри помилок, але не більше трьох.

Якщо якась помилка вказана лише одним з учасників, вона розцінюється при обробці результатів як чіпляння. Якщо на помилку вказують два «захисники», вона розцінюється як ймовірний недолік (немає диму без вогню), і «ведучого» карають одним штрафним балом. Єдність думок трьох «захисників» вважається очевидним доказом помилки, за яку «ведучий» поплатиться двома штрафними балами. Оскільки кожен «захисник» може вказати до трьох помилок, «ведучий», у кращому випадку, отримує 0 балів, а в гіршому – мінус 6 балів.

Крім того, «захисники» оцінюють й одне одного, кожен керівник порівнює своїх конкурентів. Більш сильний конкурент отримує 2 бали, слабший – 1 бал.

Таким чином, кожен «захисник» може на одному етапі одержати, в кращому випадку, від «ведучого» 3 бали, від інших «захисників» – по 2 бали, разом 7 балів. Кожен учасник тричі грає роль «захисника». Значить, як «захисник» він може отримати, в кращому випадку, 21 бал, в гіршому – 9 балів.

За всю гру кожен учасник може отримати від 3 до 21 бала.

Вступ до гри

Інтелектуальний рівень управлінських рішень задає ведучий гри під час вступної промови, пропонуючи три варіанти вирішення проблеми «захисникам». Це викладення варіантів може бути як усним (у цьому випадку потрібно встигнути вловити всі нюанси непростого – не за термінологією, а за змістом – завдання), так і письмовим («захисники» отримують друкований текст).

Спочатку ведучий ознайомлюється з правилами гри, викладеними вище. Але не повідомляє, як саме підраховуються штрафні очки того, хто веде дискусію, а тільки обмежується зауваженням, що за погане ведення дискусії передбачаються штрафи.

Далі він продовжує:

- Ця гра, на відміну від життя, має критерії успіху, які чітко виражені: чим більше балів ви отримаєте, тим краще. Верхня межа – двадцять один бал. Вважайте, що до вашої мети – двадцять один крок. Кожен із цих кроків буде складним.

Багато хто звик мимоволі змінювати мету. Наприклад, керівник поставив перед підлеглими завдання підготувати звіт або до-

відку до двадцять п'ятого числа. Цілком природно просити виконати роботу якісно. Настає строк, а завдання не виконане. Цікавитесь «Чому?» – «Так ви ж просили якісно виконати, ось я і не встиг!» Це типовий приклад зміни мети.

Так ось, не потрібно змінювати мету в цій грі. Ваше завдання зробити двадцять один крок, і тільки. Не кажіть «Я хотів як краще, боровся за зміст рішення, а не за бали». Можете обманювати самого себе як завгодно, але ваше завдання – боротися саме за бали.

А що стосується суті вирішення проблеми, то це клопіт організатора гри, щоб кожен здобутий вами бал просував вирішення проблеми вперед. Якщо хтось зробить менше, ніж двадцять один крок, нехай знає, що у нього залишилися невикористані резерви.

Отже, проблема...

Далі йде постановка проблеми і три варіанти її вирішення. (Оскільки викладення їх, як правило, вимагає від 20 хв. до 1 години, викладення версій завдання опущене.)

Після ознайомлення з варіантами ведучий пропонує протягом 10 хвилин обмінятися думками з членами «рідної» команди, щоб краще запам'ятати суть всіх трьох варіантів. Після цього відбувається зміна місць за першим етапом.

Практика використання гри «Варіант» показала, що відбувається розшарування аудиторії на тих, хто володіє ситуацією, розуміє суть проектів, аргументацію «за» і «проти», і тих, хто не вловлює суті діалогів й потребує постійних пояснень з боку інших учасників. Є учасники, які нездатні не тільки захищати або піддавати критиці захист варіантів, але й самостійно хоча б їх переказати. Ті ж, хто володіє ситуацією, добре проникають в суть варіантів, виступаючи то в ролі захисника, то критика.

У учасників часто виникає наприкінці гри бажання висловити власний, четвертий варіант. Потрібно надати таку можливість тим, хто показав найкращі результати, зробивши більше кроків до мети.

5. Тести до теми «Комунікації в менеджменті»

1. «Чи товариська ви людина»

Доберіть відповіді, які найбільше відповідають манері вашої поведінки і запишіть їх індекси (наприклад, 1а, 2б, 3в і т. д.). Записи потрібні, щоб зробити обробку результатів. Пам'ятайте

тільки про те, що на всі запитання потрібно відповідати відверто й чесно [10].

1. Якщо вас запрошує до себе в гості людина, якій ви не симпатизуєте, чи приймете ви запрошення:

- а) так;
- б) тільки у виключному випадку;
- в) ні.

2. Уявіть собі, що в гостях ви змушені сидіти біля людини, яку вважаєте своїм ворогом. Як ви себе поведете:

- а) не буду звертати на це уваги;
- б) будете відповідати тільки на її запитання;
- в) спробуєте зав'язати з нею невимушену розмову.

3. Ви тільки-но зібралися подзвонити у вхідні двері однієї квартири. Раптом чуєте, що в квартирі виникла сімейна суперечка. Що ви зробите:

- а) все-таки подзвоните;
- б) почекаєте, поки суперечка скінчиться;
- в) підете.

4. Що ви зробите, якщо вам у гостях запропонують страву, яку ви не любите:

- а) не дивлячись на огиду, з'їсте цю страву;
- б) скажете господарям, що не можете цього зробити;
- в) поскаржитесь на відсутність апетиту.

5. Який бутерброд за столом ви виберете:

- а) найкращий;
- б) найменший;
- в) найближчий до вас.

6. Що ви зробите в тому чи іншому випадку, якщо в компанії раптово наступить тиша:

- а) почекаєте, поки хто-небудь не розпочне розмову на нову тему;
- б) самі знайдете якусь тему.

7. Уявіть собі, що ви на роботі або в якихось інших умовах потрапили в неприємне становище. Чи розкажете ви про це своїм знайомим:

- а) обов'язково;
- б) тільки друзям;
- в) жодній людині.

8. Чи «прикрашаєте» ви від себе оповідання, які чуєте від інших:

- а) так;

б) з дуже незначними «покрашеннями»;

в) майже ні.

9. Чи носите ви з собою фотографію своєї коханої (коханого) і чи охоче покажете її оточуючим:

- а) так;
- б) іноді;
- в) ніколи.

10. Що ви робите, якщо, перебуваючи в товаристві, не зрозуміли жарту:

- а) смієтесь разом з іншими;
- б) залишаєтесь серйозним;
- в) просите, щоб хтось пояснив суть цього жарту.

11. Що ви робите, якщо, перебуваючи в компанії, починаєте відчувати головний біль:

- а) тихо терпите;
- б) просите таблетку;
- в) йдете додому.

12. Що ви робите, якщо, знаходячись у гостях, довідуєтесь, що по телебаченню повинна розпочатись програма, яка цікавить тільки вас:

- а) просите, щоб господар включив телевізор;
- б) починаєте дивитись передачу в сусідній кімнаті, щоб не заважати іншим гостям;
- в) відмовляєтесь від передачі, що вас цікавить.

13. Ви знаходитесь у гостях. Коли ви почуваете себе краще:

- а) коли розважаєте гостей;
- б) коли вас розважають інші.

14. Чи володієте ви звичкою вирішувати, як довго можете залишатися в гостях:

- а) ні;
- б) іноді;
- в) так.

15. Кореспондент газети бере у вас інтерв'ю.

- а) чи задоволені ви, якщо інтерв'ю з вами друкують в газеті;
- б) хотіли б, щоб це було вже в минулому;
- в) все це зовсім байдуже.

16. Чи можете ви неупереджено ставитись до людей, яких не можете терпіти:

- а) безумовно;

- б) тільки у вигляді виключення;
в) не замислювався над таким питанням.

17. Чи погоджуєтесь ви з думкою інших людей, якщо вона справедлива, але для вас несприятлива:

- а) не завжди;
б) тільки якщо вона підтверджує вашу думку;
в) а, власне, навіщо це робити.

18. Якщо ви знаєте вірші, чи будете ви їх читати в товаристві:

- а) із задоволенням;
б) якщо про це попросять;
в) ні в якому випадку.

19. Уявіть, що ви живете в часи графа Монте-Крісто, сидите у підземній в'язниці і раптом дізнаєтесь, що в сусідній камері заточений ваш найлютіший ворог. Коли ви почнете з ним перестукуватися:

- а) якнайшвидше;
б) коли не в силах більше терпіти самотність;
в) ніколи.

20. Чи зустрічаєте ви Новий рік, як правило, на головній площі міста:

- а) так;
б) ні;
в) під Новий рік я завжди сплю.

Відповіді на запитання тесту оцінюються за таблицею № 6.
280–300 балів

Виникає підозра, що ви не завжди уважно читали поставленні питання або не завжди щиро на них відповідали. Зробіть другу спробу і перевірте себе ще раз.

200–280 балів

Вам слід бути задоволеним собою. У крайньому випадку, це стосується ваших комунікативних здібностей. Ви охоче проводите вільний час серед людей і, навпаки, в будь-якому товаристві є бажаним учасником. Ви добрий слухач і оповідник, володієте живим розумом, вразливі. Всі ці та деякі інші здібності приводять до того, що ви часто стаєте центром товариства.

100–200 балів

Ваше ставлення до суспільного життя нелегко визначити. З одного боку, ви володієте властивостями і нахилами, які роблять вас приємним членом товариства. З іншого боку, інші якості вашого

характеру ніби гальмують перші. В цілому ви можете в товаристві почувати себе досить задовільно. Але, в усякому разі, вам нелегко вдається пристосуватися до будь-якого оточення. Цьому відповідає і ваш настрій. Але серед людей, яким симпатизуєте, часто проводите приємні години.

50–100 балів

Вам потрібно зізнатися в тому, що, як правило, ви любите самотність. У вузькому сімейному колі або колі друзів ви відчуваєте себе значно краще, ніж у великій компанії. До речі, багато хто з відомих особистостей, які увійшли в історію, нерідко належать до цієї категорії людей.

50 балів і менше

Це результат малий. Вам потрібно намагатися бути більш товаришким.

Таблиця 18

Оцінка відповідей

№	а)	б)	в)	№	а)	б)	в)
1	20	5	0	11	0	5	10
2	0	5	25	12	0	5	10
3	5	10	0	13	20	5	–
4	10	0	5	14	0	5	15
5	0	5	10	15	10	0	5
6	5	15	–	16	15	5	0
7	30	5	0	17	25	5	0
8	15	5	0	18	0	5	10
9	0	5	10	19	0	5	10
10	0	5	10	20	20	5	0

2. «Чи приємно з вами спілкуватися»

Якщо людина товариська, то це далеко не означає, що з нею приємно розмовляти. Є люди, які своєю товаришкістю докучають кожному майже з перших хвилин розмови [10]. Подивіться уважно, хіба мало довкола таких людей? А ви приємний співрозмовник?

Відповідайте на запитання – «так» чи «ні».

1. Ви любите більше слухати, ніж говорити?
2. Ви завжди можете знайти тему для розмови навіть із незнайомою людиною?
3. Ви завжди уважно слухаєте співрозмовника?
4. Чи любите ви давати поради?
5. Якщо тема розмови вам нецікава, чи станете ви показувати це співрозмовнику?
6. Чи роздратовуєтеся, коли вас не слухають?
7. У вас є власна думка з будь-якого питання?
8. Якщо тема розмови вам незнайома, чи станете її розвивати?
9. Ви любите бути центром уваги?
10. Чи є хоча б три предмети, де ви володієте достатньо міцними знаннями?
11. Ви добрий оратор?
12. Якщо ви відповіли позитивно на запитання 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11 можете зарахувати собі по одному балу за кожну відповідь.

1 – 3 бали

Тяжко сказати, чи ви мовчун, з якого не витягнеш ні слова, чи настільки товариські, що вас намагаються уникнути, але факт залишається фактом: спілкуватися з вами далеко не завжди приємно, а завжди вкрай важко. Вам би слід було над цим замислитися.

4 – 9 балів

Ви не дуже товариська людина, але майже завжди уважний і приємний співрозмовник, хоча можете бути і надто неуважним, коли не в дусі, але ви не вимагаєте в такі хвилини особливої уваги до вашої персони від оточуючих.

9 – 11 балів

Ви, напевно, одна з найприємніших у спілкуванні людей. Навряд чи друзі можуть без вас обійтися. Це прекрасно. Виникає тільки одне запитання: вам дійсно приємна весь час ваша роль, чи іноді вам доводиться грати, як на сцені?

3. «Як ви контролюєте себе в спілкуванні?»

Уважно прочитайте десять речень, що описують реакцію на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити, як правильне або неправильне стосовно себе [12].

Якщо речення здається вам правильним або переважно правильним, поставте поряд з рядковим номером букву «П», якщо неправильним або переважно неправильним – букву «Н».

1. Мені, здається, важко наслідувати поведки інших людей.
2. Я, мабуть, зміг би зваляти дурня, щоб привернути увагу або позабавляти оточуючих.
3. Із мене міг би вийти непоганий актор.
4. Декому іноді здається, що я переживаю дещо глибше, ніж це є насправді.
5. У товаристві я рідко буваю в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і у спілкуванні з різними людьми я часто веду себе зовсім по-різному.
7. Я завжди відстоюю тільки те, в чому я глибоко переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах і стосунках з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене хочуть бачити.
9. Я можу бути приязним з людьми, яких не теплю.
10. Я завжди такий, яким здаюся.

Цей тест дозволяє оцінити, в якій мірі людина контролює себе в спілкуванні з іншими. Люди з високим комунікативним контролем постійно стежать за собою, добре знають, де і як потрібно поводитися, управляють своїми емоціями. Люди з низьким комунікативним контролем більш невимушені та відкриті, у них більш стійке «Я», мало піддаються змінам в різних ситуаціях.

Підрахунок результатів

По одному балу за відповідь «Н» на 1, 5, 7 запитання і за відповідь «П» на всі інші.

1 – 3 бали

У вас низький комунікативний контроль, ваша поведінка стійка і ви не вважаєте потрібним її змінювати в залежності від ситуації. Ви здатні до саморозвитку в спілкуванні. Деякі вважають вас «незручним» у спілкуванні через вашу прямотинність.

4 – 6 балів

У вас середній комунікативний рівень. Ви щирі, але стримані у своїх емоціях, рахуетесь в своїй поведінці з оточуючими людьми.

7 – 10 балів

У вас високий комунікативний рівень. Ви легко входите у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміни ситуації, добре відчуваєте і навіть в змозі передбачити враження, яке ви справляєте на оточуючих.

4. «Ви і ваше оточення»

Чи шукають оточуючі дружби з вами або уникають вас? Може, ви ставитесь до оточуючих не так, як потрібно, навіть не усвідомлюючи цього? Відповісти на ці запитання допоможе вам цей тест [10].

1. Якщо вас кудись запрошено, що для вас важливіше:
 - а) вдягнутися зручно;
 - б) вдягнутися, як того вимагає ситуація.
2. Ви не схвалюєте нове захоплення друга. Якщо він питає вашої думки:
 - а) відповісте чесно;
 - б) спробуєте придумати благовидну версію.
3. Помилково ви призначили дві зустрічі в один і той самий день. Куди в цьому випадку підете?
 - а) на зустріч, яка призначена раніше;
 - б) на більш приємну зустріч.
4. Вашому другу потрібна порада з приводу сімейних чвар. Як ви вчините:
 - а) відповісте ухильно;
 - б) скажете, хто, на вашу думку, правий.
5. Ваш знайомий захоплено розповідає про телепередачу, яку ви вважаєте дитячою. Ви кажете:
 - а) «Я її не бачив, але, звичайно, її потрібно подивитися»;
 - б) «Я її колись бачив, але вона мені не сподобалася».
6. Ваш приятель сумнівається, чи не дорого він купив новий автомобіль. Якщо ви вважаєте, що він переплатив:
 - а) скажете про це йому прямо;
 - б) поздоровите його.
7. У гостях хтось розповідає анекдот, але не може пригадати кінець. Якщо ви знаєте анекдот:
 - а) доповните частину, якої бракує;
 - б) промовчите.
8. Якщо ви зустрічаєте людину, ім'я якої забули:
 - а) збентежено намагаєтеся вибратися із незручного становища;
 - б) щиро зізнаєтеся, що не пам'ятаєте.
9. Коли вас мучить якась дрібниця, скажімо, головний біль або сімейні чвари:
 - а) тримаєте це при собі;

б) ділитесь нею навіть з випадковими знайомими.

Після того, як ви записали свої відповіді, поставте по одному балу, якщо вони збіглися із наступними: 1а, 2б, 3а, 4а, 5а, 6б, 7б, 8б, 9а.

0–3 бали

Ваша абсолютна чесність і відвертість часто сприймаються оточуючими перекручено. Уникайте спонтанно повідомляти про всі свої роздуми. Можливо, у вас буде менше проблем у стосунках з людьми.

4–6 балів

У вас досить добре взаєморозуміння з оточуючими. Проте, коли ви вирішуєте бути відвертим, іноді зустрічаєте труднощі. Намагайтеся стримувати свою схильність до критики.

7–9 балів

Ви відчуваєте почуття оточуючих. Рідко відштовхуєте від себе і маєте багато вірних друзів.

5. «Чи вмiсте ви слухати?»

За статистичними даними, час, необхідний для спілкування з іншими на роботі і вдома здебільшого ми витрачаємо так: 9 % – на писання; 16 % – на читання; 30 % – розмовляємо самі; 45 % – слухаємо (точніше, мали б слухати) [7].

Дослідження свідчать, що ми не вмiємо слухати, тому в нас багато непорозумiнь на роботі, з друзями, в сім'ї.

Щоб визначити своє вмiння слухати інших, дайте відповідь на запитання, які оцінюються таким чином: майже завжди – 2 бали, здебільшого – 4 бали, іноді – 6 балів, рідко – 8 балів, майже ніколи – 10 балів.

1. Чи намагаєтеся ви завершити бесіду, якщо тема чи співрозмовник нецікаві для вас?
2. Чи дратують вас манери співрозмовника?
3. Чи провокує вас недоречно сказане слово на різкість або грубість?
4. Чи уникаєте розмов із незнайомою чи малознайомою людиною, навіть коли вона домагається цього?
5. Чи маєте звичку перебивати співрозмовника?
6. Чи вдаєте, що слухаєте уважно, тим часом як думаєте зовсім про інші речі?
7. Чи змінюєте тон, голос, вираз обличчя, лексикон залежно від аудиторії, співрозмовника?

8. Чи змінюєте тему розмови, якщо ваш співрозмовник торкнувся делікатної для вас сторони питання?

9. Чи виправляєте співрозмовника, якщо він припускається неправильної вимови, перекручує назви, терміни, вживає вульгарні слова?

10. Чи розмовляєте поблажливим, менторським тоном або з відтінком іронії чи зневаги до співрозмовника?

Ключ та інтерпретація результатів.

Якщо ви набрали **54 і менше балів**, то ваші здібності слухати можна визначити «нижче середнього рівня». У вас не вистачає терпіння й толерантності вислуховувати проблеми інших і ви навіть не в змозі це приховати. Вам слід змиритися з тим, що світ влаштований так, що інші люди не завжди вам кажуть про те, що хотілося б почути. Тоді у вас з'явиться більше друзів і ви поступово почнете виконувати роль лідера в своєму оточенні.

«Середній бал» слухачів – від 55 до 61. У вас є терпіння слухати співрозмовника, і ви майже не перебиваєте його репліками. Проте у вас вироблений немовби імунітет до аудіоінформації, час від часу ви втрачаєте канву розмови, думаєте про своє. Чи не здається вам, що той, хто не вислуховує до кінця, не є до кінця поінформованим і тому не завжди до ладу доводить справи?

Якщо ви набрали **62 і більше балів**, то ваші здібності як слухача «вище середнього рівня». А це означає, що у вас є або природжений талант слухати і співпереживати, або набуті професійні якості керівника, або, найімовірніше, поєднане те й інше.

Але це не означає, що ви нездатні спинити того, хто говорить багато й недоречно.

6. «Чи спостережливі ви?»

Цей тест допоможе вам перевірити, наскільки ви володієте мистецтвом спостережливості [12]. Прочитайте запитання, не замислюючись, дайте відповідь на них.

1. Ви заходите в якусь організацію:

- а) звертаєте увагу на розташування столів та стільців;
- б) звертаєте увагу на точне розташування предметів;
- в) розглядаєте, що висить на стінах.

2. Зустрічаючись з людиною, ви:

- а) дивитесь їй тільки в обличчя;
 - б) непомітно розглядаєте з ніг до голови;
 - в) звертаєте увагу лише на окремі риси обличчя.
3. Що вам запам'ятовується з побаченого пейзажу:
- а) кольори;
 - б) небо;
 - в) почуття радості чи суму, що охопило вас при цьому.
4. Коли ви вранці прокидаєтеся, то:
- а) відразу ж згадуєте, що вам потрібно зробити;
 - б) обмірковуєте, що відбулося вчора;
 - в) згадуєте, що вам снилося.
5. Коли ви сідаєте у місцевий транспорт, то:
- а) проходите вперед, ні на кого не дивлячись;
 - б) розглядаєте тих, хто стоїть поруч;
 - в) обмінюєтесь словом-другим з тими, хто до вас найближче.
6. На вулиці ви:
- а) спостерігаєте за транспортом;
 - б) дивитесь на фасад будинків;
 - в) спостерігаєте за перехожими.
7. Коли ви дивитесь на вітрину, то:
- а) цікавитесь лише тим, що може вам знадобитися;
 - б) звертаєте увагу і на те, що вам в дану мить не потрібно;
 - в) декілька разів уважно розглядаєте кожен предмет.
8. Якщо вдома вам потрібно щось знайти, то:
- а) ви зосереджуєтесь на тому місці, де, як ви гадаєте, могли залишити цей предмет;
 - б) шукаєте всюди;
 - в) просите інших допомогти вам.
9. Розглядаючи стару групову фотокарточку ваших близьких, друзів, ви:
- а) хвилюєтеся;
 - б) вам стає смішно;
 - в) ви намагаєтесь впізнати тих, хто знятий.
10. Уявіть, що вам запропонували пограти в азартну гру, якої ви не знаєте, ви:
- а) намагаєтесь навчитися в неї грати і вигравати;
 - б) відмовляєтесь від цього задуму через деякий час;
 - в) зовсім не граєте;
11. Ви когось чекаєте в парку, і:

- а) уважно спостерігаєте за тими, хто поруч з вами;
 б) читаєте газету;
 в) про щось мрієте.
12. У зоряну ніч ви:
 а) намагаєтесь роздивитися сузір'я;
 б) просто дивитесь у небо;
 в) зовсім не дивитесь.
13. Читаючи книгу, ви:
 а) помічаєте олівцем місце, до якого дійшли;
 б) залишаєте закладку;
 в) довіряєте своїй пам'яті.
14. Про своїх сусідів ви пам'ятаєте:
 а) їх ім'я та по батькові;
 б) їх зовнішність;
 в) ні те, ні інше.
15. Опинившись перед сервірованим столом:
 а) захоплюєтесь його вишуканістю;
 б) перевіряєте, чи все на місці;
 в) перевіряєте, чи всі стільці стоять на місці.
- Перевірте результати за таблицею, а потім складіть їх.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	3	5	10	10	3	5	3	10	5	10	10	10	10	10	3
б	10	10	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	10
в	5	3	3	3	10	10	10	3	10	3	3	3	3	5	5

Від 150 до 100 балів. Безперечно, ви надзвичайно спостережливі. Разом з тим, ви здатні аналізувати і самого себе, свої вчинки. Ви в змозі з точністю оцінити іншу людину.

Від 99 до 75 балів. У вас достатньо розвинута спостережливність, але все ж при оцінці вас іноді підводить упередженість.

Від 74 до 45 балів. Вас не надто цікавить те, що ховається за зовнішністю, манерою поведінки інших. Хоча в спілкуванні у вас не виникають серйозні психологічні проблеми.

Менше 45 балів. Вас абсолютно не цікавлять думки тих, хто поруч з вами. Ви надто зайняті, вам ніколи аналізувати навіть власні вчинки, не те що чужі. Ви не ображайтеся, якщо вас будуть вважати егоїстом.

7. «Чи піддаєтесь ви навіюванню?»

Чи легко вас переконати, чи легко ви піддаєтесь впливу, чи достатньо оптимістичні? Сподіваємося, що відповіді на ці запитання допоможе вам дати цей тест [10].

1. Після кожного нового повідомлення про якусь нову дієту або більш раціональний спосіб життя ви:

- а) відразу переглядаєте або навіть змінюєте свій спосіб життя, режим харчування;
 б) замислюєтесь, що з усього цього може знадобитися й вам;
 в) ніколи не звертаєте на це уваги (за вашою думкою, людство і збереглося, тому що ніколи про це не замислювалося).

2. Якщо на вашому обличчі з'явиться висип або ви поранили обличчя при голінні, ви:

- а) не виходите із дому, поки обличчя не загоїться, тому, що вам здається, що якщо ви вийдете в такому вигляді, всі будуть звертати на вас увагу;
 б) ви намагаєтесь якимось чином приховати це, а як тільки зустрічаєте когось із знайомих, відразу ж пояснюєте, що з вами трапилося;

в) ви не будете звертати на це уваги, цікавість сторонніх вас не обходить.

3. Якщо ви відчули, що хтось йде за вами і майже наступає вам на п'яти, ви:

- а) прискорюєте крок;
 б) вам байдуже, але із цікавості обертаєтесь і дивитесь, хто це.

4. Вам потрібно прийняти рішення, і ви:

- а) не розмовляєте з іншими, тому що боїтеся отримати пораду, яка зіб'є вас з пантелику;
 б) шукаєте поради, але вчиняєте по-своєму;
 в) слухаєте тільки самого себе.

5. Ви трохи прихворіли, але не йдете до лікаря:

- а) там багато хворих, які стануть розповідати про свої недуги, а вас це дратує;
 б) у вас просто немає часу для цього, ви впевнені, що минеться саме собою;
 в) лікар може сказати вам щось неприємне.

6. Якщо на новому місці роботи (навчання) всі раптом починають стверджувати, що ви дуже симпатична людина, а на попе-

редньому місці у вас були проблеми в спілкуванні з людьми, то ви подумайте:

а) нові колеги (студенти) праві, на старому місці вас просто не розуміли;

б) вони менш вимогливі;

в) вони більш спокійні, до всього ставляться по-філософськи.

7. У театр, кіно ви йдете відразу, як тільки зрозумієте, що герой, про якого йдеться:

а) схожий на вас, у нього ті самі проблеми і вам цікаво, як він їх вирішує;

б) герой та обставини зовсім не схожі на ваші, і тому все це вам цікаво, щоб порівняти з собою;

в) ви дивитесь з однаковим задоволенням фільми, постановки, не зіставляючи героїв із собою.

8. Якщо стануть стверджувати, що останнім часом ви виконуєте роботу не кращим чином, то:

а) це сильно травмує вас, ви починаєте працювати ще гірше;

б) оскільки ви самі не помічаєте такого спаду в роботі, то вирішите, що вас намагалися збити з пантелику;

в) ви самі спробуєте підвести підсумок своєї роботи і відмітите, що хоча вона й небездоганна, ви працюєте з цікавістю і не гірше за інших.

9. Якщо водій таксі погляне на вас з погано прихованою прикрістю, то ви:

а) вирішите, що він, мабуть, людина, яка всім незадоволена;

б) що, може бути, він дуже втомився;

в) вирішите, що ви йому просто не сподобалися.

10. Як тільки ви згадуєте про ваших бабусю й дідуся, з якими ви не мешкаєте разом, або про своїх батьків похилого віку:

а) ви бачите розташування кімнат, речей в їхньому будинку;

б) вам навіть іноді «чуються» їх голоси;

в) вам насамперед згадується запах в їхньому будинку, ви його буквально «відчуваєте».

Якщо ваші відповіді насамперед склали групу «а» і «б», то можна сказати, що ви достатньо спокійна, оптимістична людина, яка не позбавлена певної частини самокритики. Ви здатні реагувати на зміни. Але спочатку ретельно їх обмірковуюйте, обговорюйте. Ви піддаєтеся впливу скоріше всього щодо тих речей, які найбільше вас хвилюють.

Якщо у ваших відповідях переважають (або навіть всі) «в», то боїмося, ви надто самовпевнені, надто часто буваєте надмірно вперті. Ви надто легковажно ставитеся до багатьох важливих речей. Іноді ви готові з викликом прийняти важливе рішення ледве не викиданням «орла» і «решки» або якимось іншим зовсім випадковим шляхом.

8. «Чи здатні ви впливати на інших?»

Пропонується перевірити, якою силою впливу ви наділені [12]. Якщо ви хочете дізнатися, чи здатні ви чинити вплив на інших, переконувати їх, дайте відповіді на наступні запитання – «так» чи «ні»:

1. Чи обрали б ви професію актора або політика?

2. Чи дратують вас люди, які екстравагантно одягаються і поводяться?

3. Чи здатні ви поділитися з іншою людиною своїми особистими переживаннями?

4. Чи реагуєте ви негайно на найменший прояв поганого до вас ставлення?

5. Чи допікають вас успіхи інших у тій галузі, де хотілося б досягти успіхів вам?

6. Чи готові ви взяти на себе важку справу тільки для того, щоб показати, що вона вам під силу?

7. Чи могли б ви пожертвувати всім заради здійснення чогось виключного?

8. Чи хочете ви, щоб вас оточувало завжди одне і те ж коло друзів?

9. Чи дотримуєтеся ви у своєму житті суворого, розписаного за годинами розпорядку?

10. Чи любите ви переставляти меблі в квартирі?

11. Чи подобається вам робити звичну справу кожен раз по-новому?

12. Чи любите ви погузувати над тим, у кого дуже велика зарозумілість?

13. Чи можете сказати своєму керівникові або тому, хто вважається загальновизнаним авторитетом, що він не правий?

Підрахунок балів здійснюється таким чином:

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Так	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Ні	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Якщо ви набрали **від 65 до 35 балів**, то у вас є всі дані для того, щоб підкорити своєму впливу інших, перевиховувати їх, повчати, наставляти. Ви чудово почуваете себе в такій ролі, переконані, що людина не повинна замикатися в собі, уникати інших, триматися збоку і думати тільки про себе. Навпаки, вона повинна прагнути зробити щось для інших, керувати ними, вказувати на помилки, навчити їх бачити світлі сторони навколишньої дійсності. Ви здатні переконувати і впливати на інших, але при цьому намагайтеся не дійти у своєму наставництві до крайності, бо це загрожує вам перетворитися на фанатика і тирана.

Якщо ви набрали **менше 35 балів**, то ви не володієте силою впливу, яка здатна переконати інших, хоча часто в багатьох випадках ви праві. Ідеальне для себе й інших життя вам уявляється суворо упорядкованим, яке підкоряється законам здорового глузду і доброзичливості, а майбутнє – передбачуваним. Ви нічого не любите робити через силу. Іноді надто стримані, що інколи заважає в досягненні мети і висвітлює в дещо перекрученому світлі вашу поведінку.

Рекомендована література

1. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / Пер. с англ. – М.: «Дело», 1991.
2. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. – К.: Лібра, 1998.
3. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций: Монография. – К.: МЗУУП, 1993.
4. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Пер. с англ. (общ. ред. и предисл. В.П. Заинченко и Ю.М. Жуков) – М.: Оникс, 1994.
5. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Дело, 1996.
6. Ладанов И.Д. Практический менеджмент (Психотехника управления и самоотренировки). – М., 1995.
7. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997.
8. Саликова А. Когда мнения расходятся. Капитал. – 1997. – №1. – С. 34-35.

9. Саликова А. «Тошнотворные» служащие. – Капитал. – 1997. – №4. – С. 38.
10. Тесты и методики деловых игр для менеджера: Сборник / А.Б. Боровский, И.А. Грабская. – К.: МЗУУП, 1994.
11. Тутушкина М.К. Практическая психология для менеджеров. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.
12. Шегда А.В. Основы менеджмента. – К.: Тов-во «Знання», КОО, 1998.

Тема 14

Особистість керівника

План заняття

1. Особистість керівника.
2. Методики вивчення особистості.
3. Психогеометрія для менеджерів.
4. Аналіз управлінських обмежень.
5. Ділова гра «Кандидат у керівники».
6. Тести до теми.

Методичні рекомендації

Особистість керівника на сьогодні повинна відповідати вимогам сучасного менеджменту. Для кожного управлінця важливо знати свої переваги, щоб їх правильно використовувати, і недоліки, щоб працювати в напрямку розвитку своєї особистості. Різні методики, представлені в цьому розділі, допоможуть вам розібратися в собі.

1. Особистість керівника

Головні елементи психологічної культури людини: пізнання себе та іншої людини. Знання про себе важливе, тому що ґрунтуючись на вмінні провести психологічний аналіз своїх індивідуальних особливостей, ми можемо більш свідомо проаналізувати поведінку та психологічні особливості іншої людини. Особливо це важливо для людей, які займають керівні посади [8].

Кожна людина володіє яскравою індивідуальністю, яка є інтегральною властивістю, що поєднує її природні та особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність осо-

бистості, її здібності, сфера діяльності, якій надається перевага. В індивідуальності виділяються базові та програмуючі властивості. До базових належать темперамент, характер, здібності людини. Саме через базові властивості розкриваються динамічні характеристики психіки (емоційність, темп реакцій, активність, пластичність, чуттєвість), формується певний стиль поведінки та діяльності особистості.

Головною рушійною силою розвитку індивідуальності є її програмуючі властивості – спрямованість, інтелект та самосвідомість. Індивідуальність володіє власним внутрішнім психічним світом, самосвідомістю та саморегуляцією поведінки, які поєднуються і діють як організатор поведінки «Я».

Індивідуальність – це єдність та взаємозв'язок властивостей людини як індивіда, суб'єкта діяльності та особистості. Людина з'являється на світ як індивід, в якому закладені природні властивості, що розвиваються за певною генетичною програмою.

Інтеграцією природних властивостей є темперамент та задатки. Індивід себе формує та реалізує в діяльності. Розуміння людини як суб'єкта діяльності включає три основних компоненти: свідомість як відбиття дійсності, діяльність як перетворення реальності та творчість як створення чогось нового й оригінального. В діяльності формується: пізнавальна сфера психіки (сприйняття, пам'ять, мислення, увага), волюва та емоційна.

Вихідними характеристиками для особистості є статусно-рольові та ціннісні орієнтації, на базі яких формуються мотивація та спрямованість, характер людини.

Розвиток індивідуальності людини триває все життя. З віком змінюється лише позиція людини – із об'єкта виховання в сім'ї, школі, ВНЗ вона перетворюється на суб'єкт виховання і повинна активно займатися самовихованням.

У кожної людини є свій образ «Я». «Я-образ» – це те, яким індивід уявляє сам себе. Образ «Я» для нас суб'єктивна реальність, через призму якої ми бачимо, оцінюємо та відчуваємо світ. Наш образ «Я» є своєрідним фільтром. Кожен із нас має тенденцію не сприймати, заперечувати або спотворювати інформацію, що не відповідає повністю образу «Я». Причому іноді для збереження «Я-образу» людина сприймає навіть хибну інформацію. Коли ми сприймаємо інформацію, яка відрізняється від того чи не збігається з тим, як ми бачимо себе або навколишній світ, ми часто відчуваємо дискомфорт.

З неадекватністю уявлень про себе пов'язані не тільки труднощі самопізнання, але й багато психологічних бар'єрів ефективного ділового спілкування.

Діловій людині, а особливо керівнику, надзвичайно важливо прагнути до можливо більш повного та глибокого розуміння значення таких реакцій, джерел та причин різного роду думок про себе, які складаються в оточуючих у ході взаємодії.

Ніхто не може досягти своїх цілей без сприяння, допомоги з боку оточуючих [1]. Без сумніву, справедлива така думка: «Всім подобаються сильні, життєстверджуючі та гармонійні люди». Тоді постараємося бути саме такими людьми, бадьорими відповідно віку, випромінюючими життєву енергію. Якщо нам це вдається, ми будемо приваблювати до себе більшу кількість людей, ніж як би ми виглядали хворобливими жалюгідними скигліями.

У перші секунди вирішальним є не те, скільки ви знаєте, головне – це ті «окуляри», які ви вдягаєте на ніс співрозмовнику і через які він бачить вас.

Якщо він бачить: «Ось входить метушлива нервозна людина», тоді ви й насправді будете для нього метушливою нервною людиною. Якщо він бачить: «До мене підходить боязка невпевнена людина», то ви і будете для нього боязким та невпевненим. Відчиняються двері, входить впевнена в собі людина. Вона виграла ще до того, як вимовила хоча б одне слово.

Спитайте себе: «Чи справляю я враження симпатичної людини? Чи бачать у мені людину, здатну вирішувати проблеми?».

Що ж робить людину несимпатичною?

Нікому не подобається той, хто:

- до всіх прискіпується, бурчить;
- постійно розповідає про свої хвороби;
- розпускає плітки, погано говорить про відсутніх;
- в усьому знаходить недоліки;
- не вміє радіти;
- не вміє навіть від душі посміятися;
- не може терпіти самого себе;
- постійно накликає біду;
- рідко або ніколи не говорить «дякую»;
- не промовить й доброго слова про іншу людину.

Симпатичні люди поведуться зовсім по-іншому:

- вони люблять самих себе;

- вони розуміють як свої маленькі слабкості, так і слабкості оточуючих їх людей;

- у них здорове почуття власної гідності;
- вони шляхетні і завжди готові прийти на допомогу;
- вони відчувають почуття вдячності.

Ви самі повинні обрати і розробити свою концепцію, яка об'єктивно враховує всі ваші достоїнства та недоліки. Це вимагає, проте, щоб ви чітко уявляли собі, чого вам хочеться.

Припустимо, ви не боїтеся роботи, з повною самовідданістю і твердо вирішили досягти більшого, ніж маєте. Але одного бажання замало, перед вами відразу ж стане багато запитань, на які вам потрібно відповісти, і перше з них: «Як ви хочете працювати – самостійно чи під чийось керівництвом?». Перед тим, як відповісти на це запитання, ви повинні з'ясувати для себе, чи в змозі ви працювати самостійно, чи можете ви вести власну справу, чи ви за складом характеру нездатні до цього. Спробуйте протестувати себе, відповісти на наведені нижче запитання чесно й щиро:

1. Чи є ви генератором ідей?
2. Чи любите ви людей?
3. Чи вдається вам роль лідера?
4. Чи не боїтеся ви відповідальності?
5. Чи добрий ви організатор?
6. Чи можете ви працювати не покладаючи рук?
7. Чи завжди ви дотримуєтеся слова?
8. Чи можете взяти на себе вирішення відповідного питання?
9. Чи завжди ви реалізуєте прийняті вами рішення?
10. Чи міцне у вас здоров'я?

Якщо ви не змогли відповісти стверджувально з повною впевненістю на всі запитання, слід серйозно замислитися, чи варто вступати на шлях самостійного підприємництва.

Ми займемося, використовуючи різні методики, вивченням свого образу «Я», дамо відповіді на запитання: Хто я? Чого я хочу? Що я можу?

2. Методика вивчення особистості

Темперамент – це природжені особливості людини, що визначають характер її психіки – ступінь врівноваженості, емоційної рухливості. Темперамент не слід плутати з характером, який являє

собою сполучення найбільш стійких, істотних особливостей особистості [1].

Існує чотири типи темпераменту: холеричний, сангвіністичний, флегматичний, меланхолічний. Проте куди частіше в людях поєднуються риси всіх чотирьох темпераментних типів, один з яких виражений сильніше, інші – слабше. Тому ми будемо говорити вже не про темперамент, а про вашу темпераментну структуру, яка включає в себе всі типи. Щоб її визначити, вам пропонується виразити свою згоду (високі бали) або незгоду (низькі бали) з наведеними висловлюваннями. Система оцінок від 0 до 10.

Ваш темперамент

1. Перед будь-якою важливою для мене подією я починаю нервувати.
2. Я працюю нерівномірно, ривками.
3. Я швидко переключаюся з однієї справи на іншу.
4. Якщо потрібно, я можу спокійно чекати.
5. Мені потрібні співчуття та підтримка, особливо при невдачах і труднощах.
6. З рівними я нестриманий та запальний.
7. Мені важко зробити вибір.
8. Мені не потрібно стримувати свої емоції, це відбувається саме по собі.

Підрахуйте вагу кожного з притаманних вам типів темпераменту за формулою:

$$M = 1 + 5 =,$$

$$F = 4 + 8 =,$$

$$X = 2 + 6 =,$$

$$C = 3 + 7 =.$$

Відповідні символи – М, С, Х, Ф – запишіть у порядку зменшення їх ваги. Ви отримали так звану пріоритетну формулу, наприклад МХСФ. Її володаря в першу чергу характеризують меланхолічні риси, тому його умовно можна назвати меланхоліком. Слабше виражені ознаки холерика, сангвініка, флегматика.

Якщо на першому місці вашої пріоритетної формули стоїть «С», то це дозволяє припустити, що вас буде супроводжувати успіх у галузі організації та управління. Сангвіністичні задатки корисні всюди, де потрібні мобільність, вміння швидко переключатися на інші справи.

«Ф» на верхівці темпераментної ієрархії характеризує людину, здатну вирішувати ті ж завдання, що й сангвінік, але з більшими нахилами до стратегічної діяльності. Керівнику високого рангу, який приймає важливі стратегічні рішення, – директору заводу, полководцю – в першу чергу необхідні флегматичні риси (це, звичайно, не закон, а скоріше правило, що припускає винятки: Суворов, наприклад, був сангвініком). Йому протипоказані як квапливість, так і тривалі коливання у відповідальний момент, невинуватий оптимізм або перебільшення труднощів.

«М» означає, що людина мало пристосована до самостійної управлінської роботи. Їй більше підходить робота точна, нехай і ретельна, але яка не вимагає ініціативи, вирішення практичних завдань з багатьма невідомими. Для секретаря-друкарки на першому місці бажані ознаки меланхоліка. Проте серед меланхоліків нерідко зустрічаються непогані управлінці. В такому випадку їм доводиться платити своїм здоров'ям.

Переважання холеристичних рис обіцяє успіх у роботі, де ціняться натиск та невтримність. Особливо добрі результати досягаються в тому випадку, якщо ця невпинна активність збалансована розважністю та незворушністю флегматика, тобто у формулі за «Х» стоїть «Ф». Першопроходцям, які обживають суворі краї, долаючи перешкоди, на перших місцях пріоритетної формули потрібні всього «Х» і «С».

Але діапазон сфер діяльності, яким надається перевага, для всіх без винятку темпераментних структур дуже широкий. До того ж цілеспрямовані вправи здатні в деякій мірі змінити й саму структуру, тому не кваптеся з висновками. А чи варто змінювати? Бо в кожному з основних типів темпераментів можна знайти чимало привабливих рис. Недарма німецький психолог минулого століття В. Вундт вважав, що в повсякденному житті потрібно бути сангвініком, під час важливих подій – меланхоліком, враження, які глибоко зачіпають наші інтереси, вимагають холеричного темпераменту, а виконати власні рішення найкраще зможе флегматик.

Знаючи всі можливості, особливості темпераменту, неважко визначити, в якій галузі у вас успішніше підуть справи. Потім, спираючись на свої сильні сторони і розвиваючи слабкі, можна швидше досягти успіху. Не так важливо, яка у людини робота, головне, щоб вона була їй до душі, відповідала її психологічному складу. Робота, яка виконується без задоволення, навіть при її матеріальній вигід-

ності, в довгостроковому плані може виявитися невинуватою. Постараємося виявити у себе риси, які заважають контакту, і дамо рекомендації професійної спрямованості. Відомий німецький вчений К. Леонгард стверджував, що приблизно у 20-50% людей деякі риси характеру загострені (акцентовані), і інколи це призводить до конфліктів та нервових зривів [1]. Акцентуація – не хвороба, вона проявляється тільки в певних ситуаціях. Крім того, з роками вона може слабшати, згладжуватися.

Питальник Леонгарда

Вам потрібно відповісти на кожне запитання «так» чи «ні». Відповідати слід швидко, довго не розмірковуючи.

1. Чи намагаєтеся ви перевірити після того, як опустили листа у поштову скриньку, чи не залишився він висіти там?
2. Чи вважаєте ви, що в інших людей менше ладу в справах, ніж у вас?
3. Чи дуже вам заважає штора на вікні, що косо висить, або нерівно постелена скатертина, чи намагаєтеся ви відразу усунути ці недоліки?
4. Чи виконуєте ви копітку «чорну» роботу також повільно й ретельно, як і свою улюблену справу?
5. Чи підете ви з роботи або з дому, якщо у вас там щось не до ладу?
6. Чи важко вам буде заснути, якщо ви цілий день розмірковували про своє майбутнє або про якусь проблему?
7. Чи слідкуєте ви з великою увагою за тим, щоб кожна річ лежала на своєму місці?
8. Чи є у вас звичка перевіряти перед сном або перед тим як піти, чи вимкнені газові та електричні прилади, чи добре зачинені двері тощо?
9. Чи була у вас у шкільні роки (або є нині) звичка переписувати аркуш зошита, якщо ви в ньому припустилися помилки і без виправлення не обійтися?
10. Чи виникла б у вас думка проти власної волі кинутися під потяг, що наближається, або викинутися із високо розташованого вікна?
11. Чи прагнете ви більш добросовісно виконувати свою роботу?
12. Чи боретеся за свої інтереси, коли хто-небудь чинить з вами несправедливо?

13. Чи викажете ви, як правило, людям вашу відверту думку з того чи іншого питання?
14. Чи схильні ви заступитися за людину, з якою вчинили несправедливо?
15. Чи завзято ви прямуєте до своєї мети, навіть якщо на шляху зустрічається багато перешкод?
16. Чи сильно ви страждаєте від несправедливості?
17. Якщо вас хто-небудь образить, то чи швидко ви забуваєте образи?
18. Чи зробите ви перший крок до примирення, якщо хтось вас особисто скривдить?
19. Чи доводилося вам у шкільні роки (або нині) користуватися підказками або списувати у товаришів домашнє завдання?
20. Чи довго ви сердитесь на когось?
21. Чи можна сказати, що ви недовірлива, обережна людина?
22. Чи бувають у вас стани сильного внутрішнього занепокоєння або пристрасного прагнення до чогось?
23. Чи швидко ви можете розсердитися на когось або на щось?
24. Чи втікали ви з дому, коли були дитиною?
25. Чи можете ви вийти з себе і дати волю рукам, якщо вас умисно хтось розсердить, образить?
26. Чи є у вас схильність до головного болю?
27. Чи тягне вас іноді в далечінь?
28. Чи стаєте ви після прийняття алкоголю різким і робите все не розмірковуючи та швидко?
29. Чи вважаєте ви себе діловим, підприємливим, постійно активним?
30. Чи тяжко вам тривалий час спокійно посидіти на стільці?
31. Як ви вважаєте, чи підходите ви для проведення розважальних заходів?
32. Чи можна сказати, що при невдачах ви не втрачаєте почуття гумору?
33. Чи подобається вам робота організаційного характеру?
34. Чи можна вас назвати жвавою та спритною людиною?
35. Чи легко піднімається ваш настрій у дружній компанії?
36. Чи буває ваш настрій найчастіше пригніченим, пригнобленим?
37. Чи вважаєте ви, що життя, в цілому, важка річ?

38. Чи вважаєте ви, що в майбутньому вас нічого доброго не чекає?
39. Чи віддаєте ви перевагу мовчанню?
40. Чи можете ви бути відчайдушно веселим?
41. Чи багато ви спілкуєтеся, розмовляєте з іншими?
42. Чи часто ви смієтеся?
43. Чи сильно пов'язаний ваш настрій з життєвими подіями та переживаннями?
44. Чи часто у вас без причин змінюється настрій?
45. Чи є ви товариською людиною?
46. Чи вважаєте ви, що ваш настрій залежить від погоди?
47. Чи було так, що ви лягали спати в доброму настрої, а прокидалися в пригніченому і кілька годин залишалися у такому настрої?
48. Чи змінюється ваш настрій під час алкогольного сп'яніння?
49. Чи стаєте ви радісним у веселому оточенні?
50. Чи можете ви сильно захоплюватися чимось?
51. Чи бувають у вас стани, коли ви відчуваєте себе дуже радісним?
52. Чи траплялося вам переживати глибокий відчай, повну безнадійність?
53. Чи може ваш настрій за короткий проміжок часу змінитися від найвищої радості до глибокої туги?
54. Чи відчували ви в дитинстві страх, коли залишалися на самоті в квартирі?
55. Чи страшно вам спуститися в темний підвал?
56. Чи гризуть вас невизначені думки про те, що з вами або з вашими рідними трапиться якесь нещастя?
57. Чи тяжко вам вночі пройти через цвинтар?
58. Чи вважаєте ви себе лякливою людиною?
59. Чи часто ви бачите страшні сни?
60. Чи вважаєте ви себе нині більш сміливою людиною, ніж у дитячому віці?
61. Чи зможете ви назвати себе м'якосердною людиною?
62. Чи впливає на вас вигляд крові?
63. Чи любите ви тварин?
64. Чи може вас так захопити кінофільм, що сльози з'являться на очах?
65. Чи вважаєте ви себе любителем природи?

66. Чи сильно ви переживаєте, якщо горе трапилося з іншою людиною?
 67. Чи змогли б ви вбити людину?
 68. Чи завжди ви відверті із своїми знайомими?
 69. Чи був у вас раніше істеричний напад або виснаження нервової системи?
 70. Чи завжди ви старанно ставитеся до своєї діяльності?
 71. Чи охоче ви в школі виступали з читанням віршів?
 72. Чи бували у вас конфлікти та неприємності, які так вимотували вам нерви, що ви не виходили на роботу або не йшли до школи?
 73. Чи легко ви пристосовуєтеся до нової ситуації?
 74. Чи можете ви бути привітні з людьми, не відкриваючи свого справжнього ставлення до них?
 75. Чи охоче ви в юності брали участь у гуртках художньої самодіяльності або театральному гуртку?
 76. Чи легко ви можете відволікатися від обтяжливих проблем та питань і не думати постійно про них?
 77. Чи змогли б ви, якщо б прийшлося брати участь у виставі, з повним перевтіленням увійти у роль і забути про себе?
 78. Чи важко вам виступати на сцені перед великою кількістю людей?
- Збіг вашої відповіді з ключем дає 1 бал, розбіжність – 0. Далі за групами (1, 2, 3 і так далі) визначається сума балів і множиться на коефіцієнт. За даним результатом визначається наявність акцентуації.

КЛЮЧІ

Педантичні особистості

I. 1Т, 2Т, 3Т, 4Т, 5Н, 6Т, 7Т, 8Т, 9Т, 10Т;
коефіцієнт-2.

«Застрагаючі» особистості

II. 11Т, 12Т, 13Т, 14Т, 15Т, 16Т, 17Н, 18Н, 19Н, 20Т, 21Н;
коефіцієнт-2

Збудливі особистості

III. 22Т, 23Т, 24Т, 25Т, 26Т, 27Т, 28Т;
коефіцієнт - 3

Гіпертемні особистості

IV. 29Т, 30Т, 31Т, 32Т, 33Т, 34Т, 35Т;

коефіцієнт - 3

Дистимічні особистості

V. 36Т, 37Т, 38Т, 39Т, 40Н, 41Т, 42Н;

коефіцієнт - 3

Циклотимічні особистості

VI. 43Т, 44Т, 45Т, 46Т, 47Т, 48Т, 49Т;

коефіцієнт - 3

Екзальтовані особистості

VII. 50Т, 51Т, 52Т, 53Т;

коефіцієнт-6

Тривожно-помисливі особистості

VIII. 54Т, 55Т, 56Т, 57Т, 58Т, 59Т, 60Н;

коефіцієнт-3

Емотивні особистості

IX. 61Т, 62Т, 63Т, 64Т, 65Т, 66Т, 67Н;

коефіцієнт-3

Демонстративні особистості

X. 68Т, 69Т, 70Т, 71Т, 72Т, 73Т, 74Т, 75Т, 76Т, 77Т, 78Н;

коефіцієнт-2

До 13 – норма.

13 - 20 – прихована акцентуація.

Вище 20 – явна акцентуація.

Примітка

1. Педантичний тип – «зануда», схильний до надмірної охайності, сумнівів, формалізму.

2. «Застрягаючий» тип – довго пам'ятає добро і зло.

3. Збудливий тип – йому властиві підвищена збудливість, імпульсивність, послаблення контролю над потягом та імпульсами.

4. Гіпертимічний тип – постійно підвищений фон настрою в сполученні з жагою діяльності.

5. Дистимічний тип – знижений фон настрою, фіксація на темних сторонах життя.

6. Циклоїдний тип – схильний до змін настрою, поводить себе то як гіпертимик, то як дистимик.

7. Екзальтований тип – схильний до збільшеного, але щирого виразу почуттів.

8. Тривожно-помисливий тип – відзначається схильністю до страхів, підвищена нерішучість, лякливність, високий рівень тривожності.

9. Емотивний тип – чуттєві та вразливі люди, які відрізняються глибиною переживань.

10. Демонстративний тип – манірний, егоцентричний.

Враховуючи темперамент, особливості акцентуації – свої та чужі, ви зможете уникнути багатьох неприємностей, несподіванок у спілкуванні, визначитися з професійною спрямованістю або відкоригувати свою спеціалізацію в професійній діяльності.

Трансактний аналіз поведінки

Вас, звичайно ж, здивувала різна поведінка одних і тих самих людей у різних ситуаціях, у контакті з різними людьми [1]. Для пояснення такої поведінки однієї й тієї ж людини американський психолог Е.Берн розробив у 60-х роках модель его-станів (Я-станів). Е.Берн пропонує структурну та функціональну моделі психіки. Структурна модель відбиває внутрішній устрій психіки, функціональна – способи дії, тобто акцію та реакцію. Кожний его-стан є замкненим і складається з:

<i>мислити</i>	<i>відчувати</i>	<i>діяти</i>
Стан батьки-Я	той, хто думає, діє та відчуває, як його батьки, знаходиться в стані батьки-Я.	
Стан дорослий-Я	той, хто твердо оцінює реальність, збирає та об'єктивно обмірковує факти, знаходиться в стані дорослий-Я.	
Стан дитина-Я	той, хто відчуває та діє так, як у дитинстві, знаходиться в стані дитина-Я.	

Людина, промовляючи першу фразу, задає тон розмові тим, що мимоволі обирає собі та співрозмовнику стан «Я».

Ділове спілкування повинно відбуватися на рівні Дорослий-Дорослий. Трансактний аналіз спілкування дозволить вам оволодіти тонкощами ділового спілкування: більш точно вловлювати прихований смисл висловленого, стати ініціатором спілкування, уникнути тактичних та стратегічних помилок контакту.

Ці три «Я» супроводжують нас усе життя. Зріла людина вміло використовує різні форми поведінки, аби вони були доречні. Са-

моконтроль та гнучкість допомагають їй своєчасно повернутися у «дорослий» стан, що, власне, і відрізняє зрілу особистість від молодика, нехай навіть солідного віку.

Спробуйте оцінити, як сполучаються ці три «Я» у вашій поведінці. Для цього оцініть наведені висловлювання в балах від 0 до 10.

1. Мені інколи не вистачає витримки.
2. Якщо мої бажання заважають мені, то я вмю їх стримувати.
3. Батьки, як більш зрілі люди, повинні влаштовувати життя своїх дітей.
4. Я іноді перебільшую свою роль в якихось подіях.
5. Мене провести нелегко.
6. Мені б сподобалося бути вихователем.
7. Буває, мені хочеться подурити, як маленькому.
8. Думаю, що я правильно розумію всі події, які відбуваються.
9. Кожен повинен виконувати свої обов'язки.
10. Нерідко я поступаю не як потрібно, а як хочеться.
11. Приймаючи рішення, я намагаюся продумати його наслідки.
12. Молодше покоління повинно вчитись у старших, як йому слід жити.
13. Я, як і багато людей, буваю образливим.
14. Мені вдається бачити в людях більше, ніж вони говорять про себе.
15. Діти повинні, безумовно, виконувати вказівки своїх батьків.
16. Я – людина, яка схильна захоплюватися.
17. Мій основний критерій оцінки людини – об'єктивність.
18. Мої погляди непохитні.
19. Буває, що я не поступаюся у суперечці лише тому, що не хочу поступатися.
20. Правила оправдані лише до тих пір, поки вони корисні.
21. Люди повинні дотримуватися всіх правил незалежно від обставин.

Підрахуйте окремо суму балів за рядками таблиці:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 (Д-«Дитина»)
- 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 (Др-«Дорослий»)
- 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 (Б-«Батько»).

Розмістіть відповідні символи в порядку убування. Якщо у вас вийшла формула ДрДБ, то це значить, що ви володієте розвинутим почуттям відповідальності, в міру імпульсивні та безпосередні, несхильні до повчань. Вам можна побажати лише зберегти ці якості

ї надалі. Вони допоможуть вам у будь-якій справі, що пов'язана із спілкуванням, колективною працею, творчістю.

Гірше, якщо на першому місці стоїть Б. Категоричність та самовпевненість протипоказані, наприклад, педагогу, організатору – тобто всім, хто, в основному, має справу з людьми, а не з машинами.

Сполучення БДДр іноді здатні ускладнити життя людини, яка має таку характеристику. «Батько» з дитячою безпосередністю рідше «правду-матку», ні в чому не сумніваючись і не турбуючись про наслідки. Але і тут немає особливих приводів для смутку. Якщо вас не приваблює організаторська робота, шумні компанії і ви надаєте перевагу бути наодинці з книгою, кульманом або етюдником, то все до ладу. Якщо ж ні, і ви хочете пересунути своє Б на друге або навіть на третє місце, то це можна здійснити. Д на чолі пріоритетної формули – досить прийнятний варіант, скажімо, для наукової роботи. Ейнштейн, наприклад, одного разу жартома пояснив причини своїх наукових успіхів тим, що він розвивався повільно і над багатьма питаннями замислювався лише тоді, коли люди, як правило, вже переставали про них думати.

Але дитяча безпосередність добра до певних меж. Якщо вона починає заважати справі, то, значить, час взяти емоції під контроль.

Методика виявлення комунікативних та організаторських здібностей

(КОЗ-1)

Комунікативні та організаторські здібності – стрижневі у професіях типу «людина-людина» [10]. Ці здібності визначають характер міжособистісних стосунків; без них не можна об'єднатися в колектив, створити навчальні, спортивні, виробничі та інші групи, привернути до себе людей, організувати та спрямувати їх діяльність. Методика корисна не тільки для діагностики особистісних особливостей, але й для виявлення лідерів, організаторів, які можуть згуртувати колектив. Вам потрібно відповісти на запитання цього бланка. Вільно виражайте свою думку з кожного запитання і відповідайте на них так: якщо ваша відповідь на запитання позитивна, то поставте проти нього знак «+», якщо ж незгодні – знак «-». Коли ви відповідаєте на будь-

яке з цих запитань, звертайте особливу увагу на перші його слова. Ваша відповідь повинна бути точно узгоджена з цими словами.

Бланк запитань

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто вам вдається переконати більшість своїх товаришів у правоті вашої думки?
3. Чи довго вас непокоїть почуття образи, нанесене кимось з ваших товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи є у вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?
6. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
7. Чи правильно, що вам приємніше та простіше проводити час із книгами або за якимись іншими заняттями, ніж із людьми?
8. Якщо виникли якісь перешкоди у здійсненні ваших намірів, то чи легко ви відступаєте від них?
9. Чи легко ви встановлюєте контакт із людьми, які значно старші від вас за віком?
10. Чи любите ви придумувати та організовувати зі своїми товаришами різноманітні ігри та розваги?
11. Чи важко вам влитися в нову для вас компанію?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановити контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви до того, щоб ваші товариші діяли згідно з вашими думками?
15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися та порозмовляти з новою людиною?
18. Чи часто при вирішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас оточуючі люди, і чи хочеться вам побути наодинці?
20. Чи правда, що ви, як правило, погано орієнтуєтеся в незнайомих для вас обставинах?

21. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?
 22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
 23. Чи відчуваєте ви почуття утруднення, незручність або сором'язливість, якщо доводиться проявляти ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
 24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
 25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
 26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, що торкаються інтересів ваших товаришів?
 27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих вам людей?
 28. Чи правильно, що ви рідко прагнете до доведення своєї правоти?
 29. Чи вважаєте ви, що без зайвих особистих зусиль внесете позитивний вклад у малознайому для вас компанію?
 30. Чи брали ви участь у громадській роботі в школі?
 31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
 32. Чи правильно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте вашими товаришами?
 33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, опинившись в незнайомій для вас компанії?
 34. Чи охоче ви беретеся за організацію різних заходів для своїх товаришів?
 35. Чи правда, що ви відчуваєте себе досить впевненим та спокійним, коли потрібно щось говорити великій групі людей?
 36. Чи часто ви запізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
 37. Чи правильно, що у вас багато друзів?
 38. Чи часто ви збентежуєтеся, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?
 39. Чи часто ви опиняєтеся в центрі уваги у своїх товаришів?
 40. Чи правда, що ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?
- Відповіді на запитання подаються в спеціальному бланку відповідей, в якому фіксуються анкетні дані та результати роботи.

Бланк відповідей

1	11	21	31
2	12	22	32
3	13	23	33
4	14	24	34
5	15	25	35
6	16	26	36
7	17	27	37
8	18	28	38
9	19	29	39
10	20	30	40

Для кількісної обробки даних використовують дешифратори, в яких поставлена максимальна сума «ідеальних відповідей», які відбивають яскраво виражені комунікативні та організаторські здібності.

Дешифратор комунікативних здібностей

1	+	11	-	21	+	31	-
3	-	13	+	23	-	33	+
5	+	15	-	25	+	35	-
7	-	17	+	27	-	37	+
9	+	19	-	29	-	39	-

Дешифратор організаторських здібностей

2	+	12	-	22	+	32	-
4	-	14	+	24	-	34	+
6	+	16	-	26	+	36	-
8	-	18	+	28	-	38	+

Далі підраховується кількість відповідей з кожного розділу методики, що збігаються з дешифратором. Оціночний коефіцієнт (К) виражається відношенням кількості відповідей, що збіглися за кожним розділом, до максимально можливого числа збігів: $K = X : 20$, де К величина оціночного коефіцієнта, Х – кількість відповідей, що збігаються з дешифратором.

Оцінка результатів

Показники, отримані за цією методикою, можуть варіювати від 0 до 1. Показники, близькі до 1, свідчать про високий рівень прояву комунікативних або організаторських здібностей, близькі ж до 0 – про низький рівень. Оціночний коефіцієнт (К) – це первинна кількісна характеристика матеріалів дослідження. Для якісної стандартизації результатів дослідження використовуються шкали оцінок, в яких тому чи іншому діапазону кількісних показників К відповідає певна оцінка. Порівнюємо коефіцієнти K_k (комунікативних здібностей) та K_o (організаторських здібностей) зі шкалами оцінок цих здібностей.

Шкала оцінок комунікативних здібностей

К	Оцінка	Рівень прояву комунікативних здібностей
0,10-0,45	1	Низький
0,46-0,55	2	Нижче середнього
0,56-0,65	3	Середній
0,66-0,75	4	Високий
0,76-1,00	5	Дуже високий

Шкала оцінок організаторських здібностей

К	Оцінка	Рівень прояву організаторських здібностей
0,20-0,55	1	Низький
0,56-0,65	2	Нижче середнього
0,66-0,70	3	Середній
0,71-0,80	4	Високий
0,81-1,00	5	Дуже високий

Інтерпретація результатів

Якщо ви отримали оцінку «1», то ви характеризуєтеся вкрай низьким рівнем прояву здібностей до комунікативної та організаторської діяльності.

У тих, хто отримав оцінку «2», розвиток комунікативних та організаторських здібностей знаходиться на рівні нижче середнього. Ви не прагнете до спілкування, відчуваєте себе скуто в новій компанії, колективі, для вас краще проводити час наодинці з собою, обмежуєте свої знайомства, відчуваєте труднощі при встановленні контактів з людьми, у виступі перед аудиторією, погано орієнтуєтеся в незнайомій ситуації, не відстоюєте свою думку, тяжко переживаєте образи. Прояв ініціативи в громадській діяльності вкрай занижений, в багатьох справах ви віддаєте перевагу тому, щоб уникнути прийняття самостійних рішень.

Якщо ви отримали оцінку «3», то для вас характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських здібностей. Володіючи в цілому середніми показниками, ви прагнете до контактів з людьми, не обмежуючи коло своїх знайомств, відстоюєте свою думку, плануєте роботу. Проте «потенціал» цих нахилів нестійкий. Ви потребуєте подальшої серйозної та планомірної роботи з формування і розвитку комунікативних та організаторських здібностей.

Якщо ви отримали оцінку «4», то ви належите до групи з високим рівнем прояву комунікативних і організаторських здібностей. Ви не розгублюєтеся в нових обставинах, швидко знаходите друзів, постійно прагнете розширити коло знайомих, займаєтеся громадською діяльністю, допомагаєте близьким, друзям, проявляєте ініціативу в спілкуванні, із задоволенням берете участь в організації громадських заходів, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації.

І, нарешті, ті, хто отримав оцінку «5» – з найбільш високим рівнем прояву комунікативних та організаторських здібностей. Для вас характерні швидка орієнтація у важкій ситуації, невимушеність поведінки в новому колективі.

Ви ініціативні, схильні у важливій справі або складній ситуації приймати самостійні рішення, відстоювати свою думку і допомагаєте, щоб вона була прийнята. Ви легко себе почуваете в незнайомій компанії, любите та можете організувати різноманітні ігри, колективні справи, самі вмієте знаходити таку роботу.

При інтерпретації отриманих даних слід пам'ятати, що вони лише констатують наявний рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей у даний період розвитку особистості. Якщо результати тестування виявилися невисокими, то це зовсім не означає, що цих здібностей потенційно у вас немає. Просто не були створені умови для їх прояву та розвитку або у вас самого не було нагальної потреби отримати відповідне вміння.

Комплекс загрозливого авторитету

Авторитет – це певна соціальна роль, з якою пов'язані очікування оточуючих. Від авторитету чекають, наприклад, що, спираючись на міцні знання, а часто й високі розумові здібності, він буде в змозі вказати іншим, що і як вони повинні робити, причому правильність його порад підтвердиться на практиці [7].

Але авторитет – це і психологічний стан особистості, яка відіграє цю роль. Він складається із усвідомлення можливостей та компетенції, прав та привілей, значення власної діяльності, розуміння того, чого очікують оточуючі. Більшість людей, які відіграють роль лідера, пов'язують її з власною цінністю. Тому зростання авторитету розглядається керівником як власна перемога, а втрата його – як особиста трагедія.

Авторитет завжди підтримується за допомогою багаточисельних заходів та своєрідних «громадських ритуалів» – виразу поваги, виділення в групі тощо. Підірвати його можна різними способами. Завжди знаходяться люди, які ставлять під сумнів права лідера, применшують його успіхи, не виражають достатньої поваги та слухняності і роблять це інколи не тільки приховано, але й явно. Авторитет підриває інформація про невдачі, а також зусилля противників того курсу, який впроваджує лідер.

Суперечності об'єктивні супроводжуються також суб'єктивними. Людина, вважаючи себе авторитетом, переконана в своїй силі, правоті, в тому, що вона більше знає та краще розуміє, ніж оточуючі, які повинні це усвідомити і слухатись її. Але вона змушена зважати на те, що може припуститися помилки, скопрометувати себе незнанням якихось речей, поганим орієнтуванням в обставинах та неточним передбаченням ходу подій. Вона також не може не помічати у своєму оточенні людей, які сумніваються в її авторитеті або, як мінімум, не виявляють їй потрібної поваги.

Подібна ситуація породжує внутрішній конфлікт, отруюючи життя лідеру. Людина, що опинилася в такій ситуації (а уникнути її нелегко), спробує не звертати на неї уваги. Проте конфлікт викликає неприємну напругу, яку, звичайно, дуже хочеться усунути. Він може загострюватися і поступово приймати форму грізної «хвороби», яка називається «комплексом загрозового авторитету». Цей комплекс можна охарактеризувати як сильну, часто глибоко приховану стурбованість з приводу власного авторитету у людей, які відіграють соціальну роль лідера і які борються з цією стурбованістю засобами, що приносять шкоду організації.

Правильніше вважати «комплекс загрозового авторитету» не рисою характеру деяких керівників, а своєрідною хворобою, яка може з'явитися у людей, які ніколи раніше нею не страждали.

До числа типових її симптомів належать:

- блокування інформації, що викликає сумніви у власному авторитеті;
- прагнення уникнути таких ситуацій, в яких могла проявитися власна некомпетентність.

Людина, яка страждає «комплексом загрозового авторитету», намагається поводитися так, щоб не допустити найменшого підозріння, що вона чогось не знає, може помилитися, зробити щось неправильно. «Авторитет» починає усувати із організації людей, які йому загрожують.

Подібну поведінку керівника неважко знайти у відповідях підприємств на критику в пресі, коли замість детального аналізу ситуації повідомляють про покарання, яке поніс службовець, що займається, на своє нещастя, документацією з даної справи.

Які ж наслідки такої поведінки керівників, що рятують свій авторитет від болісної критики будь-якою ціною? Вкажемо тільки на деякі з них.

Розширюється діяльність, спрямована на захист авторитету, і, відповідно, менше часу залишається на вирішення основних завдань організації.

Утруднюється, і навіть стає неможливим, нормальне функціонування інформаційних каналів всередині організації, особливо на її вищих рівнях, що дуже нагадує склероз головного мозку.

Отруюється мікроклімат людських взаємовідносин в організації і підривається творче ставлення співробітників до своєї праці. Це

неминучі наслідки обставин, в яких безперервно йде пошук «стрілочників», а достоїнства пропозицій, що висувуються, оцінюються тільки тим, наскільки вони відповідають думкам авторитету та його «наближених».

Змінюється кадрова політика – перевага надається тим, хто слухняніший і не заперечує керівнику.

Які ж фактори сприяють появі «комплексу загрозового авторитету»? Ось деякі з них:

- фальшиве становище – це ситуація, при якій виявляється, що в якихось галузях кваліфікація керівника нижча, ніж у його підлеглих;
- об'єктивні невдачі – коли підприємство наштовхується на несподівані перешкоди і відчуває труднощі, які з більшою чи меншою обґрунтованістю можна пояснити поганим керівництвом;
- надмірна складність ситуації – коли завдання, що стоять перед підприємством, доводиться вирішувати в таких складних умовах, що вони переростають досить задовільні можливості керівника;
- суперництво всередині керівництва – в результаті чого в оточенні лідера опиняються люди, які зацікавлені в тому, щоб довести його слабкість та некомпетентність;
- діяльність різних угруповань, яким вигідно штучно породжувати у керівника почуття невпевненості у своєму становищі, досягаючи тим самим зміцнення власної позиції;
- психологічна «крихкість» авторитету – ситуація, коли на посту керівника опиняється людина, яка глибоко в душі приховує невпевненість у своїй компетенції. Явище це досить часте й подібну невпевненість у собі, яка виникла ще в дитинстві, не можуть зруйнувати ніякі успіхи на роботі, в тому числі й вдале керівництво великими колективами.

Щоб лікувати хворобу, потрібно її розпізнати. На жаль, поставити самому собі діагноз «комплекс загрозового авторитету» – справа досить важка. Характер цієї «хвороби» такий, що вона погано піддається діагнозу, а ті, хто збоку її виявив, або не реагують, або використовують для досягнення власних корисливих цілей.

Між тим певні ознаки «комплексу загрозового авторитету» можна у себе помітити. Для керівників, які б хотіли переконатися, чи не уражені вони цим захворюванням, пропонується короткий тест. Попереджаємо, що вважати його абсолютно безпомил-

ковим не можна. Проте результат тестування може бути приводом для роздумів. Поміркуйте та виберіть варіант відповіді, який відповідає вашим особистим переконанням.

1. Можу сказати про себе, що я виконую свої обов'язки настільки добре, наскільки це можливо:

- а) завжди;
- б) як правило;
- в) іноді;
- г) майже ніколи.

2. До цього часу мені вдавалося точно передбачати важливі явища та події:

- а) завжди;
- б) як правило;
- в) іноді;
- г) майже ніколи.

3. Головною причиною невдач є погане ставлення або глупство частини моїх співробітників:

- а) завжди;
- б) як правило;
- в) іноді;
- г) майже ніколи.

4. Я визнаю право на критику, але повинен зазначити, що більшість моїх критиків не мають морального права висувати проти мене звинувачення:

- а) визнаю повністю;
- б) згоден частково;
- в) скоріше не згоден;
- г) зовсім не згоден.

5. Багато співробітників байдужі до моїх невдач:

- а) цілком правильно;
- б) частково правильно;
- в) скоріше неправильно;
- г) зовсім неправильно.

6. Люди, які хочуть мене повчати, повинні спочатку самі навчитися:

- а) згоден повністю;
- б) згоден частково;
- в) скоріше не згоден;
- г) зовсім не згоден.

7. Згода з думкою підлеглих є ознакою слабкості керівника:

- а) згоден повністю;
- б) згоден частково;
- в) скоріше не згоден;
- г) зовсім не згоден.

8. Я твердо та об'єктивно оцінюю себе:

- а) завжди;
- б) у загальному;
- в) іноді;
- г) майже ніколи.

9. Ціную справедливу критику, але повинен сказати, що ті, хто критикує мої рішення, виявляють злу волю та нехтування:

- а) завжди;
- б) у цілому;
- в) іноді;
- г) майже ніколи.

10. Можу безпомилково оцінити ставлення підлеглих до мене:

- а) завжди;
- б) у цілому;
- в) іноді;
- г) майже ніколи.

11. Не слід поступатися підлеглим, оскільки це підриває авторитет керівника:

- а) згоден повністю;
- б) згоден частково;
- в) скоріше не згоден;
- г) зовсім не згоден.

12. Я стараюся зберегти критичне ставлення до себе, але можу сказати, що приймаю правильні рішення:

- а) завжди;
- б) у цілому;
- в) іноді;
- г) майже ніколи.

13. По справжньому компетентна людина може покластися виключно на свою думку:

- а) завжди;
- б) у цілому;
- в) іноді;
- г) майже ніколи.

14. Мене нервують люди, які публічно виступають проти моїх розпоряджень:

- а) завжди;
- б) у цілому;
- в) іноді;
- г) майже ніколи.

15. Я ціную прямоту та самостійність моїх підлеглих, але вважаю, що вони повинні виконувати мої накази без дискусій:

- а) згоден повністю;
- б) згоден частково;
- в) скоріше незгоден;
- г) зовсім не згоден.

Підрахуйте відповіді.

Якщо у відповідях явно переважає варіант «а», будьте обережні – «комплекс загрозливого авторитету» може стати вашою хворобою.

У більшості відповідей був варіант «б» – можна визнати, що ви дуже обережні, але не можна стверджувати, що у вас немає схильності до даної хвороби.

Якщо перевага віддана варіанту «в» – ви займаєте щодо своїх підлеглих надто оборонну позицію.

Переважна більшість відповідей припадає на варіант «г» – найімовірніше, ви не підходите для ролі «авторитету».

У випадку, коли жоден із варіантів у вас не отримав явної переваги, цей тест не може охарактеризувати вас досить точно.

Впевненість у собі

Головна психологічна умова успішної діяльності в будь-якій галузі – це впевненість у своїх силах [1]. Почуття впевненості може бути прищепленим з дитинства, але може вироблятися й цілеспрямовано. Основні напрямки, за якими набувається впевненість: опанування та удосконалення професійної майстерності, адекватна поведінка в різноманітних ситуаціях людського спілкування, підтримка та зміцнення здоров'я і працездатності, створення сприятливої зовнішності, власного іміджу. Тільки в результаті зусиль людини в цих напрямках формується впевненість як позитивна риса характеру. Пропонуємо тест на визначення адекватності оцінки впевненості в собі.

Впевненість у собі (оцінка)

На запитання слід відповідати «так» або «ні».

1. Чи часто ви відчуваєте несподівану втомленість, хоча по суті ви не перевтомилися?

2. Чи буває з вами таке, що ви раптом відчуваєте невпевненість – чи замкнули ви за собою двері?

3. Чи часто ви засмучуєтеся без певної причини?

4. Чи байдужі ви, коли, знаходячись у театрі, сидите всередині ряду?

5. Чи тяжко вам настроїтися на чийсь несподіваний візит?

6. Чи лякаєтесь ви, коли дзвонить телефон?

7. Чи часто вам сняться сни?

8. Чи швидко ви приймаєте рішення?

9. Чи неприємно вам, якщо ви виявляєте на своєму одязі пляму, і потрібно в такому вигляді кудись йти?

10. Чи любите заводити нові знайомства?

11. Чи буває з вами таке, що перед поїздкою у відпустку ви раптом відмовляєтеся від неї?

12. Чи просинаєтесь ви вночі з відчуттям сильного голоду?

13. Чи хочеться вам іноді залишитися наодинці з собою?

14. Якщо ви прийшли в ресторан один (одна), чи сідаєте ви за стіл, за яким сидять відвідувачі, хоч є вільний стіл?

15. Чи керуєтеся ви в своїх вчинках, головним чином, тим, чого чекають від вас інші?

Ви отримуєте по одному балу за стверджувальні відповіді на запитання 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 і за заперечувальні відповіді на запитання 9, 10, 13, 14.

Значить ви можете отримати максимум 15 балів.

0 – Ви в такій мірі самовпевнені, що можна припустити, що ви не досить відверті в своїх відповідях.

1-4 – Ви вільні від нерозважливих вчинків, властивих неврастенікам. Деяка частка невпевненості не є недоліком, а доказом гнучкості вашої психіки.

5-8 – У вас яскраво виражена потреба відчувати себе впевнено. Інші люди майже завжди можуть на вас покластися. Правда, через цю вашу рису страждає щирість виразу почуттів.

9-12 – Ваша потреба бути впевненим у собі настільки сильна, що вам загрожує небезпека часто-густо бачити речі не такими, які вони є насправді, а такими, що відповідають вашим уявленням. Якщо ви не готові хоча б коли-не-коли зважитися на «стри-

бок у невідоме», то у вашому житті буде вкрай мало щасливих миттєвостей.

13-15 – Ваш страх перед непередбаченими ситуаціями настільки великий, що навіть, наприклад, вигравши в лото, ви й тут відчуваєте сумніви. Потреба стійкості, стабільності досить зрозуміла, але якщо вона зростає до таких «розмірів», то найменша зміна обставин руйнує у вас почуття впевненості в собі. Якщо довести цю думку до логічного завершення, то мова піде про відмову від розвитку власної особистості. Якщо ви бажаєте подолати це, то вам доведеться змусити себе змиритися з деякою часткою невпевненості. Можна розвивати навички впевненості в собі, приклавши певні зусилля самостійно.

3. Психогеометрія для менеджерів

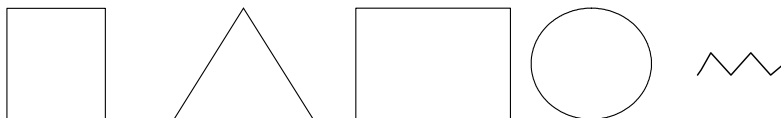
Психогеометрія – унікальна практична система аналізу особистості [10]. Вона дозволяє:

- миттєво визначити форму (або) тип особистості людини, яка вас цікавить, і, зрозуміло, вашу власну форму;
- дати детальну характеристику особистих якостей та особливостей поведінки будь-якої людини звичайною, зрозумілою кожному мовою;
- скласти сценарій поведінки для кожної форми особистості в типових ситуаціях.

Психогеометрія розроблена в США, її автор Сьюзен Деллінгер – спеціаліст із соціально-психологічної підготовки управлінських кадрів. Точність діагностики за допомогою психогеометричного методу сягає 85%.

Інструкція

Подивіться на п'ять фігур, зображених на малюнку. Виберіть з



них ту фігуру, стосовно до якої, ви можете сказати: це – я! Постарайтеся відчути свою форму. Якщо ви відчуваєте сильне утруднення, виберіть з фігур ту, яка першою привабила вас. Запам'ятайте її назву під № 1. Тепер, проранжуйте чотири фігури, що

залишилися, в порядку надання вашої переваги і запишіть їх назви під відповідними номерами. Остання фігура, яку ви запишете під номером 5, буде явно не вашою формою, тобто тією, яка підходить вам менше всього.

Яку б фігуру ви не помістили на перше місце, це – ваша основна фігура, або суб'єктивна форма. Саме вона дає можливість визначити ваші основні домінуючі риси характеру та особливості поведінки. Інші чотири фігури – це своєрідні модулятори, які можуть підфарбовувати ведучий фон вашої поведінки. Сила їх впливу зменшується із збільшенням порядкового номера. Навіть якщо деякі характеристики фігури, яка стоїть на другому місці, ви, ймовірно зможете виявити у своїй поведінці, то фігура, що займає п'яте місце, дає про себе знати, коли ви явно не в собі (і, очевидно, собі не подобається). Більш важливо для вас інше значення останньої фігури – вона вказує на форму людини, взаємодія з якою буде створювати для вас найбільші труднощі (їх ви успішно можете подолати за допомогою психогеометрії).

Коротка психологічна характеристика основних форм особистості

Квадрат

Якщо вашою основною формою є квадрат, то ви – невтомний трудівник! Працелюбство, старанність, потреба доводити розпочату справу до кінця, настирливість, яка дозволяє досягти завершення роботи, – ось чим насамперед відомі справжні Квадрати. Витривалість, терпіння та методичність, як правило, роблять Квадрата висококласним спеціалістом у своїй галузі. Цьому сприяє і невгамовна потреба в інформації. У Квадрата всі відомості систематизовані, розкладені по полицях (у голові або спеціальній картотеці). Квадрат здатен видати необхідну інформацію миттєво. Тому вони заслужено вважаються ерудитами, в крайньому разі, у своїй галузі.

Розумовий аналіз – сильна сторона Квадрата. Вони, звичайно, уважні до деталей, подробиць, здатні відпрацювати всі конкретні деталі.

Квадрати люблять раз і назавжди заведений порядок, все повинно знаходитися на своєму місці та відбуватися у свій час. Ідеал Квадрата – розплановане, передбачуване життя, і йому не до душі

«сюрпризи» та зміни звичайного ходу подій. Він постійно «впорядковує», організовує людей та речі навколо себе.

Усі ці якості сприяють тому, що Квадрати можуть стати (і стають!) відмінними адміністраторами, виконавцями, але рідко бувають добрими розпорядниками, менеджерами.

Надмірна пристрасть до деталей, потреба в додатковій, уточнюючій інформації для прийняття рішення позбавляє Квадрата оперативності. Охайність, порядок, дотримання правил пристойності можуть розвиватися до неймовірності. Якщо доводиться приймати рішення, пов'язане з ризиком, з можливою втратою престижу, Квадрати свідомо або несвідомо затягують його прийняття. Крім того, раціональність, емоційна сухість та холодність заважають Квадратам швидко встановлювати контакти з різними особами (часто неприємними), що також не сприяє успіху в управлінні людьми. Квадрат неефективно діє в аморфній ситуації. Проте в добре структурованих ситуаціях, коли встановлені строки виконання, визначений доступ до інформації та обладнання, сформульовані чіткі вимоги і є інструкції до дії, Квадрат перевершує всі інші форми.

Трикутник

Ця форма символізує лідерство. Найхарактерніша особливість справжнього трикутника – це концентруватися на головній меті.

Трикутники – енергійні, невтримні, сильні особистості, які ставлять ясні цілі і, як правило, досягають їх. Трикутники завжди знають, яка їх головна мета. Це дуже рішучі люди, здатні глибоко й швидко аналізувати ситуацію. Вони зосереджуються на головному, на суті проблеми.

Трикутник – це дуже впевнена людина, яка хоче бути правою у всьому. Сильна потреба бути правим і управляти станом справ, вирішувати не тільки за себе, але й, по можливості, за інших, робить Трикутника особистістю, яка постійно суперничає, конкурує з іншими. Домінуюча установка у будь-якій справі, за яку береться Трикутник, – установка на перемогу, вигреш, успіх. Він часто ризикує, буває нетерплячим до тих, хто вагається у прийнятті рішень.

Трикутники дуже не люблять бути неправими і з великими зусиллями визнають свої помилки. Можна сказати, що вони бачать те, що хочуть бачити, тому не люблять змінювати свої рішення,

часто бувають категоричні, не визнають заперечень і в більшості випадків поступають по-своєму.

Трикутники – честолюбні. Перед тим, як взятися за якусь справу або прийняти рішення, вони свідомо або несвідомо ставлять перед собою запитання «А що я буду з цього мати?». Із Трикутників виходять чудові менеджери на «найвищому» рівні управління. Головна негативна якість «трикутної» форми: сильний егоцентризм, спрямований на себе.

Трикутники дуже симпатичні, привабливі люди, які примушують все і всіх обертатися кругом себе і без яких наше життя втрачило б всю свою гостроту.

Прямокутник

Прямокутник символізує стан переходу та зміни. Це тимчасова форма особистості, яку можуть «носити» інші чотири порівняно сталі фігури в певні періоди життя. Це люди, незадоволені тим способом життя, який вони ведуть зараз, і тому зайняті пошуками кращого становища. Можливо, хтось тільки-но пережив зміну професійного статусу, можливо, хтось передбачає, передчуває такі зміни, у когось, можливо, відбулися зміни в особистому житті. В цілому причини прямокутного стану можуть бути найрізноманітнішими, але об'єднує їх однозначність змін для певної людини.

Прямокутники мають, як правило, низьку самооцінку, прагнуть стати в чомусь кращими, шукають нові методи роботи, стилю життя. Якщо уважно придивитися до поведінки Прямокутника, то можна помітити, що він приміряє протягом усього періоду одяг інших форм: «трикутника», «квадрата» і таке інше. Блискавичні, круті та непередбачувані зміни в поведінці Прямокутника, як правило, бентежать та насторожують інших людей.

Пам'ятайте, що «прямокутність» – всього лише стадія. Вона перейде! І ви вийдете на новий рівень особистого розвитку, збагатившись набутих на цій стадії досвідом.

Круг

Круг – це символ гармонії. Вища цінність для круга – люди. Круг найдоброзичливіший з п'яти форм. Він частіше служить тим «клеєм», який скріплює і робочий колектив, і сім'ю, тобто стабілізує групу. Він володіє високою чутливістю, здатністю співпереживати, співіснувати, емоційно відгукуватися на переживання

іншої людини. Зрозуміло, що люди тягнуться до Круга. Круги чудово «читають» людей і в одну хвилину здатні розпізнати удавальника, обманщика. Круги вболівають за свій колектив і високопопулярні серед колег по роботі. Проте вони, як правило, слабкі менеджери та керівники в сфері бізнесу.

По-перше, Круги в сфері їх спрямованості скоріше на людей, ніж на справу, надто стараються догодити кожному. Вони намагаються зберігати мир і заради цього іноді уникають займати «тверду» позицію та приймати непопулярні рішення, які можуть бути ефективними з ділової точки зору.

Для Круга немає нічого більш важкого, ніж вступати в міжособистісний конфлікт. Круг щасливий тоді, коли всі в злагоді один з одним. Тому, коли у Круга виникає з кимось конфлікт, найбільш ймовірно, що саме Круг поступиться першим. Примирення з іншими – типова риса поведінки. Хоча ця риса задовольняє інших і створює Кругу популярність серед співробітників, надто часті поступки можуть призвести до втрати Кругом поваги до себе, посиленню самозвинувачувальних тенденцій.

По-друге, Круги не відрізняються рішучістю. Якщо їм доводиться управляти, то вони надають перевагу демократичному стилю керівництва і прагнуть обговорити практично будь-яке рішення з більшістю та заручитися підтримкою.

В одному відношенні Круги проявляють завидну твердість. Якщо справа стосується питань моралі або порушення справедливості, Круг стає пристрасним захисником людей.

Зигзаг

Ця фігура символізує творчість, йому властиві освіченість, інтуїтивність. Думка Зигзага робить несамовиті стрибки від «а» до «я». Зигзаги, як правило, мають розвинуте естетичне почуття. Лейтмотив стилю мислення Зигзагів «Що якщо?...». Використовуючи свою природну дотепність, Зигзаги можуть бути досить уїдливіми, «відкриваючи очі іншим» на можливість нового рішення. Вони схильні бачити світ, що постійно змінюється.

Зигзаги просто не можуть продуктивно працювати в добре структурованих ситуаціях. Їм необхідна різноманітність. Вони також хочуть бути незалежними від інших у своїй роботі. Тоді Зигзаг оживає і починає виконувати своє основне призначення – керувати цікаві ідеї та методи роботи.

Зигзаг найпалкіший, самий збудливий з усіх п'яти фігур. Коли у нього з'являється нова та цікава думка, він готовий її повідати всьому світові. Зигзаги нестримані, дуже експресивні. Вони неохильні до опрацювання конкретних деталей і не надто наполегливі в доведенні справи до кінця (тому що з втратою новизни губиться інтерес до ідеї).

4. Аналіз управлінських обмежень

Фактор, що стримує потенціал та результати роботи «системи», тобто організації в цілому, робочої групи або одного менеджера автори популярної книги «Розкріпачений менеджер» Майкл Вудкок та Девід Френсіс називають обмеженням. Багатий управлінський досвід та багаточисельні дослідження показують, що висунута ними концепція обмежень надзвичайно корисна й змістовна.

Усі менеджери мають можливості розвивати та підвищувати ефективність роботи. У кожного з них є також сфери «недорозвинутих» здібностей. Ці останні й позначаються як обмеження. Дана теорія пропонує в ролі швидкого та найбільш практичного способу здійснення прискореного саморозвитку вивчення, усвідомлення і подолання обмежень, які перешкоджають успіху та особистому зростанню.

Робота з тестом

«Аналіз своїх обмежень» («ви самі»)

Призначення тесту

Дати основу для систематизованої оцінки своїх сильних сторін та обмежень, що заважають ефективно виконувати роботу з управління.

Час на виконання

На весь тест відводиться приблизно 20 хвилин і потім ще 40 хвилин на обмірковування та обговорення.

Умови проведення тесту

Важливо не поспішати із завершенням роботи, тому виберіть спокійне місце, де вас не будуть турбувати.

Процедура роботи

1. Перед тим, як приступити до тесту, прочитайте інструкцію.
2. Старайтеся підходити до кожного твердження тесту окремо, відкладіть їх аналіз до закінчення всього тесту.
3. Після завершення тесту ретельно обміркуйте свої результати, щоб оцінити, наскільки вони обґрунтовані.

Інструкція до виконання тесту

Підготуйте копію таблиці відповідей і скористайтеся нею для запису ваших відповідей на твердження тесту. На наступних сторінках ви знайдете 110 тверджень, які описують можливості, що можуть бути або відсутні у вас як у керівника. Прочитайте кожне твердження і перекресліть квадрат з відповідним номером у таблиці відповідей, якщо ви відчуваєте, що воно справедливе для вас. Послідовно відпрацюйте всі запитання, і якщо якийсь запитання викликає у вас сумніви, подумайте над ним і дайте відповідь якомога правдивіше. Відповідаючи на запитання, будьте максимально відверті.

1. Я добре справляюся з труднощами, що властиві моїй роботі.
2. Мені зрозуміла моя позиція з принципово важливих питань.
3. Коли необхідно приймати важливі рішення в моєму житті, я дію рішуче.
4. Я докладаю значних зусиль для свого розвитку.
5. Я можу ефективно вирішувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, виправдовуючи їх.
7. Мої погляди, як правило, приймаються до уваги колегами, і я часто впливаю на те, які рішення вони приймають.
8. Я розумію принципи, які лежать в основі мого підходу до управління.
9. Мені неважко досягти ефективної роботи підлеглих.
10. Я вважаю себе добрим наставником для підлеглих.
11. Я добре головую на нарадах, добре проводжу їх.
12. Я турбуюся про своє здоров'я.
13. Я іноді прошу інших висловитися про мої основні підходи до життя та роботи.
14. Якщо б мене спитали, я, безумовно, зміг би описати, що я хочу зробити в своєму житті.
15. Я володію значним потенціалом для подальшого навчання та розвитку.

16. Мій підхід до вирішення проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я знаходжу задоволення в перемогах.
18. Я, як правило, успішно впливаю на інших людей.
19. Я переконаний, що у мене правильний стиль управління.
20. Мої підлегли мені повністю підтримують.
21. Я докладаю багато зусиль для розвитку моїх підлеглих.
22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності робочих груп важливі й для підвищення власної ефективності в роботі.
23. Я готовий, якщо потрібно, йти на непопулярні заходи.
24. Я рідко віддаю перевагу більш легкому рішенню, ніж правильному.
25. Моя робота та особисті цілі багато в чому взаємно доповнюють одне одного.
26. Моє професійне життя часто супроводжується хвилюваннями.
27. Я регулярно переглядаю мету моєї роботи.
28. Мені здається, що я більш винахідливий, ніж інші.
29. Перше враження, яке я справляю, як правило, добре.
30. Я сам розпочинаю обговорення моїх управлінських слабкостей та сильних сторін і зацікавлений у зворотному зв'язку в цій сфері.
31. Мені вдається створювати добрі стосунки з підлеглими.
32. Я присвячую достатньо часу оцінці того, що потрібно для розвитку підлеглих.
33. Я розумію принципи, що лежать в основі розвитку ефективних робочих груп.
34. Я ефективно розподіляю свій час.
35. Я, як правило, твердий з принципових питань.
36. При першій нагоді я стараюся об'єктивно оцінити свої досягнення.
37. Я постійно прагну до нового досвіду.
38. Я справляюся із складною інформацією кваліфіковано й чітко.
39. Я готовий пройти період з непередбаченими результатами заради випробування нової ідеї.
40. Я вважаю себе людиною, що впевнена в собі.
41. Я вірю у можливість зміни ставлення людей до роботи.
42. Мої підлегли роблять все можливе для організації.
43. Я регулярно оцінюю роботу своїх підлеглих.

44. Я працюю над створенням атмосфери відкритості та довіри в робочих групах.
45. Робота не впливає негативно на моє особисте життя.
46. Я рідко йду врозріз із моїми переконаннями.
47. Моя робота приносить мені задоволення від життя.
48. Я постійно прагну встановити зворотний зв'язок з оточуючими з приводу моєї роботи та здібностей.
49. Я добре складаю плани.
50. Я не розгублююся і не здаюся, якщо не вдається прийняти рішення відразу.
51. Мені легко вдається встановлювати взаємовідносини з оточуючими.
52. Я розумію, що потрібно людям для доброї роботи.
53. Я успішно справляюся з передачею повноважень.
54. Я вмю встановлювати зворотні зв'язки з моїми колегами та підлеглими і прагну до цього.
55. Між колективом, який я очолюю, та іншими колективами в організації існують стосунки здорового співробітництва.
56. Я не дозволяю собі перенапружуватися на роботі.
57. Час від часу я ретельно переглядаю свої особисті цінності.
58. Для мене важливе почуття успіху.
59. Я приймаю виклик із задоволенням.
60. Я регулярно оцінюю свою роботу та успіхи.
61. Я впевнений у собі.
62. Я, в цілому, впливаю на поведінку оточуючих.
63. Керуючи людьми, я беру під сумнів усталені підходи.
64. Я заохочую ефективно працюючих підлеглих.
65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника полягає в проведенні консультації для підлеглих.
66. Я вважаю, що керівникам не обов'язково постійно бути лідерами в своїх колективах.
67. В інтересах свого здоров'я я контролюю те, що п'ю та їм.
68. Я майже завжди дію згідно зі своїми переконаннями.
69. У мене добре взаєморозуміння з колегами по роботі.
70. Я часто думаю над тим, що не дає мені бути більш ефективним у роботі, і дію згідно з висновками, які зробив.
71. Я свідомо використовую інших для того, щоб полегшити вирішення проблем.
72. Я можу керувати людьми, які мають високі інноваційні здібності.

73. Моя участь у зборах, як правило, вдала.
74. Я різними способами досягаю зацікавленості людей мого колективу в роботі.
75. У мене рідко бувають справжні проблеми у стосунках з підлеглими.
76. Я не дозволяю собі упустити можливості для розвитку підлеглих.
77. Я домагаюся, щоб ті, ким я керую, ясно розуміли мету роботи колективу.
78. У цілому я відчуваю себе енергійним та життєрадісним.
79. Я вивчав вплив мого розвитку на мої переконання.
80. У мене є чіткий план особистої кар'єри.
81. Я не здаюся, коли справи йдуть погано.
82. Я впевнено почуваю себе, очолюючи заняття з вирішення проблем.
83. Розробка нових ідей не вимагає від мене багато зусиль.
84. Моє слово не розходиться із справою.
85. Я вважаю, що підлегли не повинні сперечатися з приводу управлінських рішень.
86. Я докладаю достатніх зусиль для визначення ролей та завдань моїх підлеглих.
87. Мої підлегли розвивають необхідні їм навички.
88. Я маю навички, необхідні для створення ефективних робочих груп.
89. Мої друзі підтверджують, що я стежу за своїм добробутом.
90. Я радий обговорити з оточуючими свої переконання.
91. Я обговорюю з оточуючими свої довгострокові плани.
92. «Відкритий і легко пристосовується» – це добрий опис мого характеру.
93. Я дотримуюся в цілому послідовного підходу до вирішення проблем.
94. Я спокійно ставлюся до своїх помилок, не засмучуюся через них.
95. Я вмю слухати інших.
96. Мені добре вдається розподілити роботу між оточуючими.
97. Я переконаний, що у важкій ситуації мені забезпечена повна підтримка тих, ким я керую.
98. Я вмю давати добрі поради.
99. Я постійно стараюся покращити роботу моїх підлеглих.

- 100. Я знаю, як справлятися зі своїми емоційними проблемами.
- 101. Я порівнюю свої цінності з цінностями організації в цілому.
- 102. Я, як правило, досягаю того, до чого прагну.
- 103. Я продовжую розвивати та нарощувати свій потенціал.
- 104. У мене нині не більше проблем, і вони не складніші, ніж рік тому.
- 105. У принципі, я ціную нешаблонну поведінку на роботі.
- 106. Люди серйозно ставляться до моїх переконань.
- 107. Я впевнений в ефективності моїх методів керівництва.
- 108. Мої підлегли з повагою ставляться до мене як до керівника.
- 109. Я вважаю важливим, щоб хто-небудь ще міг впоратися з моєю роботою.
- 110. Я впевнений у тому, що в групі можна досягти більшого, ніж поодиноці.

Таблиця відповідей для тесту

Слідуйте за вказівками, які наведені на початку. В таблиці, зображеній тут, 110 клітинок, пронумерованих згідно з номерами тверджень тесту. Якщо ви вважаєте, що твердження в цілому правильне, перекресліть відповідну клітинку. В протилежному випадку, залишіть клітинку порожньою.

Спочатку заповніть перший рядок, рухаючись зліва направо, потім другий рядок і т.д. Будьте уважні, не пропускайте тверджень.

Відпрацювавши всі 110 тверджень, підрахуйте кількість перекреслених клітинок у стовпчиках і запишіть число у відповідній клітинці підсумку, потім переходьте до таблиці підрахунку результатів.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Усього										

Таблиця результатів тесту

Випишіть відповідні числа із підсумків таблиці відповідей у перший стовпчик («Ваш результат») наведеної тут таблиці.

Заповніть стовпчик «Ранг», надаючи найвищому результату із першого стовпчика ранг 1, другому – 2 і так далі. Найменший результат отримує ранг 11.

Заповніть стовпчик «Обернений ранг», надаючи найменшому результату ранг 1 і так далі. Найвищий результат отримує ранг 11.

Заповніть підсумкові таблички. В таблиці «Особисті достоїнства» – містяться сфери, в яких ви майже не маєте труднощів, у таблиці «Особисті обмеження» – сфери, що вимагають першочергового розвитку.

	Ваш результат	Сильні сторони	Ранг	Обернений ранг	Обмеження
A		Здатність управляти собою			Невміння управляти собою
B		Чіткі цінності			Розмитість особистих цінностей
C		Чіткі особисті цілі			Неясні особисті цілі
D		Саморозвиток, що продовжується			Саморозвиток, що зупинився
E		Добрі навички вирішення проблем			Недостатність навички вирішувати проблеми
F		Творчий підхід			Нестача творчого підходу
G		Уміння впливати на оточуючих			Невміння впливати на оточуючих
H		Розуміння особливостей управлінської праці			Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці
J		Уміння навчати			Невміння навчати

I		Здатність керувати			Брак здібності керувати
K		Вміння налагодити групову роботу			Низька здатність формувати колектив
			Сильні сторони	Обмеження	

Таблиці підсумків

Випишіть номери 1,2,3 із стовпчика «Ранг» у стовпчик «Мої сильні сторони». Випишіть номери 1,2,3 в стовпчик «Мої обмеження».

Короткі визначення обмежень

1. Невміння управляти собою. Нездатність у повній мірі

Мої сильні сторони	Мої обмеження
1	1
2	2
3	3

використовувати свій час, енергію, вміння, справлятися зі стресами сучасного життя управління.

2. Розмитість особистих цінностей. Відсутність ясного розуміння своїх особистих цінностей, наявність цінностей, що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.

3. Неясні особисті цілі. Відсутність ясності у питаннях про цілі свого особистого чи ділового життя, наявність цілей, які несумісні з умовами сучасної роботи та життям.

4. Саморозвиток, що зупинився. Відсутність настроєності та сприйняття нових ситуацій і можливостей.

5. Недостатність навички вирішувати проблеми. Відсутність стратегії, необхідної в прийнятті рішень, а також здібності вирішувати сучасні проблеми.

6. Нестача творчого підходу. Відсутність здатності генерувати достатньо нових ідей, невідміння використовувати нові ідеї.

7. Невміння впливати на людей. Недостатня здатність забезпечувати участь та допомогу з боку оточуючих або впливати на їх рішення.

8. Недостатність розуміння особливостей управлінської праці. Нестача розуміння мотивації працівників, застарілі, негуманні або недоречні уявлення про роль керівника.

9. Слабкі навички керівництва. Відсутність практичних здібностей добиватися результату від роботи підлеглих.

10. Невміння навчати. Відсутність здатності або бажання допомагати іншим розвивати та розширювати свої можливості.

11. Низька здатність формувати колектив. Нездатність сприяти розвитку та підвищенню ефективності робочих груп або колективів.

5. Ділова гра «Кандидат у керівники»

Ділову гру взято з посібника В.П. Галушка [3]

Вступ до ділової гри

Мета ділової гри – вивчення професійної характеристики керівників і спеціалістів.

У грі бере участь одна група на чолі з керівником. Об'єктом гри можуть бути виробничі підприємства.

Загальне завдання гри – визначити кандидатів у керівники виробничого підприємства, вивчаючи їхні професійні характеристики.

Обмежуючі фактори гри

1. Кількість команд гравців – не менше трьох.

2. При виконанні розрахунків слід суворо дотримуватися коефіцієнтів значущості якостей керівника, що визначені учасниками гри та в результаті соціологічних досліджень (табл. 19).

Таблиця 19.

Якості керівника та їх значущість (інформація для арбітражу)

№	Якості керівника	Умовне позначення	Коефіцієнти значущості за даними досліджень
1	Сумлінне виконання обов'язків	K ₁	1,4
2	Уміння встановлювати ділові стосунки з людьми	K ₂	1,3
3	Знання, одержані в інституті	K ₃	1,2
4	Природний розум, кмітливість	K ₄	1,1

Продовження таблиці 19

5	Неухильне дотримання законів та розпоряджень	K ₅	1
6	Спритність у роботі	K ₆	0,9
7	Організаторські здібності	K ₇	0,8
8	Активна життєва позиція	K ₈	0,7
9	Сильна воля	K ₉	0,6

3. Гра проводиться в три етапи (А, Б, В), які можуть розглядатися як самостійні закінчені частини ділової гри.

4. Ділова гра повинна бути закінчена протягом одного циклу (заняття).

Процедура, розподіл ролей і функцій між учасниками ділової гри

Група учасників гри розбивається на команди по 4-5 чоловік у кожній. Після цього керівник гри ставить окремі завдання.

Перше завдання полягає в тому, щоб із загальної кількості учасників гри визначити кандидата в керівники підприємства. Кожна команда визначає одного кандидата в керівники із членів усієї групи. Його прізвище без проголошення (але із зазначенням номера команди) в письмовій формі передають ведучому заняття.

Ведучий заняття оголошує прізвища кандидатів у керівники, не вказуючи команди, які їх визначили, виводить їх із відповідних команд і надає їм функції арбітражу. Таким чином, при визначенні одного й того самого кандидата кількома командами група арбітражу буде складатися з 3-5 чоловік.

Таблиця 20

Значущість якостей керівника (інформація для j-х команд)

Умовне позначення якості керівника	Значущість, K _{ij}									Σ iK _{ij}
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
K ₁	1	1	2	0						
K ₂	1	1								
K ₃	0	1	1							
K ₄				1						
K ₅					1					

Продовження таблиці 20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
K ₆						1				
K ₇							1			
K ₈								1		
K ₉									1	

Друге завдання – визначити ранг значущості якості абстрактного керівника (шифр та зміст якостей керівника видаються у письмовій формі), які розраховуються за даними таблиці 20. По рядках таблиці 20 кожна риса керівника порівнюється попарно з тією, яка визначається. Якщо названа риса (за думкою членів команди) важливіша, ніж та, яку визначають, у відповідній клітинці ставлять число 2, якщо рівнозначна – 1 і якщо менш значима – 0.

Вираз $\sum_i K_{ij}$ визначає думку j-ої команди за значущістю i-х якостей керівника, які разом з таблицею 21 передаються до арбітражу.

Таблиця 21

Бальна оцінка якостей кандидатів у керівники (інформація для j-х команд)

Прізвище, ім'я, по батькові кандидатів у керівники	Етап гри	Бальна оцінка (a _{ij}) якостей керівника									Σ a _{ij}
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	
Іванов П.А	А	8	10	5	7	10	5	6	8	10	69
	Б										
	В										
Шевченко Г.П.	А										
	Б										
	В										

Третє завдання (етап А) – дати бальну оцінку якостей кандидатів у керівники. Цю оцінку встановлюють, заповнюючи таблицю 21 за шкалою бальних оцінок (a_{ij}) у діапазоні від 0 до 10. Один екземпляр таблиці 21 передається до арбітражу для підбиття підсумків.

У той час, коли команди зайняті розрахунками із заповнення даних таблиці 21, група арбітражу на основі даних таблиці 20 визначає ранг якостей керівника, заповнюючи таблицю 22, виходячи із виразу $\sum_{ij} K_{ij}$ за умови, що максимальний з $\sum_{ij} K_{ij}$ буде займати перше місце, наступний після нього – друге і так далі. Коефіцієнти значущості (1.4; 1.3; 1.2; 1.1; 1.0; 0.9; 0.8; 0.7; 0.6) проставляють у залежності від рангу якості. Так, для якості з рангом 1 (найбільше значення) відповідає коефіцієнт значущості 1,4 і далі 1,3; 1,2; і т.ін.

На етапі Б після визначення бальної оцінки якостей кандидатів у керівники арбітраж оголошує коефіцієнт значущості якостей, які розраховані за усередненими даними всіх команд із виразу $\sum_{ij} K_{ij}$ (табл. 22).

Таблиця 22

Значущість та ранг якостей керівника (інформація для арбітражу)

Умовне позначення якості	Значущість якостей за даними команд (j)					$\sum_{ij} K_{ij}$	Ранг якостей	Коефіцієнт значущості
	1	2	3	4	5			
K ₁								
K ₂								
K ₃								
...								
K ₉								

Коефіцієнти значущості гравці проставляють у верхній частині клітини у рядку Б (табл. 21). Перемножуючи коефіцієнти значущості на бальну оцінку, яка записана у рядку А, з занесенням результатів у нижню частину клітинки, гравці визначають у рядку Б $\sum_i a_{ij}$ – бальну оцінку якостей кожного кандидата у керівники. Ці дані передають у групу арбітражу.

На етапі В процедура проведення розрахунків така ж, як і на етапі Б, лише з тією різницею, що командам гравців видаються коефіцієнти значущості, які розраховані на основі рангів якостей керівника, одержаних у результаті спеціальних досліджень

(табл. 19). Одержані дані $\sum_i a_{ij}$ в нижніх частинах клітинок рядка В також передаються в арбітраж для підбиття підсумків.

Умови і підбиття підсумків ділової гри «Кандидат у керівники»

1. Гру можна проводити тільки під час аудиторних занять.
2. Тривалість ділової гри повинна бути розрахована на повне завершення одного чи декількох її етапів.
3. Підсумки можна підбивати на кожному етапі або за трьома етапами разом.
4. Переможцями гри можуть бути команди, кандидатом у керівники від яких виставлено всіма командами максимальну кількість балів на всіх трьох етапах гри (табл. 23).

Таблиця 23

Підсумки бальної оцінки кандидатів у керівники в діловій грі «Кандидат у керівники» (інформація для арбітражу)

Прізвище, ім'я, по батькові кандидатів у керівники	К-ть балів за етапами $\sum_{ij} a_{ij}$			Місце за етапами			Загальна к-ть балів за всіма етапами	Місце за всіма етапами
Іванов П.А.								
Шевченко Г.П.								

Примітка: a_{ij} – бальна оцінка і-ої якості j-ою командою з урахуванням коефіцієнтів значущості (етапи Б, В) або без них (етап А)

Команди та прізвища представлених ними кандидатів у керівники, в залежності від аудиторії гравців, можуть бути розголошені або нерозголошені арбітражем (крім команд-переможців). Цією інформацією розпоряджається керівник гри.

Аналіз ділової гри «Кандидат у керівники»

Якщо відомості про команду і висунутих нею кандидатів у керівники розголошені, гравці можуть в усних виступах доповнити характеристики кандидатів, які не зайняли положення лідерів, посилити окремі їх якості. Такий підхід підвищує емоційний бік ділової гри.

6. Тести до теми

1. «Командувати або підкорятися»

Завжди є той, хто командує, оскільки знаходяться бажаючі, щоб ними командували [9]. Навіть у найдемократичнішій суспільній структурі у вирішальний момент виявляється лідер, який примушує інших прислуховуватися до його авторитетної думки.

Зрозуміти свою роль у суспільстві, в колективі дуже важливо для правильного світосприйняття. Хто ви – капітан чи рядовий? Спробуйте визначити це за допомогою тесту.

1. Дружба для вас:
 - а) співробітництво;
 - б) підтримка;
 - в) альтруїзм.
2. Справжній художник (артист) повинен насамперед володіти:
 - а) талантом;
 - б) рішучістю;
 - в) підготовкою.
3. На вечірці ви найчастіше почуваете себе:
 - а) «півником»;
 - б) «куркою»;
 - в) «курчатком».
4. Якщо б ви були геометричною фігурою, то були б:
 - а) циліндром;
 - б) сферою;
 - в) кубом.
5. Коли вам подобається жінка (чоловік), ви:
 - а) робите перший крок;
 - б) чекаєте, поки вона (він) зробить перший крок;
 - в) робите дрібні кроки.
6. Ви стикаєтеся із несподіванкою (не тільки сидячи за кермом) і:
 - а) гальмуєте;
 - б) підвищуєте швидкість;
 - в) ніяковієте.
7. В експедицію краще брати товаришів:
 - а) міцних;
 - б) розумних;
 - в) досвідчених.

8. Скажімо правду, Попелюшка була:

- а) нещаслива дівчинка;
- б) хитрюга-кар'єристка;
- в) буркотуха.

9. Як би ви визначили своє життя:

- а) партія в шахи;
- б) матч боксу;
- в) гра в покер.

Оцініть ваші відповіді за таблицею та підрахуйте суму балів.

Варіант відповіді	Номер питання									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
в	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Якщо сума **не більше 16 балів**, то в суспільстві ви – простий рядовий. Ви надто поважаєте інших і ототожнюєте себе з їх слабкостями. Ви нездатні командувати і успішно конкурувати, бо для цього потрібно вміти «пропускати через себе» чужі турботи. Може бути, за вашою відмовою від влади ховається страх або обманливі сподівання? Тоді перед тим, як робити якісь висновки, проаналізуйте, скільки раз ваші спроби керувати терпіли поразку. Якщо ж відверто признати – то ви й без лідерства почуваете себе дуже добре, залишайтеся трохи збоку від подій, по суті, це не так вже й погано – так спокійніше.

Від 17 до 23 балів. Ви молодший офіцер, а це досить незручне положення: між молотом і ковадлом. Ви – трошки керівник, трошки – командуючий, і трошки – військо... Вам важко досягти визнання, ваші аргументи надто суб'єктивні та засновані лише на власному досвіді.

Більше 24 балів. Ви – генерал. З дитячих років у числі перших пропонували свої послуги, коли мова йшла про суспільні справи, чи не так? З віком ваш вплив на інших людей став міцнішим і особисто проявляється у важкі хвилини. Якщо ви честолюбні та не боїтеся роботи, цей дар може підняти вас дуже високо. Якщо ж ні – задовольняйтесь тим, що вас вважають добрим другом (підругою), порадником, і ви завжди опиняєтесь в центрі уваги на вечірках.

2. «Сильний характер»

Цей тест не претендує бути віднесеним до розряду суворого психологічного дослідження і складений, як мовиться, напівсерйозно, але все-таки він допоможе узнати щось нове про ваш характер [9]. Поставтеся до наведених висловів із почуттям гумору.

Прочитайте запитання і виберіть із відповідей ту, яка більше відповідає вашій поведінці.

1. Чи часто ви замислюєтесь над тим, який вплив справляють ваші вчинки на оточуючих?

- а) дуже рідко;
- б) рідко;
- в) дуже часто.

2. Чи говорите ви щось таке, в що ви самі не вірите: через упертість, всупереч іншим або із «престижних» міркувань?

- а) так;
- б) ні.

3. Які із нижчеперахованих якостей ви найбільше цінуєте в людях?

- а) наполегливість;
- б) широке мислення;
- в) ефективність, вміння «показати себе».

4. Чи маєте ви схильність до педантизму?

- а) так;
- б) ні.

5. Чи швидко забуваєте про неприємності, що трапляються з вами?

- а) так;
- б) ні.

6. Чи любите аналізувати свої вчинки?

- а) так;
- б) ні.

7. Як поводите себе, якщо знаходитесь у колі осіб, які вам добре знайомі?

- а) намагаюся зберегти тон, який прийнятий у цьому колі;
- б) залишаюся самим собою.

8. Починаючи складне завдання, чи намагаєтесь не думати про труднощі, що вас чекають?

- а) так;
- б) ні.

9. Яке з перерахованих нижче визначень найбільше підходить до вас?

- а) мрійник;
- б) «хлопець-другяка»;
- в) старанний у праці;
- г) пунктуальний, акуратний;
- г) «філософ» у широкому смислі цього слова;
- д) метушлива людина.

10. Як поводитесь при обговоренні того чи іншого питання?

а) висловлюю свою точку зору, хоча, може бути, вона відрізняється від думки багатьох;

б) вважаю, що в даному випадку краще промовчати, хоча і маю власну точку зору;

в) підтримую більшість, залишаючись при своїй думці;

г) не турбую себе роздумами й приймаю точку зору, яка переважає.

11. Яке почуття викликає у вас несподіваний виклик до керівника?

- а) роздратування;
- б) занепокоєння;
- в) ніякого почуття.

12. Якщо в розпалі полеміки опонент «зірветься» і зробить особистий випад проти вас, як ви вчините?

- а) відповім йому в тому ж тоні;
- б) проігнорую цей факт;
- в) демонстративно ображуся;
- г) запропоную зробити перерву.

13. Якщо ваша робота забракована, яке почуття це викличе у вас?

- а) прикрість;
- б) сором;
- в) гнів.

14. Якщо ви пошиєтесь у дурні, кого звинуватите в першу чергу?

- а) самого себе;
- б) «фатальне невезіння»;
- в) інші «об'єктивні причини».

15. Чи не здається вам, що оточуючі – чи то керівники чи підлеглі – недооцінюють ваші здібності та знання?

- а) так;
- б) ні.

16. Якщо друзі чи колеги починають з вас глузувати, що ви робите?

- а) злюся на них;
- б) намагаюся ретируватися;
- в) не роздратовуючись, починаю підігравати їм;
- г) відповідаю сміхом, і, як говорять, «нуль уваги».

17. Якщо ви поспішаєте і раптом на звичайному місці не знаходите свій портфель (парасольку, рукавиці і т. ін.), як ви вчините?

- а) буду продовжувати пошук мовчки;
- б) буду шукати, звинувачуючи своїх домашніх у безладді;
- в) піду без потрібної речі.

18. Що скоріше виведе вас з рівноваги?

- а) довга черга у приймальні;
- б) шттовханина у міському транспорті;
- в) необхідність приходити в певне місце декілька разів із приводу одного і того самого питання.

19. Закінчивши суперечку, чи продовжуєте вести її подумки, приводите дедалі нові й нові аргументи в захист своєї точки зору?

- а) так;
- б) ні.

20. Якщо для виконання термінової роботи вам випаде можливість вибрати собі помічника, кого з можливих кандидатів ви оберете?

- а) старанного працівника, але без ініціативи;
- б) знаючого, але впертого і суперечливого;
- в) обдарованого, але лінивого.

Відповівши на всі запитання, за таблицею підрахуйте суму балів.

Варіант відповіді	Номер запитання																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
а	0	0	1	2	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	0	0	2	1	0	0
б	1	1	1	0	2	0	0	2	1	0	1	2	1	0	2	1	0	0	2	1
в	2	-	0	-	-	-	-	-	3	0	2	1	0	0	-	2	1	2	-	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
г	3	-	-	-	-	-	-	-	2	0	0	3	-	-	-	0	-	-	-	-
д	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
є	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Нижче 15 балів. На жаль, ви людина слабохарактерна, неврівноважена і навіть безтурботна. У неприємностях, які з вами трапляються, готові звинувачувати всіх, будь-кого крім себе. І у дружбі, і в роботі на вас важко покластися. Замисліться над цим!

Від 15 до 25 балів. У вас досить твердий характер. Володієте реальними поглядами на життя, але не всі ваші вчинки рівноцінні: бувають і зриви, і помилки. Ви сумлінні та маєте терпіння в колективі. І все ж вам є ще над чим поміркувати, щоб звільнитися від деяких недоліків (можна не сумніватися, що вам це під силу).

Від 26 до 38 балів. Ви належите до числа людей наполегливих і які володіють достатнім почуттям відповідальності. Цінують свої судження, але й зважайте на думки інших. Правильно орієнтуєтесь в ситуаціях, що виникають, у більшості випадків ви вмієте обрати правильне рішення. Це говорить про риси сильного характеру. Тільки уникайте самолюбства і завжди пам'ятайте: сильний – це не означає жорстокий.

Вище 38 балів. Пробачте, але вам нічого не можемо сказати. Просто не віряться, що є люди з таким ідеальним характером (а якщо є, то їм просто нічого порекомендувати). А може така сума балів – це результат не зовсім об'єктивної оцінки своїх вчинків і поведінки?

3. «Сила волі»

Наскільки сильна ваша воля, настільки, як правило, плідна й ваша робота, навчання, будь-який вид діяльності [9]. Яка ж сила волі у вас?

Намагайтеся з максимальною об'єктивністю відповісти на запитання. Варіанти відповіді: «так», «ні», «не знаю».

1. Чи можете ви закінчити розпочату роботу, яка вам нецікава, незалежно від того, що час та обставини дозволяють відволікатися і потім знову повернутися до неї?

2. Чи здолаєте ви без особливих зусиль внутрішній опір, коли потрібно зробити щось неприємне?

3. Коли потрапляєте у конфліктну ситуацію (на роботі або у побуті), чи в змозі взяти себе в руки настільки, щоб поглянути на ситуацію тверезо, з максимальною об'єктивністю?

4. Якщо вам прописана дієта, чи зможете ви подолати всі кулінарні спокуси?

5. Чи знайдете сили вранці встати раніше звичайного, як було заплановано ввечері?

6. Чи залишитеся на місці події, щоб дати свідчення?

7. Чи швидко відповідаєте на листи?

8. Якщо у вас викликає страх майбутній політ на літаку або відвідування стоматологічного кабінету, чи зможете ви без особливих зусиль подолати це почуття і в останній момент не змінити свого рішення?

9. Чи будете приймати дуже неприємні ліки, які вам наполегливо рекомендує лікар?

10. Чи стримаєте дану зопалу обіцянку, навіть якщо її виконання принесе вам чимало клопоту, іншими словами – ви людина слова?

11. Без вагань відїжджаєте у відрядження (ділову поїздку) в незнайоме місто?

12. Чи суворо дотримуєтесь розпорядку дня: часу прокидання, приймання їжі, занять, прибирання та інших справ?

13. Чи ставитеся несхвально до бібліотечних боржників?

14. Найцікавіша телепередача не примусить вас відкласти виконання термінової та важливої роботи. Чи так це?

15. Чи зможете припинити сварку і змовчати, які б образливі не здавалися вам слова «протилежної сторони»?

Складіть отримані бали: «так» – 2 бали; «не знаю» – 1 бал, «ні» – 0 балів.

0-12 балів. З силою волі у вас погано, робите те, що легше й цікавіше, навіть якщо це чимось може зашкодити вам. До обов'язків ставитеся часто недбало, що буває причиною різних неприємностей для вас. Ваша позиція виражається відомим висловом: «Чи мені більше всіх треба?» Будь-яке прохання, будь-який обов'язок ви сприймаєте майже як фізичний біль. Справа тут не тільки в слабкій волі, але й в егоїзмі. Постарайтеся поглянути на себе саме з врахуванням такої оцінки, може,

це допоможе вам змінити своє ставлення до оточуючих і щось «переробити» в своєму характері. Якщо вдасться – від цього ви тільки виграєте.

13-21 бал. Сила волі у вас середня. Якщо зіткнетесь з перешкодами, то почнете діяти, щоб здолати їх. Але якщо побачите обхідний шлях, відразу ж скористаетесь ним. Не перестарайтеся і дотримайте слово, яке дали. Неприємну роботу намагаєтесь виконувати, хоча й побурчите. За доброю волею зайві обов'язки на себе не візьмете. Це іноді негативно позначається на ставленні до вас керівників, не з кращого боку характеризує і в очах оточуючих людей. Якщо бажаєте досягти в житті більшого, тренуйте волю.

22-30 балів. З силою волі у вас все в порядку. На вас можна покластися – не підведе. Вас не лякають ні нові доручення, ні далекі поїздки, ні ті справи, що лякають інших. Але іноді ваша тверда та непохлибна позиція з непринципових питань докучає оточуючим. Сила волі – це навіть дуже добре, але потрібно володіти ще й такими якостями, як гнучкість, милосливість, доброта.

4. «Ваш імідж»

Тест взятий із посібника В.С. Лозниці [6].

Відповідь «завжди» оцінюється в 15 балів, «як правило» – в 10, «рідко» – в 5 та «інколи» має вартість 0 балів.

1. Чи продумуєте ви заздалегідь, які властивості та характеристики продукту ви повинні рекламувати і в якому порядку?

2. Чи пропонуєте ви клієнту модель, яку він хоче подивитись або яка відповідає його запитам?

3. Чи кажете ви до того, як продемонструєте продукт, на які його особливості та якості хотіли б звернути увагу клієнта?

4. Чи підкреслюєте ви, аргументуючи свої докази, корисність продукту для клієнта, можливість шляхом придбання продукту знизити витрати, підвищити продуктивність праці тощо?

5. Чи ретельно ви готуетесь до процедури презентації (працівники, приміщення, пристосування, умови)?

6. Чи залучаєте ви клієнта в процес демонстрації продукту (як оператора, контролера, випробувача)?

7. Чи вдаєтесь ви під час демонстрації продукту до додаткових (світлових, звукових, колірних, механічних) ефектів?

8. Чи приваблюєте ви клієнта під час презентації продукту всім, чим тільки можете, щоб привернути його увагу (проспекти, інструкції з експлуатації, технічний опис, таблиця цін тощо)?

9. Чи підкреслюєте ви клієнту після завершення демонстрації основні переваги й достоїнства продукції в стислій формі?

10. Чи пропонуєте ви клієнту після закінчення демонстрації продукту завчасно заповнений бланк замовлення (угоду) для підпису?

Підрахуйте набрані бали.

Якщо у вас вийшло **більше 120 балів**, то ви дуже добре дбаєте про імідж товару та послуг вашої фірми і цим самим створюєте собі теж добрий імідж.

Якщо ви набрали **95-120 балів**, то ефективність подання клієнтурі продукції вашої фірми заслуговує доброї оцінки.

Якщо ж кількість набраних вами балів становить **70-94 бали**, то ви не досить ефективно використовуєте всі можливості й засоби наочності, стратегії та тактики презентації для створення вашій фірмі гідної репутації. Але не хвилюйтеся, бо не все ще втрачено, якщо ви заслуговуєте оцінки «задовільно».

Кількість набраних балів, яка **менша 70**, вказує на незадовільну оцінку. Вам необхідно освоїти методи презентації, ретельно готуватися до демонстрації продукції своєї фірми, а, можливо, і «поміняти» вдачу, стати більш комунікабельним та привітним.

Рекомендована література

1. *Вечер А.С.* Секреты делового общения. – Мн.: Выш. шк., 1996.
2. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / Пер.с англ. – М.: «Дело», 1991.
3. *Галушко В.П.* Деловые игры. – К.: Урожай, 1989.
4. *Данчева О.В., Швалб Ю.М.* Практична психологія в економіці та бізнесі. – Київ: Лібра, 1998.
5. *Лебедев В.И.* Психология управления. – М.: Агропромиздат, 1990.
6. *Лозниця В.С.* Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.:КНЕУ, 1997.
7. *Петровский А.В.* Психология о каждом из нас. – М.: 1992.
8. *Платонов С.В., Третяк В.И., Черкасов В.В.* Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО «Издательство Либра», 1996.

9. *Потапенко Т.М.* Портрет менеджера. Психологические тесты. – К.: «Будівельник», 1992.

10. *Тутушкина М.К.* Практическая психология для менеджеров. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.

11. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех / Пер.с нем.– М.: АО. Издательская группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 1993.

12. *Щокін Г.В.* Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник. – К.: Україна, 1994.

Тема 15

Управління конфліктами

План заняття

1. Конфлікти, їх причини та наслідки.
2. Стили та методи розв'язування конфліктів.
3. Моделі розв'язування конфліктів.
4. Управління внутрішньоособистісним конфліктом.
5. Загальні рекомендації з управління конфліктами. Конфліктні особистості.
6. Управлінська ситуація «Тяжкий характер».
7. Тести до теми «Управління конфліктами».

Методичні рекомендації

Менеджери більшу частину свого робочого часу витрачають на спілкування та роботу з людьми. Зрозуміло, що з цієї причини управлінська діяльність дуже схильна до виникнення конфліктних ситуацій. Тому будь-якому керівникові потрібно навчитися уникати зайвих конфліктів і ефективно управляти ними, якщо вони виникли. Це допоможе створити здоровий психологічний мікроклімат у колективі і нормальні умови для плідної, творчої праці.

1. Конфлікти, їх причини та наслідки

Спогади про конфлікти, як правило, викликають неприємні асоціації: погрози, ворожість, непорозуміння, спроби, іноді без-

надійні, довести свою правоту, образи... В результаті складається ситуація, небажана для кожного з нас, а особливо для керівників, менеджерів, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами найчастіше. Конфлікти розглядаються як щось таке, чого, за можливості, слід уникати.

Представники ранніх шкіл управління, в тому числі прибічники школи людських стосунків, вважали, що конфлікт – це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління. У наш час теоретики і практики управління дедалі частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть у найефективнішій організації при найкращих взаємовідносинах не тільки можливі, але й бажані. Треба тільки вміти управляти конфліктом. Роль конфліктів і їх регулювання в сучасному суспільстві така велика, що у другій половині ХХ століття виділилася спеціальна галузь знань – конфліктологія. Великий внесок в її розвиток зробили соціологія, філософія, політологія і, звичайно, психологія.

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність суперечності, яка приймає форму незгоди, якщо мова йде про взаємодію людей. Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди. Тому конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами – особами чи групами [10].

Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємовідносин, то їх називають **функціональними (конструктивними)**. Конфлікти, що заважають ефективній взаємодії і прийняттю рішень, називають **дисфункціональними (деструктивними)**. Тому не варто раз і назавжди знищувати всі умови для виникнення конфліктів, а потрібно навчитися правильно ними управляти. Для цього слід вміти аналізувати конфлікти, розуміти їх причини і можливі наслідки.

Згідно з класифікацією Л. Коузера, конфлікти можуть бути реалістичними (предметними) або нереалістичними (безпредметними).

Реалістичні конфлікти викликані незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, за думкою однієї чи обох сторін, розподілом між ними якихось переваг і спрямовані на досягнення конкретного результату.

Метою нереалістичних конфліктів є відкритий вираз накопичених негативних емоцій, образ, ворожнечі, тобто гостра конфлі-

ктна взаємодія стає тут не тільки засобом досягнення конкретного результату, а й самоціллю.

Нереалістичні конфлікти завжди дисфункціональні. Їх набагато складніше урегулювати, спрямувати в конструктивне русло. Надійний спосіб профілактики подібних конфліктів в організації – створення сприятливої психологічної атмосфери, підвищення психологічної культури керівників і підлеглих, оволодіння прийомами саморегуляції емоційних станів успілкуванні.

Існують чотири основних типи конфліктів: внутрішньо-особистісний; міжособистісний; між особистістю і групою; міжгруповий.

Міжособистісна конфліктність має сталий, інерційний характер. Вона може бути також наслідком ділової конфліктності, коли принципи розбіжності на функціональній основі перетворюються у взаємну неприязнь, що може бути і результатом психологічної несумісності, тобто несумісності характерів, інтересів, поглядів, коли зіткнення між людьми відбуваються через найменший привід або навіть без будь-якої причини.

У колективах з високим рівнем духовної і моральної культури наявність виробничих проблем та завдань призводять до появи **внутрішньоособистісних конфліктів**, тобто люди на самоті із собою сумніваються в правильності своїх позицій і стоять перед необхідністю вибору альтернативних рішень.

Якщо внутрішньоособистісна конфліктність є результатом не слабкості характеру, а високої духовної культури особистості, то вона сприяє вирішенню ділових конфліктів і багато в чому попереджує міжособистісні зіткнення.

Конфлікт між особистістю і групою. Неформальні групи встановлюють свої норми поведінки, спілкування. Кожен член такої групи повинен їх дотримуватися. Порушення прийнятих норм група розуміє як негативне явище, виникає конфлікт між особистістю і групою. Інший поширений конфлікт – конфлікт між групою і керівником. Найбільш тяжкі конфлікти протікають при авторитарному стилі керівництва.

Міжгруповий конфлікт може виникнути між керівництвом і виконавцями, між працівниками різних підрозділів, між неформальними групами тощо. На жаль, частим прикладом міжгрупового конфлікту служать розбіжності між вищим і нижчим рівнем управління, тобто лінійним і штатним персоналом. Це яскравий приклад дисфункціонального конфлікту.

Будь-який конфлікт має в своїй основі суперечності, зіткнення позицій, за якими стоїть відмінність інтересів, ціннісних або нормативних уявлень сторін. Чим більш значущі для людини цінності зачіпає конфлікт, тим менш імовірні поступки та компроміси. Чим більш емоційно втягнуті учасники конфлікту в ситуацію, тим гостріший конфлікт.

Причини конфліктів досить різні, з них виділяють основні.

1. Розподіл ресурсів. Навіть у найбільш великих і багатих організаціях ресурси завжди обмежені. Необхідність розподіляти їх неминуче призводить до конфліктів. Люди завжди хочуть отримувати не менше, а більше, і власні потреби завжди здаються більш обґрунтованими.

2. Взаємозалежність завдань. Можливість конфліктів існує всюди, де одна людина або група залежить від іншої у виконанні завдання. Наприклад, керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність праці своїх підлеглих нездатністю ремонтної служби швидко й якісно ремонтувати обладнання. Керівник ремонтної служби, в свою чергу, звинувачує відділ кадрів в тому, що не прийняті нові працівники, яких так потребують ремонтники.

3. Відмінності в цілях. Можливість цих конфліктів в організаціях зростає в міру збільшення організації, коли вона розбивається на спеціалізовані підрозділи. Наприклад, відділ маркетингу може наполягати на виробництві більш різноманітної продукції, виходячи із попиту (потреб ринку); при цьому виробничі підрозділи зацікавлені у збільшенні обсягу випуску продукції при мінімальних витратах, що забезпечується випуском простої однорідної продукції. Окремі працівники також, як відомо, переслідують власні цілі, що не збігаються з цілями інших.

4. Відмінності у способах досягнення цілей. У керівників і безпосередніх виконавців можуть бути різні погляди на шляхи та способи досягнення загальних цілей, тобто при відсутності суперечливих інтересів. Навіть, якщо всі хочуть підвищити продуктивність праці, зробити працю більш цікавою, але про шляхи, як цього досягти, люди можуть мати різні уявлення. Проблему можна вирішити по-різному, і кожний вважає, що його рішення найкраще.

5. Незадовільні комунікації. Конфлікти в організаціях дуже часто пов'язані із незадовільними комунікаціями. Неповна, неточна

передача інформації або відсутність потрібної інформації взагалі є не тільки причиною, але й дисфункціональним наслідком конфлікту. Погана комунікація перешкоджає управлінню конфліктами.

6. Відмінності в психологічних особливостях. Кожна нормальна людина володіє певним темпераментом, характером, потребами, установками, звичками тощо. Кожна людина своєрідна й унікальна. Інколи психологічні відмінності учасників спільної діяльності такі великі, що заважають їй здійсненню, підвищують імовірність виникнення конфліктів різних типів і видів. У цьому випадку можна говорити про психологічну несумісність. Ось чому в теперішній час менеджери дедалі більше уваги приділяють підбору і формуванню «злагоджених команд».

Існування перерахованих джерел або причин конфліктів збільшує імовірність їх виникнення, проте, навіть при великій можливості конфлікту сторони можуть не захотіти вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні вигоди від участі у конфлікті не варті витрат. Вступивши у конфлікт, як правило, кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору, досягнута її мета і заважає іншій стороні робити те ж саме. Тут потрібно конфліктом управляти. В залежності від того, наскільки ефективним буде управління, наслідки конфлікту будуть функціональними або дисфункціональними. Це, в свою чергу, вплине на імовірність виникнення наступних конфліктів.

При ефективному управлінні конфліктом його наслідки можуть відігравати позитивну роль, тобто бути функціональними, сприяти в подальшому досягненню цілей організації.

Виділяють такі **основні функціональні наслідки конфліктів для організації:**

1. Проблема вирішується таким шляхом, який влаштовує всі сторони і, в результаті, люди відчують себе причетними до вирішення важливої для них проблеми.

2. Спільно прийняте рішення швидше та краще впроваджується в життя.

3. Сторони набувають досвіду співробітництва при вирішенні спірних питань та можуть використовувати його в майбутньому.

4. Ефективне вирішення конфліктів між керівником та підлеглим руйнує так званий «синдром покірності» – страх відкрито висловлювати свою думку, яка відрізняється від думки старших за посадою.

5. Покращуються стосунки між людьми.

6. Люди перестають розглядати наявність розбіжностей як «зло», яке завжди призводить до негативних наслідків.

Основні дисфункціональні наслідки конфліктів:

1. Непродуктивні, конкурентні відносини між людьми.

2. Відсутність прагнення до співробітництва, добрих стосунків.

3. Уявлення про протилежну сторону як про «ворога», про свою позицію – як виключно позитивну, а позицію опонента – тільки як про негативну.

4. Звертання або припинення взаємодії з протилежною стороною, яке заважає вирішенню виробничих завдань.

5. Переконавання, що «перемога» в конфлікті важливіше, ніж вирішення реальної проблеми.

6. Почуття образи, незадоволеності, поганий настрій, плінність кадрів.

2. Стилі та методи розв'язування конфліктів

Конфлікт складається з кількох стадій і існує ще задовго до того, як про нього дізнаються його учасники. В основі будь-якого конфлікту лежить зіткнення інтересів. Момент, коли інтереси особистості або групи свідомо блокуються або коли інтереси сторін вступають у суперечність, можна вважати датою народження потенційного конфлікту. Цілком розумним і надійним способом уникнути поразки в майбутньому – не дати народитися своєму супернику. Спосіб, випробуваний у добрій половині всіх міфів та легенд, знайшов свій відбиток і в менеджменті. Тому цілком логічно буде звернутися до структурних методів розв'язування конфліктів. Їх чотири [10].

1. Чітке формування вимог. Перший спосіб уникнути конфліктів – це дати підлеглим зрозуміти, чого від них хочуть, тобто докладно пояснити, які результати очікуються від їхньої праці. Крім того, це стійка система повноважень та відповідальності, чітко визначені політика, процедури і правила. Якщо все вищезазначене добре продумане, інтереси співробітників не протиставляються.

2. Використання координуючих механізмів. Суворе дотримання принципу єдиноначальності полегшує управління великою групою конфліктних ситуацій, оскільки підлеглий знає, чий розпорядження він повинен виконувати. Якщо у працівників є

розбіжності з якогось виробничого питання, вони можуть звернутися до «третейського судді» – їх загального начальника. Потенційний конфлікт таким чином просто буде перетворений у робочий момент і не викличе якихось негативних емоцій.

3. Встановлення загальних цілей, формування загальних цінностей. Це – установавання перед усією організацією (відділом, підрозділом) комплексних цілей. Їх досягнення вимагає тісного співробітництва багатьох працівників і буде сприяти створенню дружніх відносин між ними. Наявність загальних цілей дозволяє людям зрозуміти, як їм слід поводитися в конфліктних ситуаціях, перетворюючи їх наслідки на функціональні.

4. Система заохочень. Цей четвертий метод справдана відомий на Русі як метод «пряника». Важливо побудувати його так, щоб заохочувалися співробітники, які допомагають товаришам по роботі та іншим структурним підрозділам у досягненні загальних цілей, тобто тих, які не сприяють виникненню конфліктних ситуацій.

Робота з конфліктами, звичайно, не вичерпується перерахованими методиками. Згідно з ситуацією, можуть бути знайдені й інші ефективні організаційні методи управління конфліктами.

Припустимо, що всі ці методи вам вдалося запровадити у себе в компанії. Але ... конфлікти не зникли. Це закономірно і абсолютно нормально. Наше завдання полягає не в тому, щоб повністю уникнути конфліктів, а в тому, щоб своєчасно розпізнати їх і взяти під контроль з метою отримання найкращого результату.

Розпізнати конфлікт можна на його другій фазі – коли сторони починають усвідомлювати, що їхні інтереси поставлені кимось під сумнів. Буває, що один вже «гостриє мечі», тренує язик, у той час як інший просто мирно існує, ні про що не здогадуючись.

Конфлікт повільно переходить у реальність. Потенційних учасників охоплює страх і побоювання за майбутнє. З'являються роздратованість, нервовість. На жаль, причинами цих проявів можуть бути події, що відбуваються поза фірмою, – неприємності, про існування яких ніхто і не здогадується. Так чи інакше з такою людиною просто потрібно поговорити, віднайти джерело його тривоги. Якщо це конфлікт, прийдеться вибрати один із способів, стилів його розв'язку. Якщо ж ви безпосередньо брали участь у сварці до цього, то потрібно заспокоїтися. Позбавитися від негативних емоцій повністю неможливо, проте взяти їх під контроль просто необхідно. Для цього психологами розроблений метод «візуалізації». Він може здатися

смішним і навіть нісенітним, але спосіб, що активно пропагандується американською психологією, реально допомагає. Наслідуючи його, ви просто ... кидаєте супротивника на розтерзання своїй уяві і віддаєтеся солодкому садизмові. Теоретично, звичайно. В житті навряд чи хтось удавався до подібних методів, але тут ніхто не перешкодить вам прив'язати причепливого шефа до його ж улюбленого столу та викинути у вікно. У «другій серії» боса можна зрівняти з килимовим покриттям, надіслати комусь факсом або просто перевести на посаду позаштатної прибиральниці.

Чудово, якщо через якийсь час вам вдасться подивитися на створене вашим мозком збоку і щиро посміхнутися маразматичності ситуації. У такому випадку, повне визволення від негативних емоцій гарантоване. Якщо ж ви зайшли так далеко, що сміятися над цим уже не можна, то просто продовжуйте вигадувати нові катування. Можна також створити абсолютно реалістичну картину свого тріумфу і таким чином зазнати насолоди від уявної перемоги над опонентом. Перевага таких «роликів» у тому, що їх можна прокручувати в уяві багато разів, додаючи все нові і нові подробиці. Недоліки, правда, також є.

На деяких картини помсти діють не заспокоїливо, а збуджуюче. Для таких нав'язливою ідеєю стає фраза «я хочу, щоб картинка ожила», а прагнення нанести відповідний удар противнику в реальності дедалі міцнішає. Якщо ви відносите себе до останньої категорії, не використовуйте, будь ласка, метод візуалізації, це може зашкодити.

У багатьох є свої способи заспокоєння. Проте головне, не яким способом ви будете досягати мети, а чи буде вона досягнута. У протилежному випадку вам просто не вдасться досягти позитивного результату – розум перед подальшою роботою, на відміну від автомобільного двигуна, потрібно охолодити. Якщо себе ви вже взяли в руки, можна прийнятися й за опонента. Дайте йому «випустити пари». Відповідайте на його випадки спокоєм і вислухайте все, що він вам скаже. Іноді корисно задати опоненту декілька додаткових запитань.

Коли певна душевна рівновага досягнута, можна зайнятися вже подоланням конфлікту.

Спочатку потрібно знайти відповіді на такі запитання:

1. Чому сторони вступили в конфлікт? Тобто визначити його причину. Часто визначити її майже неможливо, тому що відіграють свою

роль індивідуальні особливості тих, хто вступив у конфлікт, психологічна атмосфера, приховані бажання або небажання зробити щось і ще багато факторів. Не встановивши основні важелі, які рухають конфліктуючими сторонами, просунутися у розв'язуванні конфлікту далі просто не можна. Якщо вам вдалося їх виявити, ви без особливих зусиль дасте відповідь на таке запитання:

2. Чого учасники хочуть добитися конфліктом? Мета супротивника ясна – визначте засоби її досягнення, які він обрав, тобто стиль його поведінки.

Основних стилів п'ять, але ця класифікація досить умовна [2]. В основу цих стилів покладена система, що називається методом Томаса-Кілмена. Система дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль розв'язування конфлікту. Ваш стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, якою ви хочете задовольнити власні інтереси та інтереси іншої сторони. Якщо уявити це в графічній формі, то отримаємо сітку Томаса-Кілмена, яка дозволяє визначити місце і назву для кожного із п'яти основних стилів розв'язання конфлікту.



Мал. 17. Сітка Томаса-Кілмена

Ця сітка (мал. 17) допоможе вам визначити власний стиль або стиль будь-якої іншої людини. Кожна людина може певною мірою

використовувати всі ці стилі, але звичайно має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв'язання конфліктів певного типу. Існують такі стилі.

Стиль конкуренції

Ви намагаєтесь, в першу чергу, задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам інших, примушуючи їх приймати ваше вирішення проблеми. Для досягнення мети ви використовуєте свої вольові якості, і якщо воля ваша досить сильна, то вам це вдається. Цей стиль може бути ефективним у тому разі, коли ви наділені певною владою: ви знаєте, що ваше рішення чи підхід у даній ситуації правильні, і маєте можливість наполягати на них. Проте це не той стиль, який варто використовувати при особистих стосунках. Якщо ви хочете ладити з людьми, то стиль конкуренції викликати в них відчуження. А якщо ви застосуєте цей стиль у ситуації, коли не маєте достатньої влади і ваша думка не збігається з думкою вашого керівника, то можете обпектись. Ось приклади випадків, коли варто використовувати цей стиль:

- результат дуже важливий для вас і ви робите велику ставку на власне вирішення проблеми, що виникла;
- ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення, і є очевидним, що запропоноване вами рішення – найкраще;
- рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього;
- ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати;
- ви перебуваєте в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування;
- ви не можете зізнатися людям, що перебуваєте у безвихідному становищі, тим часом як хтось повинен повести їх за собою;
- ви повинні прийняти нестандартне рішення, але зараз вам необхідно діяти, і у вас достатньо повноважень для цього кроку.

Коли ви використовуєте цей підхід, ви можете бути недостатньо визнаним, але ви завоюєте прибічників, якщо він дасть позитивний результат.

Стиль уникання

Його можна використовувати тоді, коли зачеплена проблема не дуже важлива для вас, коли ви не хочете витратити сили на її вирішення або коли відчуваєте, що перебуваєте у безнадійному

становищі. Цей стиль також рекомендують у тих випадках, коли ви відчуваєте себе неправим і передчуваєте правоту іншої людини, або коли ця людина наділена більшою владою. Все це – серйозні підстави для того, щоб не захищати власну позицію. Ви можете спробувати змінити тему розмови, вийти із кімнати або зробити щось таке, що відхилить або відстрочить конфлікт.

Стиль уникання може стати придатним при спілкуванні із «тяжкою» людиною і коли немає серйозних підстав далі контактувати з нею. Цей підхід може бути корисним також, коли ви прагнете прийняти рішення, але не знаєте, як вчинити, або це рішення прийняти відразу ж немає потреби.

Цей стиль придатний також для тих випадків, коли ви відчуваєте, що для розв'язування конкретної проблеми ви не володієте достатньою інформацією.

Якщо відповідь може дати сам час, то краще визнати це і сказати собі: «Зараз мені ніколи цим займатися. Я зачекаю».

Ось найтипівіші ситуації, за яких рекомендується застосовувати стиль уникання:

- напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послабити загострення;
- вихід не дуже важливий для вас, і ви вважаєте, що рішення настільки тривіальне, що не варто витрачати на нього сили;
- у вас тяжкий день, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей;
- ви знаєте, що не можете або навіть не хочете розв'язувати конфлікт на свою користь;
- ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію чи заручитися чимось підтримкою;
- ситуація дуже складна і ви відчуваєте, що розв'язання проблеми бажаним для вас способом неможливе;
- ви відчуваєте, що в інших більше шансів розв'язати цю проблему;
- пробувати розв'язати проблему є небезпечним, оскільки висвітлення і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Дехто вважає стиль уникання «втечею» від проблем і відповідальності, а не ефективним підходом до розв'язання конфлікту. В діяльності ухилення або відстрочка можуть бути цілком придатною і конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Цілком імовірно, що коли ви постараетесь ігнорувати її, не вказуючи до неї свого ставлення, ухилитися від рішення, змінити тему чи перенести увагу на щось інше, то конфлікт розв'яжеться сам по собі. Якщо ні, то ви зможете до нього повернутися пізніше, коли будете до цього більш підготовлені.

Стиль пристосування

Він означає, що ви дієте спільно з іншою людиною, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Ви можете використовувати цей підхід, коли результат справи не дуже важливий для вас.

Він може виявитися непридатним у тій ситуації, коли ви відчуваєте, що інша людина не збирається, в свою чергу, поступатися чимось, або коли ця людина не оцінить зробленого вами.

Стиль пристосування дещо нагадує стиль уникання, оскільки його можна використати для відстрочки у вирішенні проблеми. Проте основна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною: ви погоджуєтесь робити те, що хоче інший. Коли ж ви застосовуєте стиль уникання, ви не робите нічого для задоволення інтересів іншої людини. Ви просто відштовхуєте від себе проблему.

Ось найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль пристосування:

- вас особливо не хвилює те, що сталося;
- ви прагнете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;
- ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось стосунки, ніж захищати свої інтереси; ви розумієте, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для вас;
- ви розумієте, що правда не на вашому боці;
- у вас мало влади або мало шансів перемогти;
- ви вважаєте, що інша людина матиме з цієї ситуації користь, якщо підете назустріч її бажанням.

Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію та відновити гармонію.

Ви можете використати цей період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися остаточного бажаного для вас рішення.

Стиль співробітництва

Дотримуючись цього стилю, ви берете активну участь у розв'язанні конфлікту і захищаєте свої інтереси, але прагнете при цьому співпрацювати з іншою людиною.

Цей стиль вимагає тривалої роботи порівняно з іншими підходами до конфлікту, оскільки ви спочатку «викладаєте на стіл» потреби, турботи та інтереси обох сторін, а потім обговорюєте їх. Проте якщо у вас є час, а вирішення проблеми для вас має важливе значення, то це добрий спосіб розробки взаємовигідного рішення.

Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. Хоча спочатку може здатися, що сторони бажають одного й того самого, вони можуть мати різні стратегічні цілі й плани на майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту.

Якщо ж обидва учасники конфлікту розуміють, у чому його причина, то можуть разом шукати нові альтернативи чи знаходити сприятливі компроміси.

Такий підхід рекомендується використати в ситуаціях, коли:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче повністю від нього усунутися;
- у вас тісні, тривалі й взаємозалежні стосунки з іншою стороною;
- у вас є час попрацювати над виниклою проблемою (це досить ефективний підхід до розв'язання конфліктів на основі перспективних планів);
- ви та інша людина обізнані з проблемою і бажання обох сторін відомі;
- ви та ваш опонент маєте намір винести на обговорення деякі ідеї і попрацювати над розробкою рішення;
- ви обидва спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного;
- обидві, втягнуті в конфлікт сторони, наділені однаковою владою і не помічають різниці в становищі для того, щоб на рівних шукати шляхи вирішення проблеми.

Стиль керівництва вимагає певних зусиль. Обидві сторони повинні затратити на це час, вміти пояснити свої бажання, висловити свої проблеми, вислухати один одного, а потім виробити альтернативні варіанти розв'язання проблеми. Відсутність хоча б одного з цих елементів робить такий підхід неефективним.

Стиль співробітництва серед інших стилів є найважчим, зате він допомагає знайти рішення, яке найбільше задовольняє обидві сторони в складних і важливих конфліктних ситуаціях.

Стиль компромісу

Компромід досягається на більш поверхневому рівні порівняно із співробітництвом; ви поступаєтесь у чомусь, інша людина теж у чомусь поступається, і в результаті ви зможете дійти спільного розв'язання проблеми.

Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли ви та інша людина хочете одного і того самого, але знаєте, що одночасно це є для вас нездійсненим. Наприклад, ви прагнете посісти одну й ту саму посаду, або, будучи у відпустці вдвох, ви бажаєте провести її по-різному. На випадок спільної відпустки ви можете домовитися таким чином: «Добре, ми проведемо частину відпустки в горах, а частину – на березі моря».

Нижче перераховані типові випадки, в яких стиль компромісу є найефективнішим:

- обидві сторони наділені однаковою владою і мають взаємовиключні інтереси;
- ви хочете знайти рішення швидко, оскільки у вас немає часу, або тому, що це самий економний шлях;
- вас може влаштувати тимчасове рішення;
- ви можете скористатися короткочасною вигодою;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- задоволення вашого бажання є для вас вельми суттєвим, і ви можете дещо змінити початкову мету;
- компромід дозволить вам зберегти взаємини, і ви волієте отримати хоча б що-небудь, ніж втратити все.

Коли ви прагнете знайти компромісне рішення з кимось, вам слід розпочинати із з'ясування інтересів та бажань обох сторін. Після цього необхідно визначити сферу спільних інтересів. Ви повинні подавати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами тощо. Продовжуйте переговори до того, поки зможете виробити прийнятну для обох сторін формулу взаємних поступок. В ідеальному варіанті компромід влаштовує вас обох.

Досягти компромісу можна за допомогою таких методів [9]:

1. **«50х50».** У даному випадку обидві сторони чудово усвідомлюють, що ставки високі, і кожна готова продемонструвати гнучкість, для того, щоб знайти якесь загальне прийнятне рішення. Вони розуміють, що негативні наслідки війни одне з одним

значно страшніші, ніж побоювання прогадати при політиці взаємних поступок. Про подібний варіант думає більшість людей, коли чують фрази типу «взаємна вигода» або «виграш навпіл», проте в реальному житті до компромісу часто звертаються як до останнього засобу.

2. «Програвших бути не повинно». Часто під час конфліктів ми виходимо з того, що існує суворо обмежений обсяг вигоди або виграшу, і що неодмінною умовою виграшу є програш опонента. Подібна орієнтація на суперництво призводить, швидше, до розбіжності позицій у ході переговорів, ніж до їх зближення. Дуже часто межі рішень можуть бути значно розширені, оскільки можна погодити реальні інтереси двох сторін, досягаючи більшої взаємної вигоди порівняно із звичайним погодженням.

3. «Розсовуючи межі підходів». Є притча про старого, який залишив трьом синам у спадок сімнадцять верблюдів і загадав завдання, яке, на перший погляд, не можна розв'язати; розподілити їх порівну. Після того, як місцевий мудрець віддав їм свого верблюда, проблема була вирішена. Це приклад того, як ми, розсовуючи межі можливих підходів і включаючи нові варіанти, отримуємо додаткову можливість нівелювати конфлікт. Коли видозмінюємо проблему, досліджуючи обидві точки зору, стає можливим по-новому поглянути на ситуацію і отримати додаткову інформацію, що завжди дозволяє нам знаходити найбільш універсальні рішення в будь-яких складних ситуаціях.

Пам'ятайте, що люди мають різний рівень культури та освіченості, матеріальне становище, потреби та цілі, до яких вони прагнуть. Пам'ятайте, що вони мають різний досвід роботи та спілкування.

3. Моделі розв'язування конфліктів

Управління конфліктами містить різні способи розв'язування конфліктних ситуацій. Учасники конфліктної ситуації опиняються перед необхідністю вибору однієї з трьох принципових можливостей своїх дій за обставин, що склалися. Відомий російський конфліктолог Н. В. Гришина описує їх таким чином:

- шлях «боротьби» спрямований на те, щоб усіма доступними засобами добитися бажаного;
- обхід конфлікту;

- ведення переговорів з метою знайти прийнятне рішення виниклої проблеми.

Всі вони, по суті, лежать в основі стилів розв'язування конфліктів. Кожна з цих можливостей передбачає відповідні стратегії поведінки учасників конфлікту.

Обравши шлях «боротьби», ви, звичайно, маєте добрі шанси задовольнити саме власні інтереси в результаті конфлікту. Але якщо прислів'я «мета оправдовує всі засоби» стало вашим життєвим девізом, то навряд чи у вас складуться нормальні, добрі стосунки з оточуючими. А чи не втратите ви після цього більше? Часто цей обраний шлях стає сходинкою до наступних конфліктів. І де впевненість, що людина, з якою ви будете конфліктувати, не буде користуватися саме цим методом? Тому шлях «боротьби» потрібно застосовувати дуже обережно і в крайніх випадках.

Взагалі іноді найбільш дієвим і ефективним рішенням є обхід. Обхід потрібен, тільки коли прийнятне для обох сторін розв'язання конфлікту неможливе. Наприклад, із всіх стилів супротивник обрав для себе стиль конкуренції, геть-чисто забувши про ваші інтереси. Ви у відповідь теж не зважаєте на інтереси суперника. Результат такої поведінки обох партнерів прийнято описувати формулою «поразка» – «поразка». Бо так чи інакше менше всього увага приділяється самій проблемі.

Як правило, щоб здійснити обхід, потрібна участь третьої сторони [11]. Здійснити його можна такими способами:

«Ізоляція». Один або декілька учасників ізолюються, тим самим позбавляються будь-якої потреби контактувати. Наприклад, це переведення працівника в іншу філію підприємства.

«Обмеження можливості». Один або декілька учасників конфлікту позбавляються влади, потрібної для реалізації своїх інтересів.

«Введення штрафних санкцій». Сторони змушені припинити конфлікт у результаті прийняття реальних або можливих адміністративних заходів, наприклад, позбавлення 20% зарплати у випадку продовження сварок.

«Зміна напрямку енергії». Сторонам, що конфліктують, пропонується спільно здійснити новий проект, який ніяк не пов'язаний з тим, що викликав розбіжності.

«Витискання». У цьому випадку конфлікт просто ігнорується, заперечується або замовчується в надії, що ситуація вирішиться сама собою.

«Співіснування». Відмова учасників розв'язати конфлікт продиктована розумінням пріоритету загальних цілей або просто толерантною позицією. Начальники відділів можуть в окремих питаннях мати розбіжності, але вважають за краще не псувати стосунків, які потрібні їм для вирішення інших, більш важливих проблем. Якщо ваші співробітники настільки мудрі, що здатні самі скористатися останнім методом – вам можна тільки позаздрити.

Фактичне розв'язання конфліктів – це повне або часткове задоволення інтересів обох сторін. Варіантів розв'язування існує досить багато.

«Придушення». Сторони, що конфліктують, в основному за участю третьої, яка і застосовує певні заходи впливу, досягають перемоги однієї із сторін з придушенням інтересів іншої. Метод досить негуманний. Якщо ж ви вирішили скористатися ним, вам потрібно буде взяти в руки «жорстокі інструменти»: підрив репутації, дискредитацію, пониження в посаді, звільнення тощо. Це також іноді потрібно, але...

«Вирок». У цьому випадку рішення досягається голосуванням, арбітражним висновком (для оцінки ситуації залучається третя, незацікавлена сторона) або просто жеребкуванням.

Ключ до отримання взаємовигідного вирішення проблеми полягає в тому, щоб задовольнити найважливіше для людини бажання, а натомість досягти поступок в інших, не дуже важливих для неї питаннях. Тому доцільно у вирішенні конфліктів використовувати переговори з метою знайти прийнятне рішення виниклої проблеми [2]. Така модель розв'язування конфліктів має певну схему:

Крок 1. Контролювання емоцій

Якщо ви втягнуті в конфлікт, вирішити який можна шляхом переговорів, то ключовим моментом є більш глибокий аналіз поданих позицій: вашої і позиції іншої сторони. Якщо гострота емоцій з кожної сторони велика, то для того, щоб розрядити обстановку, візьміть свої почуття під контроль. Наприклад, ви можете сказати що-небудь таке: «Я знаю, що ви роздратовані. Я роздратований не менше. Але, якщо ми хочемо вирішити проблему, нам потрібно відставити наші почуття убік. Чи готові ви зробити це?» Якщо людина все ж не контролює свої емоції, то ви можете сказати їй таке: «Я бачу, що ви ще сердитесь, і мені б хотілося зрозуміти, чому ви відчуваєте гнів. Можливо, ми могли б обговорити у двох словах непорозуміння, яке є тому причиною. А потім ми мог-

ли б поговорити про те, чого нам слід вжити у зв'язку з цим». Ви хочете дати людині зрозуміти, що ви готові затратити час на вирішення цієї проблеми, взяти емоції під контроль.

Крок 2. Встановлення основних правил переговорів

Поясніть, що ці правила потрібні для того, щоб переговори були продуктивними.

Ось деякі основні правила:

- Вислуховувати одне одного якомога уважніше.
- Не перебивати одне одного.
- Не сердитися і не виражати ворожості, навіть якщо ви не згодні із висловленим іншими.
- Ставитися одне до одного з повагою.
- Домовитися про час, який присвячується переговорам.
- Старатися зрозуміти точку зору протилежної сторони.

Якщо вам не вдалося досягти згоди в цьому питанні, то вважайте це сигналом про те, що пов'язані з конфліктом приховані емоції ще надто великі або позиція іншої сторони недоброзичлива. Якщо є такий випадок, розгляньте можливість використання альтернативних підходів: уникання, пристосування або вольового проведення власної лінії. Але якщо ви вважаєте, що надія на успіх у переговорах ще є, то поверніться до кроку 1.

Крок 3. З'ясування позицій

Коли емоції взяті під контроль і правила переговорів встановлені, переходьте до наступної стадії, на якій потрібно з'ясувати всі думки, точки зору і позиції.

Якщо інша людина в однаковій мірі готова все обговорити відкрито, то і ви, в свою чергу, в однаковій мірі можете виразити свої інтереси. Але насамперед вам потрібно визначити позиції іншої сторони, її оцінки, бажання, потреби. Це допоможе вам сформулювати власні позиції, враховуючи і інтереси іншої людини.

Ось деякі принципи, які допоможуть вам зрозуміти позицію іншої сторони:

- Погляньте на ситуацію іншої людини. Ви не зобов'язані погоджуватись з її точкою зору, але вам слід зрозуміти її.
- Уникайте виносити судження з приводу почуттів, надій і дій іншої людини. Якщо навіть людина зробила помилку, починаючи із звинувачення її в цьому – значить, як правило, приректи себе на невдачу в переговорах. Це викличе в неї тільки опір та бажання захищатися.

- Якщо протилежна сторона починає з критики і звинувачень на вашу адресу, постарайтеся подолати спокусу атакувати або захищатися.

- Обговорюйте будь-які розбіжності в оцінках, точках зору або пропозиціях.

- Залучайте іншу людину в процес переговорів, навіть якщо ви можете взяти ініціативу на себе. Дуже важливо дати іншій людині зрозуміти, що її участь – це значний внесок. Якщо інша людина запропонувала те, що збігається з вашим бажанням, або те, про що ви вже говорили, всіма силами дайте їй зрозуміти, що ця чудова ідея належить їй. Це поживне середовище для розробки дійсно взаємовигідного рішення.

- Пропонуючи ту чи іншу угоду, будьте реалістичні.

- Якщо ваші вимоги будуть надто високі, то це може виглядати нерозумно і викликати в іншій людини бажання реагувати відповідним чином, тобто зайняти екстремальну позицію.

Крок 4. *Визначення прихованих потреб та інтересів*

Тепер ви підготовлені до того, щоб зосередитися на вирішальному кроці переговорів – наданні та отриманні інформації про те, що ви дійсно бажаєте отримати в результаті спілкування.

Існують такі способи визначення інтересів.

1. Спитати, чому людина обрала цю позицію.

Коли ви будете задавати питання, робіть це спокійним, доброзичливим тоном, так, щоб людина відчула, що ви дійсно хочете зрозуміти її позицію.

2. Запитати, чому людині не подобається та чи інша позиція.

Такий спосіб визначення прихованих потреб та інтересів іншої сторони полягає в тому, щоб з'ясувати, чому людина не зупинила свій вибір на тому, що вам здається найбільш розумним і бажаним.

3. Визначити всю гаму інтересів.

Як правило, і у вас, і у протилежної сторони є більш ніж одна причина займати ту чи іншу позицію. Маючи інформацію про відносні пріоритети, ви маєте базис для формування пропозицій про взаємні поступки.

4. Говорити про власні інтереси та потреби.

Опис причин, інтересів та потреб для пояснення своєї позиції допоможе вам зберегти на переговорах спокійну атмосферу, покаже обґрунтованість вашого підходу і допоможе іншій людині поглянути на ситуацію вашими очима.

Крок 5. *Висування альтернативних варіантів*

Тепер ви можете перейти до наступної стадії переговорів – розробки різних варіантів задоволення цих потреб та інтересів. При цьому ви можете вдаватися до методу мозкової атаки.

Ось деякі положення для запам'ятовування.

1. Зважене судження: більше за кількістю, а не краще за якістю.

Вам потрібно розробити максимально можливу кількість альтернативних варіантів розв'язання проблеми. Зробіть акцент на тому, що зараз ви хочете мати як можна більше рішень, про реалізацію яких поки що мова не йде.

2. Зосередження уваги на майбутньому.

Не слід витрачати енергію та отруювати конструктивну атмосферу перемелюванням минулого, – ви зібралися для розробки шляхів розв'язання конфлікту в майбутньому.

3. Сприймати різні альтернативи.

Не пропускаючи з виду того, чого ви прагнете досягти шляхом переговорів, важливо зберігати відкритість до інших ідей, висунутих вами та іншою стороною.

4. Не кваптеся при виборі оптимального варіанта.

Істина полягає в тому, що в результаті розгляду альтернативних варіантів можна знайти дійсно рішення, яке задовольнить усіх. Це може зайняти трохи часу, але витрати оправдовують себе.

Крок 6. *Згода за найкращими взаємовигідними варіантами*

Пропонуючи рішення, що вас влаштовують, опишіть ті вигоди, які може отримати від них інша людина. Інша людина зрозуміє, що ви врахуєте її інтереси, і буде чинити так само.

Надайте допомогу іншій людині відчувати себе комфортно, незалежно від того, погоджується вона з вами або поступається вам. Один із способів досягнення цього полягає в тому, щоб не залишити без похвали будь-який крок назустріч. Дайте зрозуміти людині, що вона вчинила шляхетно, і завдяки цьому переговори проходять ефективно. Вам слід визнати її вклад і підтримувати у всьому, в чому тільки можна, уникаючи осудження та зневаги. Інший спосіб дати людині відчути себе не приниженою поступкою – це висвітлити ті вигоди, які вона за рахунок цієї поступки отримає.

Для того, щоб діловий конфлікт не перетворювався в міжособистісний, потрібно дотримуватися низки етичних умов.

1. Слідування етиці субординації. Особи з більш високим статусом не підкреслюють своєї переваги, намагаються вислуховувати думку іншої сторони, визнають її право на власну точку зору. Особи з менш високим статусом повинні усвідомлювати не тільки право на власну думку, але й бути відповідальними за її аргументацію.

2. Потрібно взаємно прагнути слухати, правильно інтерпретувати отриману інформацію; забути про особисті упередження проти співрозмовника; аналізувати його думки, а не особистість.

3. У ході дискусії потрібно турбуватися не тільки про логічну обґрунтованість думок, але й про поважне ставлення до протилежної точки зору.

4. Співрозмовник має право знехтувати думкою, висловленою іншою стороною, і в коректній формі запропонувати свою точку зору.

5. Критика повинна бути діловою, тобто спрямованою не проти особистості людини, яку критикують, а на те, щоб допомогти справі. Той, хто її висловлює, повинен чітко давати собі звіт про свої мотиви.

6. Той, кого критикують, повинен прийняти до уваги не форму, а зміст ділової критики.

7. Обов'язкова наявність заключної стадії формування підсумків обміну думками, визнання найбільш правильних точок зору. Визначається: а) обсяг того, що з'ясовано; б) обсяг, того, що потрібно обговорити, про що ще потрібно посперечатися. Сторони з'ясовують, чи не залишилося неприємного осадку в ході ділового обговорення, і при необхідності вибачаються.

Дотримання цих умов допоможе вирішити два основних завдання:

1. Реалізувати позитивну роль конфлікту.
2. Попередити, звести до мінімуму негативну роль конфлікту.

У наш час, коли можливості особистості розширюються і відповідно збільшуються вимоги до неї, навички ефективної комунікації (володіння словом, мистецтво ведення бесіди, навички ведення переговорів, у тому числі і з вирішення спірних проблем) вважаються природними та обов'язковими для будь-якої вихованої та освіченої людини, а для багатьох й професійно потрібними.

4. Управління внутрішньоособистісним конфліктом

А що робити, коли конфлікт проникає у вашу свідомість і діє зсередини? Спробуємо розглянути це питання у дещо розважливій формі.

Парадокс полягає в тому, що підприємці, які успішно долають внутрішньоособистісні конфлікти в своєму житті, не мають про них жодного уявлення. Те саме можна сказати про людей, які постійно перебувають у пригніченому і депресивному стані. Вони не в силах вибратися із «ями свідомості», що утворилася через елементарне незнання.

Існує як мінімум три рівні розвитку конфлікту [11]. Розглянемо кожен із них.

Перший рівень – це відносна рівновага. Все йде за планом. Цей стан можна порівняти із штилем на морі. Вітрильнику нічого не загрожує, він спокійно погойднується на хвилях, але... нікуди не рухається. Бо щастя, як відомо, примушує опустити руки. Буває, що підприємець повністю задоволений роботою своєї компанії, досягнутою часткою ринку та існуючими фінансовими показниками. Він уже не приділяє уваги подальшому розвитку, іноді забуває про необхідність контролю та інші обов'язки. Компанія, за законом зловредності, навіть не бажаючи того, зробить усе, щоб щастя це розтануло.

Припустимо, повернувся такий «бос» після двомісячної відпустки на морі. Прийшов до себе в офіс, де його чекали сюрпризи. З приїздом: на складах нереалізованого товару на 216 тис. дол., замісник з незрозумілих причин подав у відставку, шофер розбив машину в дві години ночі, виконуючи загадкове завдання керівництва... і так далі. Що називається, пофортунило. Все – крапка. Думати за обідом про їжу він уже не міг. «Що робити? Рятувати ситуацію. А як же намічена на вівторок поїздка до Італії? А Аня? Я ж збирався з нею зустрітися. Ні, потрібно сьогодні ж проглянути звітність...»

Перефразовуючи відоме прислів'я, зауважимо: «Не було б нещастя, щастя допомогло». Досить швидко позбувся герой стійкого ґрунту під ногами. Він уже на другому рівні внутрішньоособистісного конфлікту.

Природно, немає нічого приємного у стані розчарування або безутішності. Саме для цього рівня характерне «відбиття» внутрішнього дискомфорту на роботі, у спілкуванні та простих життєвих клопотах.

Причина більшої частини конфлікту другого рівня – певна невідповідність між трьома сторонами діяльності особистості. Перша сторона – коло навичок, правил, знань, способів діяльності, якими людина керується у житті. Друга – поточні проблеми, її інтереси, цілі й мотиви. Третя сторона – горезвісний сенс життя, який ставить свій відбиток на всьому, що робить людина.

Як три рисаки вони біжать паралельно, але постійно відстає то один, то другий, а буває, що третій зупиняється прямо посеред шляху, і екіпаж розвертається на 180 градусів.

Сторони особистості можуть не збігатися у більшій або меншій мірі. Наприклад, людина хоче організувати власну фірму, але її гризуть сумніви: «А чи дозволить інженерна освіта грамотно управляти нею? Чи є вихід – спосіб виправити становище?» Внутрішня суперечність змушує людину зважувати, аналізувати, що призводить до прийняття правильного рішення. Буває, що питання стоїть більш ніж гостро: «Бути чи не бути?». Це третій рівень внутрішньо-особистісного конфлікту.

Цей рівень називається «життєва криза». Його характеризує неможливість нормально жити і займатися звичайною справою до розв'язку суперечностей. В основі конфлікту – переоцінка цінностей

Кожний дивиться на світ через призму своєї свідомості. На ній викреслено те, без чого життя людини неможливе. На першому місці сім'я, на другому – кохання, на третьому – друзі, на четвертому – робота і так далі. Рано чи пізно настає момент, коли цей порядок змінюється. Усвідомлення цього – процес болісний, який сильно тисне на психіку, але так чи інакше неминучий.

Підприємництво – стихія, що здатна повністю змінити людину за лічені місяці. Не дивно, що саме підприємці найбільш часто опиняються в «гранітному колодязі» кризи. Дружина. Підростаючий син. Найщиріші друзі. Шашлики ранньої осені – все це перекреслила директорська робота на власній фірмі. Коли після грандіозного скандалу дружина, грюкнувши дверима, пішла, він раптом замислився: «А навіщо? Навіщо гроші, якщо просто на кухні посидіти ніколи, та, мабуть, вже й ні з ким. До чого я прагну?».

Які перспективи такого конфлікту? В гіршому випадку спроба повернення до минулого життя. На жаль, повернути все не так уже й просто. Друзі можуть остаточно не пробачити «зради», та й дружина, яка вже почала звикати до директорського способу життя, навряд чи захоче існувати на інженерну або вчительську зарплату.

Ідеальний вихід із подібної ситуації – діалектичне зняття суперечності. Її природа в прийнятті людиною критичних ситуацій як цінностей, які спонукають всі сили організму до активного подолання яскраво виражених у такій ситуації труднощів.

Подолання будь-якого внутрішньоособистісного конфлікту можна умовно поділити на три частини: стадія захисту, адаптації до ситуації і стадія оволодіння нею [11].

Захист. Найпростіше.

1. Переміщення. В цьому випадку енергія невирішеної суперечності спрямована зовні – на людей, які потрапили під руку (обсварений підлеглий), тварин (огріта сковорідкою кицька) і навіть предмети (форсовано познайомлений з підлогою пейджер, у випадку коли напруга дійсно велика, або розбита чашка, якщо напруження порівняно невелике).

2. Проектування. Приписування своїх неприємних бажань, думок, недоліків іншим людям.

3. Фантазія – мрії, що пом'якшують почуття неповноцінності, зменшують якісь образи. «Нічого. Просунуся я по службі, куплю собі машину і також скажу, що ти – ідіот. Ти цього вже зараз заслуговуєш, але я почекаю...»

4. Апатія – форма навіювання байдужості стресовому фактору і самонавіювання спокою. «Я спокійний, як сова. Ні, як Маргарет Тетчер. Ні, як Еверест...»

Чим ефективніше людина використовує механізм захисту, тим менш тривалою буде дія стресового фактора, тим успішніше буде проходити реакція адаптації.

Адаптація

У нас нестача адаптивної енергії призводить або до психічних відхилень від норм, або до втрат соціального становища.

Будь-якому підприємцю потрібний «запас адаптованості», якого в критичній ситуації вистачило б на якісну перебудову свідомості, критичне обміркування того, що відбувається, болісне і свідоме подолання кризи життя. Дослідження довели, що

найкраще адаптується до змін людина, яка передбачає те, що може вибити її з життєвої колії, і яка приблизно уявляє модель своєї поведінки.

У момент, коли існує загроза «адреналінового вибуху», лікарі радять спрямувати негативний потенціал на м'язи, тобто зазнати фізичного навантаження, що без сумніву призведе до розрядки. Тому, якщо в певний критичний момент із кабінету «боса» раптом почуються звуки пересування шаф і сейфів, не лякайтесь – це просто адаптація.

Оволодіння

Про рівень оволодіння ситуацією можна дізнатися з того, що з'явилося бажання діяти. Є потреба в активній зміні становища і поступовому трансформуванні страждань, переживань, духовних зусиль у практику життя.

Із кризи є, як мінімум, два протилежні виходи.

Перший – шлях життєвої катастрофи. Представники кризової ідеології песимізму Шопенгауер і Ніцше, що відстоювали цей шлях, розглядали будь-яку боротьбу як прояв слабкості і боягузтва перед обличчям безглуздості світу. Подібний відчай провокує прийняття неприйняттого і підкорення йому.

Якщо ви справжній підприємець, честь не дозволить піти шляхом безсилах. Вам призначений шлях внутрішнього зламу. Він – результат життєвого досвіду, набутих емоційних цінностей і впевненості в невичерпності можливостей. У момент зламу звільняються сили, що пригнічені надмірно сильними переживаннями, і тоді людина здатна досягти неможливого.

Сутність підприємця – у руйнуванні самозадоволеності (а не в руйнуванні впевненості в собі). Багато хто прагне підтримувати певний рівень напруги, і для цього необмежено ускладнює та напружує своє життя. Необхідність постійної напруги, проте, зовсім не означає, що життя до країв повинно бути заповнене постійними критичними ситуаціями, які не припиняються. Ні, і ще раз ні. Просто життя – надзвичайна штука, і все, що воно дарує, повинно переживатися як єдине цінне і один раз дане. Призма негативного досвіду, цинізму, почуття повсякденності, повторності може бути зруйноване тільки самою людиною, її емоціями, внутрішньою різноманітністю, здатністю грати та святкувати, працювати та творити...

Люди, які ефективно вирішують внутрішньоособистісні конфлікти, знаходять шляхи до згоди, володіють такими навиками та здібностями:

1. Здатність зберігати вірність своїм принципам, не дивлячись на протилежні думки інших, у поєднанні з достатньою гнучкістю і вмінням змінити свою думку, якщо вона хибна.

2. Здатність діяти на свій розсуд, не відчуваючи провини або незручності у випадку несхвалення з боку інших.

3. Здатність не витратити час на надмірний неспокій про завтрашній та вчорашній день.

4. Уміння зберігати впевненість у своїх здібностях, не дивлячись на тимчасові невдачі та труднощі.

5. Уміння цінувати в кожній людині особистість і почуття її корисності для інших незалежно від рівня її здібностей та становища.

6. Відносна невимушеність у спілкуванні, вміння як відстоювати свою правоту, так і погоджуватися з думкою інших.

7. Вміння приймати похвалу і компліменти без удаваної скромності.

8. Уміння чинити опір.

9. Здатність розуміти свої й чужі почуття, вміння стримувати свої поривання.

10. Здатність знаходити задоволення в найрізноманітнішій діяльності, включаючи роботу, гру, спілкування з друзями, творчий самовираз або відпочинок.

11. Чуйне ставлення до потреб інших людей, дотримання прийнятих соціальних норм.

12. Уміння знаходити в людях добре, вірити в їх порядність, не дивлячись на їхні недоліки.

5. Загальні рекомендації з управління конфліктами. Конфліктні особистості

Підсумовуючи все вищесказане, слід звернути увагу на деякі загальні рекомендації з управління конфліктами, розроблені психологами [10].

1. Потрібно знати, як розвивається конфлікт. Він проходить у декілька етапів:

- виникнення розбіжностей;

- зростання напруженості у стосунках;
- усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним із її учасників;
- власне конфліктна взаємодія, використання різних стилів розв'язування конфліктів, яке супроводжується зростанням або зниженням емоційної напруженості;
- результат (розв'язування) конфлікту.

При раціональній поведінці учасників конфлікт, проходячи всі етапи свого розвитку, може залишатися функціональним. Розв'язком конфлікту в повному сенсі є усунення проблеми, що спричинила конфліктну ситуацію і відновлення нормальних стосунків між людьми.

1. З'ясуйте приховані та явні причини конфлікту, визначте, що дійсно є предметом розбіжностей, претензій. Часом самі учасники не можуть або не наважуються чітко сформулювати головну причину конфлікту.

2. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень, проаналізуйте не тільки різні позиції, але й інтереси, що за ними стоять.

3. Сконцентруйте увагу на інтересах, а не на позиціях. Наша позиція – це те, про що ми заявляємо, на чому наполягаємо, наша модель вирішення. Наші інтереси – це те, що спонукало нас прийняти дане рішення. Саме в них – ключ до розв'язування проблеми.

4. Робіть розмежування між учасниками конфлікту і виникненням проблеми. Поставте себе на місце опонента. «Ваша проблема – не провина інших», стверджують відомі американські спеціалісти з управління конфліктами Р.Фішер та У.Юрі.

5. Справедливо і неупереджено ставтеся до ініціатора конфлікту. Не забувайте, що за невдоволеними претензіями, як правило, стоїть досить суттєва проблема, яка обмежує людину, приносить їй неспокій та незручність.

6. Не розширюйте предмет конфлікту, намагайтеся скоротити число претензій. Не можна відразу розібратися у всіх проблемах.

7. Дотримуйтеся правил «емоційної витримки». Усвідомлюйте та контролюйте свої почуття. Враховуйте емоційний стан та індивідуальні особливості учасників конфлікту. Це перешкоджає переростанню реалістичних конфліктів у нереалістичні.

Після будь-якої події у своєму житті людина отримує досвід та робить певні висновки для себе. Важливо зробити висновки і після

конфлікту. Вам буде легше винести позитивний досвід із конфліктних ситуацій, якщо ви запам'ятаєте такі поради:

1. Подумайте, чому вас може навчити конфлікт.
 2. Спитайте у свого внутрішнього голосу, яку користь можна отримати із цього сумного досвіду.
 3. Відведіть конфлікту належне йому місце:
 - а) не дозволяйте негативному життєвому досвіду збити вас зі шляху;
 - б) визначте власну позицію і виходьте з нею, не допускайте впливу на неї інших людей;
 - в) не давайте конфлікту підірвати ваше довір'я до самого себе і знизити самооцінку;
 - г) пам'ятайте, що конфлікти становлять тільки незначну частину вашого життя.
 4. Позбудьтеся негативних емоцій, які залишилися після конфлікту. Таким чином:
 - а) навчіться прощати самого себе;
 - б) перечекайте певний час, аби пов'язані з конфліктами почуття зникли;
 - в) усвідомте, що інші люди можуть менш критично оцінювати вас і те, що сталося, ніж ви самі.
 5. Не дозволяйте іншим людям ставати перешкодою:
 - а) уникайте поганих людей, які осуджують вас, прагніть до спілкування із позитивними та доброзичливими людьми;
 - б) не витрачайте надто багато сил на переконання скептиків або на спілкування з тими, хто не хоче вас слухати;
 - в) не дозволяйте іншим людям збуджувати у вас почуття провини;
 - г) будьте готові до спілкування з тими, у кого, на вашу думку, після конфлікту залишилися неприємні відчуття.
- Але до яких би позитивних наслідків не призводив конфлікт, намагайтеся уникати його. Прислухайтеся до конкретних порад, які допоможуть уникнути небажаних конфліктів у повсякденній діловій практиці:
- виконуйте обіцянки своєчасно. Якщо не змогли – не оправдуйтеся, а визначте новий термін і дотримайте слово, нехай і з деяким запізненням;
 - будучи впевненим у собі, уникайте самовпевненості;

- ніколи не забувайте, що ваша думка або позиція не єдино правильні, є й інші, ніяк не гірші;
- не забувайте, що знання особистих спонукальних мотивів людей – одна з найважливіших умов ефективної взаємодії з партнерами по бізнесу;
 - будьте терпимі до недоліків оточуючих, якщо вони не заважають вашому бізнесу;
 - займайтеся тільки тими питаннями, у вирішенні яких ваша участь обов'язкова;
 - хваліть колег на людях, засуджуйте наодинці;
 - вмійте слухати, володійте безмежним терпінням;
 - відхиляйте непотрібні пропозиції, але тактично та ввічливо;
 - будьте завжди зібраним;
 - не залишайте без ретельного аналізу жодного випадку невдачі, збою або помилки;
 - поважайте своїх колег.

Особливої уваги потребує і питання про конфліктні особистості. Бувають люди, які не підуть вам назустріч, які б зусилля для примирення ви не докладали при розв'язуванні конфлікту. Більше того, ці люди постійно опиняються втягнутими у конфліктні ситуації. Щоб не потрапити з такою людиною в конфлікт, потрібно знати, до якого типу конфліктних особистостей вона належить, і вміти спілкуватися з такими важкими людьми.

Умовно психологи виділили п'ять типів конфліктних особистостей.

Конфліктна особистість демонстративного типу

1. Прагне бути в центрі уваги.
2. Любить добре виглядати в очах інших.
3. Її ставлення до людей визначається тим, як вони до неї ставляться.
4. Їй легко даються поверхневі конфлікти, вона милується своїми стражданнями і стійкістю.
5. Добре пристосовується до різних ситуацій.
6. Раціональна поведінка виражена слабо. У наявності поведінка емоційна.
7. Планування своєї діяльності здійснює ситуативно і слабо втілює його в життя.
8. Ретельної систематичної роботи уникає.

9. Не уникає конфліктів, у ситуації конфліктної взаємодії почуває себе непогано.

10. Часто стає джерелом конфлікту, але не вважає себе такою.

Конфліктна особистість ригідного типу

1. Підозріла.
2. Володіє завищеною самооцінкою.
3. Постійно вимагає підтвердження власної значущості.
4. Часто-густо не враховує зміни ситуації і обставин.
5. Прямолінійна і негнучка.
6. Тяжко приймає точку зору оточуючих, не дуже зважає на їх думки.
7. Вираз пошани з боку оточуючих сприймає як належне.
8. Вираз недобррозичливості з боку оточуючих сприймається як образа.
9. Мало критична щодо своїх вчинків.
10. Хворобливо образлива, підвищено чутлива щодо уявних або дійсних несправедливостей.

Конфліктна особистість некерованого типу

1. Імпульсивна, недостатньо контролює себе.
2. Поведінка такої людини погано передбачена.
3. Поводиться задирливо, агресивно.
4. Часто зопалу не звертає уваги на загальноприйняті норми.
5. Характерний високий рівень зазіхань.
6. Несамокритична.
7. У багатьох невдачах, неприємностях схильна звинувачувати інших.
8. Не може грамотно спланувати свою діяльність або послідовно втілити плани у життя.
9. Недостатньо розвинена здатність співвідносити свої вчинки з цілями та обставинами.
10. Із минулого досвіду (навіть гіркого) здобуває мало користі на майбутнє.

Конфліктна особистість надточного типу

1. Ретельно ставиться до роботи.
2. Ставить підвищені вимоги до себе.
3. Ставить підвищені вимоги до оточуючих. Причому робить це так, що людям, з якими вона працює, здається, що вона прискипується.
4. Володіє підвищеною тривожністю.

5. Надмірно чутлива до деталей.
 6. Схильна давати зайві зауваження оточуючим.
 7. Іноді раптом розриває стосунки з друзями, знайомими, тому що їй здається, що її образили.
 8. Страждає від себе сама, переживає свої прорахунки, невдачі, іноді розплачується за них навіть хворобами (безсонням, головними болями тощо).
 9. Стримана у зовнішніх, особливо емоційних проявах.
 10. Не дуже добре відчуває реальні взаємовідносини у групі.
- Конфліктна особистість безконфліктного типу**
1. Нестійка в оцінках і поглядах.
 2. Володіє легкою впливовістю.
 3. Внутрішньо суперечлива.
 4. Характерна деяка непослідовність поведінки.
 5. Орієнтується на успіх у ситуаціях, який можна досягти цієї ж хвилини.
 6. Недостатньо добре бачить перспективу.
 7. Залежить від думки оточуючих, особливо лідерів.
 8. Надто прагне до компромісу.
 9. Не володіє достатньою силою волі.
 10. Не замислюється глибоко над наслідками своїх вчинків і причинами вчинків оточуючих.

Це може здатися дивним, але ми радимо із співчуттям ставитися до людей, типові особливості яких описані вище. Конфліктність, яка стала властивістю особистості, тяжко подолати раціональним самоконтролем, зусиллям волі. «Виховні» впливи рідко приносять користь. Конфліктність – не провина, а напасть таких особистостей. Реальну допомогу їм може надати спеціаліст – психолог.

Добрий загальний принцип спілкування з такими людьми полягає в тому, щоб усвідомити існування деяких прихованих інтересів або потреб, які вони задовольняють, діючи таким чином.

Один із перших кроків повинен полягати в тому, щоб взяти під контроль свої емоції або дати вихід емоціям іншої людини, якщо ви вирішили продовжувати спілкування для розв'язання конфлікту.

Деякі додаткові установки.

Намагайтеся не приймати на свій рахунок слова і поведінку іншої людини. Для задоволення своїх потреб конфліктна людина

поводиться аналогічним чином зі всіма. Нагадайте собі про це, щоб уникнути негативних емоцій.

Встановити, чи не віднесли ви цю людину до категорії тяжких людей, тому що вона нагадує вам когось, з ким у вас у минулому були утруднення при спілкуванні. Якщо це так, то постарайтеся відділити ваше сприйняття цієї людини від тих почуттів, які ви відчували до того, кого вона вам нагадує.

Використовувати творчу візуалізацію або інший спосіб заспокоєння для оволодіння емоціями, які ви відчуваєте.

6. Управлінська ситуація «Тяжкий характер»

Ситуація взята з навчального посібника В.І. Матірка [6].

Навчальна мета розгляду ситуації – ознайомитися з соціально-психологічними основами управління первинним трудовим колективом.

Зміст ситуації

У бригаду виробничого підприємства прийшов кваліфікований токарь Іваненко. Раніше він працював на іншому підприємстві міста, звільнився звідти за власним бажанням. При переході на нове місце роботи на запитання бригадира про причину звільнення коротко відповів:

– Клімат не подобався. Дуже затхле повітря було там.

Потім перевів розмову на іншу тему, явно показуючи, що про це говорити не хоче.

Іваненко був прийнятий з випробувальним терміном. Працював він без суєти, неквапливо, проте доручену роботу виконав достроково і з високою якістю. Бригадир залишився задоволений роботою новачка. Іноді він доручав йому роботу, яка вимагала більш високої кваліфікації, і Іваненко з нею справлявся. Ось тільки добрі взаємовідносини з бригадою у нього не склалися. Та він до цього і не прагнув. Тримався відокремлено, в розмови, як правило, не вступав.

Одного разу один із працівників, знаючи, що Іваненко нещодавно виконав подібну роботу, попросив у нього поради, на яких режимах краще обробляти заготовку із спеціальної сталі.

Замість пояснення той дав йому технічний процес:

– На, читай. З твоїм розрядом можна таких питань і не ставити.

Про його відлюдкуватість та недружелюбність не раз говорили члени бригади.

Але бригадир, як правило, відповідав жартом:

– Хлопці, нам що для бригади головне? Щоб дисципліни дотримувався, завдання якісно і своєчасно виконував. Є на нього скарги з цих питань? Ні. Ось так.

Якось бригадир зустрів знайомого, який працює на тому підприємстві, звідки прийшов Іваненко.

– Говорять, у тебе в бригаді працює Іваненко. Ну як він? – запитав знайомий.

– Нічого, працює нормально.

– Так, спеціаліст він добрий, але характер у нього тяжкий. Він вам ще свій норов покаже!

І дійсно, стосунки між Іваненком і бригадою ставали дедалі холоднішими.

Одного разу касир підійшов до нього за внесками у касу взаємодопомоги. У бригаді давно був заведений порядок допомагати працівникам, які дуже потребували матеріальної допомоги.

Іваненко здавати гроші відмовився.

– Гроші – мої, куди хочу, туди й витрачаю. А милостиню я не подаю.

Після цього випадку холодок між Іваненком і бригадою став переростати у відчуження. Деякі члени бригади не приховували свого неприязного ставлення до Іваненка, але на нього це не справляло будь-якого помітного ефекту. Його наче влаштовували такі взаємовідносини. Зближення з бригадою він не шукав. Коли він зустрічав на собі чийсь неприязний погляд, то на його обличчі з'являлася іронічна посмішка.

Хоча Іваненко як і раніше працював добре, в бригаді припинили його відмічати при підбитті підсумків за місяць. Претензій з цього приводу він не пред'являв.

Так Іваненко пропрацював у бригаді близько року. За цей час майже з усіма членами бригади у нього виникали різні дрібні конфлікти.

Одного разу в кінці місяця бригадир підійшов до Іваненка і дав йому вказівку переорієнтуватися на виготовлення інших деталей.

– До кінця зміни залишилася одна година, не має смислу сьогодні це затівати. Завтра зранку візьмуся за виготовлення цих деталей, – відповів Іваненко.

– Те, що ти завтра зробиш, піде в рахунок наступного місяця. Я ж тобі даю завдання по деталях, які нам потрібно зробити в цьо-

му місяці. У нас з них відставання, і щоб виправити це становище, сьогодні і завтра потрібно попрацювати надурочно, – пояснив бригадир.

– А що, війна почалася? – ехидно спитав Іваненко.

– Війни немає, – бригадир намагався говорити спокійно. – Просто ми не зможемо без цих деталей закрити наряд на бригадокомплект.

Іваненко після закінчення робочої зміни вимкнув верстат, ретельно прибрав його і пішов додому.

Відразу ж стихійно відбулися короткі збори бригади. Всі обурювалися поведінкою Іваненка.

– До яких пір ми будемо його терпіти? Гнати його з бригади і ніяких розмов!

Бригадир пообіцяв усім винести це питання на загальні збори бригади.

Студентам пропонується обговорити такі питання.

1. Як повинен поводитися бригадир при обговоренні даного питання на зборах?

2. Чи можна було б попередити цей конфлікт?

3. Який стиль розв'язання конфлікту повинен вибрати бригадир? І як ви думаєте, який стиль обере Іваненко?

Рекомендації з розгляду ситуації

Тільки при наявності достатніх підстав адміністрація може задовольнити клопотання бригади, діючи при цьому тільки згідно з вимогами законодавства про працю.

Чи є підстава для виключення Іваненка з бригади? Він кваліфікований працівник, не порушує трудову і технологічну дисципліну, немає претензій до якості його роботи. Він не вимагає підвищення розряду, хоча й виконує роботи більш високої кваліфікації. Чого ж бригада незадоволена Іваненком?

Насамперед тому, що він поводить незалежно стосовно до колективу – і це зачіпає самолюбство багатьох. Так, між Іваненком і бригадою з'явилась відчуженість, не склалися нормальні стосунки між колективом та особистістю. Але чи завжди правий колектив? У даному випадку бригада й бригадир нічого не зробили для того, щоб Іваненко відчув себе членом дружного колективу. Хоча в бригаді знали, що у нього не склалися стосунки на колишньому місці роботи, але ніхто детально не поцікавився причиною. Може, йому потрібно було на перших порах допомагати звільнитися від цього почуття і повірити в доброту колективу.

При розробці ситуації бажано звернути увагу і на таку деталь. Іваненко – хороший спеціаліст, рисам його характеру притаманні принциповість і самолюбство. Стосунки з такими людьми дуже часто будуються нелегко. Але якщо до них знайти індивідуальний підхід, вони можуть позитивно впливати на психологічний клімат в колективі. Тоді, з часом, з такої особистості може сформуватися позитивний неформальний лідер.

Керівник повинен пам'ятати, що чим яскравіша, багатша особистість людини, тим вона складніша в управлінні, тим з нею більше клопотів. Зате, як правило, саме такі люди здатні творчо підходити до справи і є добрими спеціалістами.

7. Тести до теми «Управління конфліктами»

1. Тест на оцінку рівня конфліктності особистості

При відповіді на запитання тесту з трьох варіантів, що пропонуються, виберіть один і запишіть його [2]. Наприклад: 1-а, 2-б, 3-в, 4-в і т. д.

Запитання:

1. Чи характерне для вас прагнення до домінування, тобто до того, щоб підкоряти своїй волі інших?

- а) ні;
- б) коли як;
- в) так.

2. Чи є у вашому колективі люди, які вас побоюються, а, можливо, ненавидять?

- а) так;
- б) вагаюсь відповісти;
- в) ні.

3. Хто ви в більшій мірі?

- а) пацифіст;
- б) принциповий;
- в) заповзятий.

4. Як часто вам випадає виступати з критичними судженнями?

- а) часто;
- б) періодично;
- в) рідко.

5. Що для вас було б найбільш характерним, якщо б ви очолили новий для вас колектив?

а) розробив би програму роботи колективу на рік вперед і переконав би колектив в її доцільності;

б) взнав би, хто є хто, і встановив би контакт з лідерами;

в) частіше радився б з людьми.

6. У випадку невдачі, який стан для вас найбільш характерний?

а) песимізм;

б) поганий настрій;

в) образа на самого себе.

7. Чи характерно для вас відстоювати і дотримуватися традицій вашого колективу?

а) так;

б) скоріше всього так;

в) ні.

8. Чи належите ви до людей, яким краще сказати гірку правду в очі, ніж промовчати?

а) так;

б) скоріше всього так;

в) ні.

9. Із трьох особистих якостей виберіть ту, з якою ви боретесь найчастіше та стараетесь позбутися її:

а) роздратованість;

б) образливість;

в) нетерпимість до критики інших.

10. Хто ви з точки зору співробітників:

а) аутсайдер;

б) лідер;

в) генератор ідей.

11. Якою людиною вважають вас ваші друзі?

а) екстравагантною;

б) оптимістом;

в) наполегливою.

12. З чим вам найчастіше доводиться боротися?

а) з несправедливістю;

б) з бюрократизмом;

в) з егоїзмом.

13. Що для вас найчастіше характерно?

а) недооцінюю свої здібності;

б) оцінюю свої здібності досить об'єктивно;

в) переоцінюю свої здібності.

14. Що призводить вас до зіткнення й конфлікту з людьми найчастіше?

а) зайва ініціатива;

б) зайва критичність;

в) зайва прямотинність.

Підрахунок результатів:

Запитання	Оціночні бали відповідей	Рівні розвитку конфліктності	Сумарне число балів		
			в) 3	1 – дуже низький	14–17
1.	а) 1	б) 2	в) 1	2 – низький	18–20
2.	а) 3	б) 2	в) 2	3 – нижче середнього	21–23
3.	а) 1	б) 3	в) 1	4 – трохи нижче середнього	24–26
4.	а) 3	б) 2	в) 1	5 – середній	27–29
5.	а) 3	б) 2	в) 1	6 – трохи вище середнього	30–32
6.	а) 2	б) 3	в) 1	7 – вище середнього	33–35
7.	а) 3	б) 2	в) 1	8 – високий	36–38
8.	а) 3	б) 2	в) 1	9 – дуже високий	39–42
9.	а) 2	б) 1	в) 3		
10.	а) 3	б) 1	в) 2		
11.	а) 2	б) 1	в) 3		
12.	а) 3	б) 2	в) 1		
13.	а) 2	б) 1	в) 3		
14.	а) 1	б) 2	в) 3		

Якщо ви набрали більше 36 балів, це ще не означає, що ви належите до якогось із описаних типів конфліктних особистостей, але, швидше всього, характер у вас не з легких. Вам буває важко прийти до згоди не тільки з іншими, але й з самим собою. Більше того, імовірно, відсутність згоди з самим собою і є причиною вашої конфліктності.

2. Методика вивчення способів реагування на конфліктні ситуації

Інструкція: із своїх варіантів вирішення конфлікту виберіть той, який найбільш близький вам [2].

1. А. Іноді погоджуюсь, щоб відповідальність за рішення взяла на себе інша людина.

Б. Перш ніж обговорювати нашу різницю у поглядах, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2. А. Намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Намагаюся розв'язати питання з врахуванням інтересів моїх і партнера.

3. А. Як правило, я наполегливо прагну добитися свого.

Б. Іноді можу пожертвувати своїми інтересами заради інтересів іншої людини.

4. А. Насамперед пропоную піти на спільні поступки.

Б. Насамперед я намагаюся не зачепити почуттів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку іншої людини.

Б. Стараюся зробити все, щоб уникнути непотрібної напруженості.

6. А. У суперечці я намагаюся уникнути неприємності для себе.

Б. Не приховую, що у суперечках мені найчастіше вдається відстояти мої інтереси.

7. А. Стараюся відкласти вирішення спірного питання, щоб з часом вирішити його остаточно.

Б. Вважаю можливим у чомусь поступитись, щоб досягти іншого.

8. А. Ніколи не соромлюсь настояти на своєму.

Б. Першою справою визначаю, чи можлива взаємна вигода.

9. А. Думаю, що не завжди треба хвилюватися через можливі розбіжності.

Б. Не приховую, що вмю досягти свого, мотивуючи інтересами іншого.

10. А. Потрібно прагнути настояти на своєму – таке життя.

Б. Середньому варіанту завжди надам перевагу, ніж крайнім рішенням.

11. А. Насамперед я прагну ясно визначити, в чому полягають всі порушені цікаві питання.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберігати стосунки.

12. А. Часто-густо я уникаю позиції, яка може викликати суперечку.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися зі своєю думкою, якщо він також йде мені назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншій особі свою точку зору і питаю про його погляди.

Б. Намагаюся показати логіку і перевагу моїх поглядів.

15. А. Напевне, рішення можна виправити, а зіпсовані стосунки – ніколи.

Б. Я стараюся зробити все потрібне, щоб уникнути напруження.

16. А. Дуже уважно слідкую за тим, щоб не зачепити почуттів іншого.

Б. Я, як правило, намагаюся переконати іншого в привабливості моєї позиції.

17. А. Я дуже переживаю, якщо мені не поступаються у суперечці.

Б. Стараюся уникнути будь-якої напруженості.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам можливість настояти на своєму.

Б. Відразу охолоджуюсь і поступаюся, якщо бачу, що інший йде на поступки.

19. А. Насамперед прагну чітко виділити у суперечці свої та чужі цілі.

Б. Стараюся відкласти спірне питання, тому що знаю, що пристрасті, як правило, усуваються через деякий час.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я стараюся знайти краще поєднання наших вигод і втрат.

21. А. Проводячи переговори, стараюся бути уважним до іншого.

Б. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка включає в себе позицію мою та іншого.

Б. Іноді я не проти дати іншому вирішити важке питання.

23. А. Як правило, я стурбований тим, як задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Щоб відстояти свої погляди, я вмю використовувати і логіку, і почуття, і тиск.

24. А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я стараюся йти назустріч.

Б. Я стараюся переконати іншого піти на компроміс.

25. А. Скоріше всього, я належу до числа людей, які вмюють переконувати, що вони праві.

Б. Проводячи переговори, я вмю бути уважним до позиції і аргументів іншого.

26. А. Я завжди схильний закликати до взаємних поступок.

Б. Майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас.

27. А. Не терплю суперечок, тому що вони найчастіше марні.

Б. У суперечках зі мною партнерам найчастіше вдається нав'язати свою думку.

28. А. Заради справи я прагну настояти на своєму, навіть переборюючи при цьому себе.

Б. Улагоджуючи ситуацію, я, як правило, прагну знайти підтримку в іншого.

29. А. Згоден на поступки, але тільки взаємні.

Б. Здоров'я дорожче будь-яких суперечок.

30. А. Стараюся не зачепити гідності іншого.

Б. Завжди прагну до спільного успіху.

Ключ

Конкуренція: 3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А.

Уникання: 1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15А, 17Б, 19Б, 23Б, 27А, 29Б.

Пристосування: 1А, 3Б, 4Б, 11Б, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25Б, 27Б, 30А.

Компроміс: 2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А.

Співробітництво: 2Б, 5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б.

Обробка результатів

За кожним розділом ключа вираховується сумарне число відповідей, які збігаються з ключем.

Порівняння отриманих чисел покаже переважний спосіб реагування на конфлікт.

3. «Конфліктна натура»

Даний тест допоможе знати, наскільки конфліктність у вас закладена [5]. Прочитайте запропоновані запитання і постарайтеся щиро зізнатися, яка з відповідей вам найбільше підходить.

1. Уявіть, що в міському транспорті починається суперечка. Що ви зробите?

- а) уникаю втручання;
- б) можу стати на бік потерпілого чи того, хто правий;
- в) завжди втручаюся і відстоюю свою точку зору.

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

- а) ні;
- б) так, але в залежності від мого особистого ставлення до нього;
- в) завжди критикую за помилки.

3. Коли безпосередній начальник викладає план роботи, який вам здається нераціональним, чи запропонуєте ви свій план, який вважаєте більш вдалим?

- а) боюся, що за критику мене можуть позбавити премії;
- б) якщо інші мене підтримають, то так;
- в) обов'язково буду відстоювати свій план.

4. Чи подобається вам сперечатися зі своїми колегами, друзями?

а) тільки з тими, хто не ображається і коли суперечки не псу-ють наших стосунків;

- б) так, але тільки з принципових, важливих питань;
- в) сперечаюся зі всіма і з будь-якого приводу.

5. Хтось намагається пролізти вперед вас без черги.

- а) вважаю, що не гірше можу обійти чергу;
- б) обурююся, але про себе;
- в) відкрито висловлюю обурення.

6. Уявіть собі, що розглядається раціоналізаторська пропозиція, експериментальна робота вашого колеги, в якій є смислові ідеї, але є й помилки. Знаючи, що ваша думка буде вирішальною, як ви вчините?

а) виділю позитивні моменти в його роботі і запропоную надати можливість продовжити її;

б) висловлюся про позитивні і про негативні моменти цього проекту;

в) почну критикувати її: новаторам не можна припускатися помилок.

7. Уявіть: теща (свекруха) постійно говорить вам про необхідність економії та ощадливості, про ваше марнотратство, а сама постійно купує дорогі речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню покупку, що ви їй скажете?

- а) схвалю покупку, якщо вона робить їй приємність;
- б) говорю, що ця річ без смаку;
- в) посварюся з нею через це.

8. Ви зустріли дітей, які палять. Як ви реагуєте?

а) думаю: «Навіщо мені псувати собі настрої через погано вихованих шибеників?»;

- б) роблю їм зауваження;
- в) якщо б це було у людному місці, вичитав би їм.

9. У ресторані помічаєте, що офіціант обрахував вас:

а) не даю йому чайові, які раніше приготував на випадок чесного розрахунку;

- б) попрошу, щоб він ще раз при мені підрахував суму;
- в) використовую це як привід для скандалу.

10. Ви в будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається, замість того, щоб виконувати свої обов'язки, не слідкує за прибиранням у кімнаті, за різноманітністю меню. Чи обурює вас це?

а) так, але якщо я навіть висловлю якісь претензії, це навряд чи щось змінить;

б) знаходжу спосіб поскаржитися, нехай його покарають або навіть звільнять;

в) зганяю злість на молодшому персоналі, прибиральницях, офіціантах.

11. Ви сперечаєтесь з сином-підлітком і переконуєтеся, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку?

- а) звичайно, так;
- б) ні;

в) який же в мене авторитет, якщо він дізнається, що я був неправий?

Оцініть свої відповіді таким чином: за варіант «а» – 4 бали, «б» – 2, «в» – 0.

Від 30 до 44 балів. Ви тактовні. Не любите конфліктів, навіть якщо і можете їх згладити, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли ж вам доводиться вступити у суперечку, враховуєте, як це відіб'ється на вашому службовому становищі або приятельсь-

ких стосунках. Прагнете бути приємним для оточуючих, але коли їм необхідна допомога, ви не завжди наважуєтеся її надати. Чи не думаєте ви, що тим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

Від 15 до 29 балів. Про вас говорять: «Конфліктна особистість». Ви наполегливо відстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові або особисті стосунки. І за це вас поважують.

До 14 балів. Ви шукаєте привід для суперечок, більша частина яких зайва і дріб'язкова. Любите критикувати, але тільки коли це вигідно вам.

Нав'язуєте свою думку, навіть якщо неправі. Ви не ображаєтеся, якщо вас будуть вважати любителем поскандалити. Подумайте, чи не приховується за вашою поведінкою комплекс неповноцінності?

4. «Агресивність – не краща риса»

Флегматична людина рідко буває добрим керівником, але не солодше підлеглим і з надмірно агресивним шефом. Пропонуємо за допомогою тесту спробувати визначити, чи достатньо ви коректні у стосунках із своїми співробітниками і чи легко їм спілкуватися з вами [5].

1. Чи схильні ви шукати шляхи до примирення після чергового службового конфлікту?

- а) завжди;
- б) іноді;
- в) ніколи.

2. Як ви поведетеся в критичній ситуації?

- а) обурююся;
- б) зберігаю повний спокій;
- в) втрачаю самовладання.

3. Яким вважають вас колеги?

- а) самовпевненим і заздрісним;
- б) дружлюбним;
- в) спокійним та незаздрісним.

4. Як відреагуєте, якщо вам запропонують відповідальну посаду?

- а) прийму її з деякими побоюваннями;
- б) погоджуся без коливаний;
- в) відмовлюся від неї заради власного спокою.

5. Як будете поводитися, якщо хтось з колег без дозволу візьме зі столу папір?

- а) скажу, що так робити не можна;
- б) примушу повернути;
- в) спитаю, чи не потрібно йому ще що-небудь.

6. Якими словами зустрінете дружину (чоловіка), якщо вона (він) повернется з роботи пізніше звичайного?

- а) «Що це тебе так затримало?»;
- б) «Де ти була допізна?»;
- в) «Я вже почала (почав) хвилюватися».

7. Як ви поведетеся за кермом автомобіля, якщо вас обганяють?

- а) стараюся обігнати машину, що «показала мені хвоста»;
- б) все рівно, скільки автомобілів мене обійшло;
- в) наберу таку швидкість, щоб ніхто не догнав мене.

8. Якими ви вважаєте свої погляди на життя?

- а) врівноваженими;
- б) легковажними;
- в) вкрай жорсткими.

9. Що робите, якщо щось не вдається?

- а) намагаюся звалити провину на іншого;
- б) вгамовуюся;
- в) стаю надалі обережнішим.

10. Як відреагуєте на фейлетон про випадки розпусти серед сучасної молоді?

- а) «Вже час заборонити їм такі розваги».
- б) «Потрібно створити їм можливості організовано і культурно відпочивати».

в) «І чого ми стільки з ними панькаємося?»

11. Що відчуваєте, якщо місце, яке ви хотіли зайняти, дісталось іншому?

- а) «І навіщо я тільки на це нерви витрачав?»;
- б) «Мабуть, він шефу приємніший»;
- в) «Може бути, мені це вдасться в інший раз».

12. Ваші почуття при перегляді «страшного» фільму?

- а) страх;
- б) нудьгую;
- в) отримую щире задоволення.

13. Що ви зробите, якщо через дорожню «пробку» запізнюєтеся на важливу нараду?

- а) буду нервувати під час засідання;
- б) спробую викликати поблажливість партнерів;
- в) засмучуся.

14. Як ви ставитеся до своїх спортивних успіхів?

- а) обов'язково стараюсь виграти;
- б) ціную задоволення відчувати себе знову молодим;
- в) дуже серджуся, якщо програю.

15. Як ви вчините, якщо вас погано обслужили у ресторані?

- а) витерплю, уникаючи скандалу;
- б) викличу метрдотеля і зроблю йому зауваження;
- в) піду із скаргою до директора ресторану.

16. Як ви будете поводитися, якщо вашу дитину образили в школі?

- а) поговорю з вчителем;
- б) вчиню скандал батькам «малолітніх злочинців»;
- в) пораджу дитині надалі «давати здачі».

17. Яка, по-вашому, ви людина?

- а) середня;
- б) самовпевнена;
- в) енергійна.

18. Що ви відповісте підлеглому, з яким зіштовхнулися в двірх установи, якщо він почав вибачатися перед вами?

- а) «Вибачте, це моя провина».
- б) «Нічого, дрібниці».
- в) «А уважніше ви бути не можете?»

19. Як відреагуєте на статтю в газеті про випадки хуліганства серед молоді?

- а) «Коли ж, нарешті, будуть вжиті конкретні заходи?!».
- б) «Потрібно було б ввести тілесні покарання!».
- в) «Не можна все звальювати на молодь, винні і вихователі!».

20. Уявіть, що вам передбачається знову народитися, але вже твариною. Якій тварині ви віддасте перевагу?

- а) тигру чи леопарду;
- б) свійській кішці;
- в) ведмедю.

Підрахуйте бали за обрані вами відповіді згідно з таблицею.

Варіант відповіді	Номер запитання																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	3	2	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	3	3	1	1	1	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	1
В	3	3	1	1	1	1	3	3	2	2	2	3	1	3	3	2	3	3	1	2

І ось результат:

35 і менше балів. Ви надто миролюбні, що обумовлено недостатньою впевненістю у власних силах і можливостях. Це, звичайно, не означає, що ви, як стеблинка, пригинаєтеся під будь-яким вітерцем... І все ж побільше рішучості вам не завадить!

36-44 бали. Ви помірно агресивні, але досить успішно йдете по життю, оскільки у вас достатньо здорового честолюбства і самовпевненості.

45 і більше балів. Ви надто агресивні, при цьому буваєте надмірно жорстокими до інших людей і невірноваженими. Ви надієтеся добратися до управлінських «верхів» і досягти успіху, жертвуючи інтересами оточуючих. Вас не дивує неприязнь товаришів по роботі, але при найменшій нагоді ви намагаєтесь їх за це покарати.

Якщо з семи і більше питань ви набрали по три бали і менше, ніж з семи питань – по одному балу, вибухи вашої агресивності носять швидше руйнівний, ніж конструктивний характер. Ви схильні до непродуманих вчинків і озлоблених дискусій. Ставитеся до людей зневажливо і своєю поведінкою провокуєте конфліктні ситуації, яких цілком можна було б уникнути.

Якщо ж з семи і більше питань ви отримали по одному балу і менше, ніж з семи питань – по три бали, ви надмірно замкнені. Це не означає, що вам не притаманні спалахи агресивності, але ви пригнічуєте їх і надто ретельно...



Рекомендована література

1. Анцупов А.Я., Мальшев А.А. Введение в конфликтологию. Как предупредить и разрешать межличностные конфликты: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1996.

2. Вечер Л.С. Секреты делового общения. – Мн.: Выш. шк., 1996.

3. Зигерт В., Ланг Л. Руководит без конфликтов / Сокр. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предисл. А.А. Журавлев. – М.: Экономика, 1990.

4. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997.

5. Потапенко Т.М. Портрет менеджера. Психологические тесты. – К.: «Будівельник», 1992.

6. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод пособие / Под ред. В.И. Матирко. – М.: Высш. шк., 1991.

7. Ладанов И.Д. Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки). – М., 1995.

8. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.

9. Михновский С. Конфликт: через спор к согласию. – Капитал. – 1997. – № 3. – С. 24–25.

10. Тутушкина М.К. Практическая психология для менеджеров. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.

11. Фёдоров А. Конфликт не машина, но управлять им нужно уметь. – Капитал. – 1996. – № 4. – С. 12–14; 1996. – № 6. – С. 12–13.

Тема 16

Управління стресами

План заняття

1. Що таке стрес і як його розпізнати?
2. Управління стресами.
3. Як можна покращити свій настрій і стан?
4. Розгляд ситуації.
5. Тести до теми «Управління стресами».

Методичні вказівки

Діяльність менеджерів пов'язана з великою відповідальністю, із спілкуванням, ризиком, прийняттям важливих управлінських рішень, що часто призводить до виникнення різних негативних психологічних станів. Та й у будь-якої людини в житті виникають ситуації, які викликають напруження і стрес. Тому так важливо, і особливо для керівників, розпізнавати свій емоційний стан за допомогою різних релаксуючих вправ, установок та інших способів розвантаження.

1. Що таке стрес і як його розпізнати?

Результатом впливу складних управлінських функцій є виникнення у менеджерів різного роду напружених станів, емоційних зривів, стресів. Стреси можуть бути викликані умовами та результатами професійної діяльності, дефіцитом часу.

Високий рівень відповідальності, обмеження самостійності менеджера, нерозуміння ним смислу роботи, що виконується,

відсутність підтримки з боку безпосереднього керівника можуть сприяти виникненню негативного емоційного фону, дезорганізації управлінської діяльності. Стрес може бути обумовлений різними конфліктними ситуаціями, невиправдано частими здійсненнями нововведень, раптовою зміною виробничих завдань, відсутністю заслуженої винагороди [7].

Закордонні дослідники вважають, що існує два важливих фактори, тривала дія яких призводить до погіршення здоров'я менеджерів. До них належать: нестача часу для виконання виробничих завдань та обмеження самостійності, яке виражається у відсутності свободи, потрібної в підготовці та прийнятті управлінських рішень. При цьому спостерігається поява головного болю, підвищення тиску, депресія. Не слід забувати, що наслідки стресових навантажень для організму досить серйозні. Серед керівників усіх рангів 34% страждають судинними захворюваннями, а у віці 40-49 років більш ніж у половини чоловіків-керівників – гіпертонічні хвороби.

Всі вищезазначені причини стресового стану викликають психологічний стрес. Але існує й фізіологічний стрес. Його викликають фізичні впливи: це можуть бути різного роду перешкоди, а також сильні звуки, інтенсивне освітлення, підвищення температури повітря, вібрація і т. ін. Підготовка людей до протидії таким стресам полягає у вмінні користуватися захисними засобами, спеціальному тренуванні в навантажувальних режимах роботи, а також удосконаленні способів безпеки праці. Навіть елементарні навички культури праці: регулювання гнучкості звучання пристроїв зв'язку, якісне зображення на екрані дисплея, підтримка нормальних мікрокліматичних умов у робочому приміщенні – знижують ймовірність виникнення фізіологічних стресів.

Позбутися психологічного стресу набагато складніше. Суть психологічного стресу полягає в тому, що цілі діяльності сформульовані людиною, прийняті нею, але вона позбавлена засобів одержання результатів, і розвиток практично не залежить від неї. Безсилля людини, неминучість невдачі катастрофічних розмірів, що ввижається їй, посилюють прояви стресу.

Стреси викликаються не одним дуже сильним подразником, а серією дрібних постійних повсякденних хвилювань.

Відомий американський психолог Лазарус із цього приводу говорить: «Людину відправляють у божевільню не якісь там надзвичайні обставини, а нескінченна низка дрібних трагедій ..., не смерть коханої, а порваний шнурок, коли не залишається часу, щоб замінити його на новий».

Стрес викликає в організмі певні зрушення, які в залежності від особистого ставлення до зовнішніх впливів спричиняють реакцію підвищеної активності або пасивності, чи заглиблення в себе, що веде до негативних змін у психіці: люди опускають руки, визнають свою приреченість, у деяких спалахують прояви суїцидоманії.

Помічено, що стрес характеризується наявністю трьох фаз: тривоги, опору та виснаження. Люди із стійкою психікою порівняно швидко долають фазу тривоги «беруть себе в руки». Психічно нестійких охоплює хвилювання, і вони «здаються». Проте й психічно стійкі люди при тривалій дії на них несприятливих подразників не можуть уникнути руйнуючих впливів фази виснаження.

Робота – це основний аспект життя більшості людей, хоч кожний бере участь у багатьох видах діяльності, яка не пов'язана з організацією. Ці приватні події також будуть потенційною причиною стресу, що може призвести до знижених результатів роботи. Томас Холм і Річард Рас, які розробили шкалу соціальної адаптації, прийшли до висновку, що люди, які набрали більше 300 балів, майже на 80% схильні до ризику заробити ту чи іншу недугу протягом шести місяців. Стрес має властивість накопичуватися в нашому організмі, що спричиняє захворювання або якийсь розлад [2].

Слід відмітити, що позитивні життєві події, наприклад, підвищення по службі або значне збільшення доходу, також можуть викликати такий самий або навіть більший стрес, як і негативні.

Напруження часто зберігається досить довго після того, як подія, що його викликала, мала місце. Напруження «вбудовується» в систему нашої особистості і ніяк про себе не нагадує до тих пір, поки з системою не відбувається зміна і ми не захворюємо.

Шкала ступеня напруженості дає можливість також виявити сферу діяльності, що породжує стреси: сім'я, особисте життя, робота.

Шкала соціальної адаптації

Подія	Значення події в балах
1	2
1. Смерть когось з подружжя	100
2. Розлучення	73
3. Роз'їзд подружжя (без оформлення розлучення)	65
4. Тюремне ув'язнення	63
5. Смерть близького члена родини	53
6. Травма або хвороба	50
7. Одруження	47
8. Звільнення з роботи	45
9. Примирення подружжя	44
10. Вихід на пенсію	45
11. Зміна в стані здоров'я	44
12. Вагітність	39
13. Сексуальні проблеми	39
14. Поява нового члена сім'ї	39
15. Реорганізація на роботі	38
16. Зміна фінансового становища	37
17. Смерть близького друга	36
18. Зміна професійної орієнтації	36
19. Посилення конфліктності стосунків із чоловіком (дружиною)	35
20. Позика на дорогу покупку (наприклад, будинок)	31
21. Закінчення терміну виплати позики	30
22. Зміна посади	29
23. Син або донька залишають дім	29
24. Проблеми з родичами чоловіка (дружини)	29
25. Видатне особисте досягнення	28
26. Хтось з подружжя кидає роботу (або береться за нову роботу)	26
27. Початок або закінчення навчання в навчальному закладі	26
28. Зміна умов життя	25
29. Відмова від якихось індивідуальних звичок	23
30. Проблеми з керівництвом	23
31. Зміна умов і часу роботи	20
32. Зміна місця проживання	20
33. Зміна місця навчання	20

1	2
34. Зміна звичок, пов'язаних з проведенням дозвілля або відпустки	19
35. Зміна звичок, пов'язаних з віросповіданням	19
36. Зміна соціальної активності	18
37. Позика для купівлі менш дорогих речей (машини, телевізора і т. ін.)	17
38. Зміна індивідуальних звичок, пов'язаних зі сном	16
39. Зміна кількості членів родини, що живуть разом	15
40. Зміна звичок, пов'язаних із харчуванням	15
41. Відпустка	13
42. Різдво	12
43. Незначне порушення правопорядку	11

Визначення типу нервової діяльності і ступеня напруженості – це мінімум того, що вимагається для встановлення характеру схильності до стресу.

Традиційним способом боротьби зі стресами в лікарській практиці є транквілізатори і антидепресанти. Проте жоден із цих препаратів не є специфічним засобом. Всі вони мають побічну дію.

Найпотужнішим засобом зцілення в дійсності є свідомість людини, що часто ігнорують [2].

Ось далеко неповний список хвороб, основним «постачальником» яких є стрес:

- підвищений кров'яний тиск;
- коронарний тромбоз;
- мігрень;
- алергія;
- інтенсивна сверблячка;
- виразки;
- запори;
- поліпи;
- ревматоїдні артрити;
- менструальні ускладнення;
- розлад травлення;
- гіпертрофія щитовидної залози;
- діабет;
- шкіряні захворювання;

- депресія.

Яким чином ми можемо розпізнати ознаки напруження, що накопичуються в нашому організмі, до того, як вони виявляться у вигляді якоїсь хвороби? Перерахуємо фізичні прояви надмірного стресу:

- відсутність апетиту;
- постійне переїдання (як результат надмірного напруження);
- часті розлади травлення і печія;
- запор і пронос;
- безсоння;
- постійне відчуття втоми;
- підвищена пітливість;
- постійне покусування нігтів;
- головні болі;
- м'язові судороги;
- нудота;
- ускладнення із диханням;
- непритомність;
- сльозливість без явної причини;
- імпотенція або фригідність, що часто замовчується;
- нездатність довго залишатися на одному місці, звичка соватися на стільці;
- високий кров'яний тиск.

Симптоми стресу виявляються також і на рівні психіки:

- постійна роздратованість при спілкуванні з людьми;
- відчуття, що ви не зовсім справляєтеся з повсякденними турботами тощо, з чим до цього ви справлялися успішно;
- втрата інтересу до життя;
- постійне очікування невдачі;
- відчуття, що я – поганий або навіть ненависть до самого себе;
- труднощі з прийняттям рішень;
- відчуття, що моя зовнішність неприваблива;
- втрата інтересу до інших людей;
- постійне відчуття ледь стриманого гніву або люті;
- відчуття, що ви є об'єктом ворожості з боку інших людей;
- втрата почуття гумору і здатності сміятися;
- байдужість;
- страх перед власною нестатечністю;
- відчуття, що нікому не можна довіряти;

- знижена здатність до концентрації;
- нездатність закінчити одну справу до кінця, що не дає можливості розпочати іншу;
- сильний страх відкритого або замкненого простору, чи страх перед самотою;

А за якими ознаками можна розпізнати прийдешній стрес? Як орієнтири можна використовувати таку сукупність симптомів, які в різному наборі та сполученні, як правило, свідчать про наближення нервового зриву.

- Тривала, незрозуміла втомленість.
- Хронічні головні болі, розлад травлення, періодичні болі в спині.
- Втрата статевого потягу.
- Суперечки з колегами на роботі, у родині.
- Роздратованість, різка зміна настрою, депресія, загострена захисна реакція (відчуття того, що вас всі хочуть образити).
- Відчуття перевантаженості на роботі, в домашніх справах, «ні на що не вистачає часу».
- Звичні справи займають набагато більше часу, ніж раніше.
- Схильність різко «осаджувати» співрозмовника.
- Зростаюча тенденція до переїдання.
- Зловживання палінням і алкоголем.
- Пересипання.
- Відчуття порожнечі, почуття невдоволеності життям, побоювання невдачі.
- Нудьга.
- Падіння продуктивності та зниження творчих потенцій.
- Зниження фізичної активності, підвищення м'язової напруженості при навіть незначних навантаженнях.
- Небажання і нездатність приймати рішення.
- Забудькуватість.
- Намагання все розглядати з негативної точки зору.
- Зростаюча стурбованість особистими помилками при виконанні виробничих обов'язків, збільшення кількості помилок у роботі.
- Вразливість до критики, гіпертрофоване почуття того, що товариші «третирують вас».
- Зниження компетентності в робочих питаннях.
- Зниження моральності, спрощення стосунків у галузі інтимних відносин.

- Втрата самоповаги.

2. Управління стресами

Напруження, пов'язане зі стресом, певним чином накопичується в нашому організмі. Позбутися від цих надмірних напружень допоможе дотримання таких правил [2]:

- мати як мінімум півтора вихідних кожного тижня;
- час, відведений для вашого обіду, повинен бути не менше години;
- бажано їсти не поспішаючи і ретельно пережовувати їжу;
- культивуйте звичку слухати музику, що розслабляє;
- навчіться входити у змінний стан свідомості. Робіть це кожні дві-три години по дві хвилини, якщо ви відчуваєте деяке перевантаження. Знаходячись у змінному стані свідомості, спробуйте перенестися у приємне для вас місце і на якийсь час затриматися в ньому;
- розвивайте в собі звичку до повільної ходьби та повільних розмов;
- посміхайтесь, проявляйте як можна більше бадьорості при зустрічах з людьми;
- відводьте собі час для щорічної відпустки. Смакуйте задоволення, яке ви отримаєте від майбутньої відпустки;
- регулярно гуляйте на свіжому повітрі;
- спробуйте дотримуватися більш ритмічного режиму харчування;
- будьте помірні в їжі і отримуйте задоволення від цієї помірності;
- зверніться за консультацією до психотерапевта, якщо у вас існують проблеми в галузі сексуальних стосунків;
- якщо ваша робота не приносить вам задоволення, подумайте про можливі альтернативи, і коли знайдете прийнятний варіант, сміливо міняйте роботу;
- заповнюйте своє дозвілля якимись творчими заняттями. Це може бути садівництво, ремесло або рукоділля, живопис, театр тощо;
- зосередьтеся на теперішньому і долайте звичку «заціклюватися» на минулому або майбутньому. Ви живете лише в теперішньому, тому добувайте все можливе з теперішнього і переживайте кожен момент того, що існує зараз. Не віддавайтеся страхам з приводу можливого майбутнього, бо ви програмуєте це майбутнє

і зарання конструюєте його як негативне. Зайве затримуватись на якихось негативних моментах у минулому, ви ж зменшуєте цінність теперішнього. Працюйте систематично. Якщо робота буде здаватися нудною, спробуйте знайти в ній щось приємне. Починайте нову справу без страху, бо це вам буде здаватися важчим, ніж насправді;

- ставте перед собою завдання, які можна вирішити досягнувши мети, відзначте свій успіх і поздоровте себе з ним;
- проявляйте свої почуття відкрито; коли це неможливо, спробуйте позбавитися від напруження, яке пов'язане з цим обмеженням;
- не ставте перед собою завдання, які не можна вирішити. Намічайте реальні строки закінчення тієї чи іншої роботи;
- не удавайтеся до наркотиків або до постійної підтримки з боку інших людей при вирішенні власних проблем. Беріть відповідальність за свої дії на себе;
- не грайтеся у гру «пошук винного».

Виконуйте хоча б частину цих рекомендацій кожного дня і навчіться робити їх автоматично, щоб не допускати накопичення напруги у вашому організмі. І пам'ятайте логічну формулу У.Х. Каррієра, яка вимагає виконання трьох правил:

1. Спитайте себе: «Що мене чекає у найгіршому випадку?»
2. Приготуйтеся прийняти це як неминучість.
3. Спокійно обміркуйте, як змінити ситуацію.

Як профілактика стресу дуже добре підходять вправи зі створення і підтримки мажорного настрою. Потрібно, звичайно, знати, що стрес як напруження психофізичної системи людини – необхідна умова життєдіяльності.

Для підтримки мажорного настрою ви повинні привчити себе включати психорегулюючі вправи у свій режим дня:

1. Передусім – ранкова зарядка.
2. Дихальна гімнастика.
3. Гімнастика для обличчя. Встановлено, що вся різноманітна гама емоційних експресій у людини будується із шести стандартних масок: а) здивування; б) страх; в) злість; г) огида; ґ) сум; д) радість. Вважається що за допомогою цих масок можна зафіксувати на обличчі 700 різних емоційних відтінків.

1. Постава. Якщо людина горбиться, опускає голову та плечі, вона переживає невпевненість, депресію, тривогу. Щоб сформу-

вати добрий настрій, потрібно розпрямитися, розправити плечі, зробити прямим і відкритим погляд. Рухи повинні бути впевненими.

2. Голос. Вчіться говорити так, щоб ваш голос був приємним для інших. Голос – індикатор вашого настрою.

3. Мікропаузи. Призначені для усунення якогось зажиму, неприємного відчуття, невпевненості, тобто тих станів, які знижують настрій. Для його покращання рекомендуються деякі вправи.

1) Дихальна гімнастика

2) Гімнастика бадьорості. Проводиться сидячи на стільці, в кріслі, на дивані. Повне дихання (3 рази); енергійно розтерти вуха, спочатку назад-вперед, потім доверху-донизу; оскалити зуби і зробити декілька різких рухів зубами доверху-донизу; потерти щоки, крила носа; пальцями рук промасажувати потилицю; провести декілька м'яких рухів по бровах; імітуючи вмивання, м'яко промасажувати все обличчя.

3) Гімнастика пальців: згинання пальців, прогинання пальців, масажування пальців, ніби нагвинчуючи гайку на палець, масажувати пальці обох рук.

Практика переконує, що неврозу – цього досить поширеного стану керівників – можна уникнути, якщо сформувані у людини установки та вміння виходити зі стресових ситуацій з мінімальними втратами [8].

Які ж засоби для цього необхідні?

Динамічність установок. Людина з великим набором гнучких установок і достатньо великою кількістю різних цілей, яка володіє здатністю їх замінювати у випадку невдачі, захищена краще від неврозу, ніж людина, яка однозначно орієнтована на досягнення цього і тільки цього результату.

Уміння переоцінити те, чого не зміг досягти. Ослабити невроз допомагає вміння принизити значущість втрати, знизивши цінність того, до чого прагнув.

Об'єктивізація стресів. Суть цього методу полягає у вмінні відрізнити невдачі від катастрофи, безладдя від біди, випадкову похибку від краху всіх життєвих планів тощо. Це здатність об'єктивно оцінювати те, що в першому своєму виразі найчастіше уявляється катастрофічним або трагічним. Серйозною допомогою в цій справі є складання того, що ми називаємо оціночними кар-

тами. Їх структура досить проста, а ефективність застосування часом, прямо-таки, разюча.

Карта складається з двох колонок. У ліву в порядку убудування негативної значущості заносяться всі уявні негативні події, які можуть стосуватися даної людини. У праву, вільну від записів, вноситься нагадування про реальні досягнення, які були нещодавно (ще свіжі в пам'яті), або робиться запис про здобутий з невдачі урок (перетворити шкоду на користь).

У людини, яка не володіє таким сприйняттям і слабка в нерво-во-психічному відношенні, будь-який осуд з боку керівництва може викликати невротичну реакцію. Людина, яка має подібний масштаб для порівняння, відразу ж ставить все на місце. Якщо до того ж їй вдається заповнити праву половину колонки, – раціональне сприйняття невдачі їй забезпечено, і неврологічні збої в діяльності будуть попереджені.

З повсякденних спостережень ми знаємо, що має місце явище перенасичення спілкуванням, яке нерідко є джерелом напруженості в стосунках між людьми. Це означає, що існує якась міра часу спілкування, вихід за межі якої може, в одному випадку, призвести до втрати конструктивного смислу спілкування, а в іншому – до конфліктів. При цьому важливо враховувати, що для різних пар та для різних груп людей ця міра різна. Законом перенасичення спілкування не можна нехтувати. Щоб запобігти появі стресових стосунків між людьми, слід насамперед знати ознаки перенасичення спілкування (виникнення та посилення безпричинного невдоволення партнером, роздратованість, образливість тощо) і вміти своєчасно виходити із контактів з такими людьми заради наступного позитивного продовження подібних контактів.

Навчання на досвіді. Більшість людей вміють навчатися на власному досвіді. Тут два головних моменти: по-перше, потрібно навчитися самому не ставати джерелом власних стресів, а, по-друге, як говорять, не попадатися вдруге, тобто вміти передбачити виникнення стресових ситуацій, які від вас не залежать, і своєчасно запобігати або уникати їх.

Основні моменти: подолання внутрішніх конфліктів між високою самооцінкою і низькою оцінкою оточуючих (історичний конфлікт); між потребами і неможливістю їх задоволення через почуття обов'язку, моралі (психостенічний конфлікт), між висо-

ким рівнем і недостатньо розвиненими інтелектуально-психологічними можливостями (неврастенічний конфлікт).

Повернення до «себе». Життя примушує нас грати дуже різні психологічні ролі, нерідко всупереч тому, що закладено в нас природою. (Наприклад, слабкому меланхоліку іноді доводиться грати роль сильного сангвініка.) Природно, із збільшенням частоти подібних рольових перемикачів зростає внутрішня суперечність між темпераментними резервами особистості та вимогами їх діяльності. Згладити гостроту цієї суперечності можна лише одним шляхом – знаходити час для повернення себе до свого природного стану (наприклад, домашні умови).

Установка на прийняття невдачі. Ця установка реалізується через перетворення всього того, що негативно впливає на людину, в об'єкт вивчення і через розробку декількох способів поведінки, які запобігають подібному негативному впливу.

Позитивна акцентація досвіду. Практично це означає не ігнорування недоліків та невдач, а затвердження оптимістичного підходу до можливостей їх виправлення на основі зафіксованих удач з подолання труднощів.

Послідовне впровадження в життя принципу взаємної каузальності. Його зміст у тому, що в усіх складнощах взаємовідносин партнерів майже не буває випадку, коли б винним у невдачі в якихось спільних справах був лише один із партнерів.

Установка на вибіркове забування емоційно болісних моментів минулих стресових ситуацій після їх раціоналізації, подолання і фіксування способів недопускання. Зберігати в пам'яті негативні почуття рівнозначно повільному самогубству.

Методична установка на стандартизовану схему осмислення стресових ситуацій. Ця схема обов'язково повинна містити аналіз суті ситуації, її причини, рівень особистої відповідальності «жертви стресу», «витажку» позитивних повчаючих моментів, способи прогнозування виникнення позиційних ситуацій, шляхи та засоби недопускання або пом'якшення її наслідків.

Одним із підсумків цієї «роботи над собою» повинен стати такий стан, при якому б людина не створювала своїми діями (в тому числі й словами) ситуації, які безпосередньо або через опосередковані події перетворювалися б у джерело настороженості, тривожності, стресу.

У практичній роботі, щоденному житті досить часто людина потрапляє в стани, які називаються передстартовими. Якщо чекаєте неприємностей, то їх легше буде перенести за умови дотримання таких порад [5]:

1. Не збільшуйте кількість неминучих відчуттів, зарання уявляючи їх. Сам біль в стоматологічному кріслі триває долі секунди, але час, витрачений на прийняття рішення про візит до стоматолога, дорогу до нього і сидіння в приймальній може розтягнути його на години.

2. Якщо ви все-таки не в силах змусити себе не думати про майбутні неприємності, утіштеся тим, що частина майбутніх негативних емоцій вже втрачена на саме очікування.

3. Пам'ятайте – ваша реакція на подію, коли вона нарешті відбудеться, ніколи не збігається з очікуваною. Можливо, буде й гірше, але скоріше всього – ви відчуєте полегшення.

4. Не виключено, що одночасно з неприємністю відбудеться щось, пов'язане з нею, непередбачуване і чудове. Наприклад, ви переманите в свою фірму розумницю-секретарку у банкіра, який відмовився дати вам кредит.

5. Не бійтеся передчасно щось втратити у майбутньому, оскільки в більшості випадків нас позбавляють того, до чого ми в глибині душі самі встигли збайдужіти. Скажімо, з роботи найчастіше звільняють тих, кому вона набридла.

Але якщо неприємності вже сталися, то:

- постарайтеся переконати себе в тому, що не могли відвернути неприємності або зробили для цього максимум можливого;
- навіть, якщо здається, що вже нічого не виправити, розробіть самий нереальний та найфантастичніший план виходу із «штопору». По-перше, вам може поталанити. По-друге, ви не будете почувати себе іграшкою в руках долі або випадку;
- для нашої психіки найголовніше не те, що з нами відбулося, а те, як ми до цього ставимося. Зовсім не так наївно, турбуючись про своє душевне здоров'я, спробуйте себе обманути і удати байдужість до того, що відбулося;
- порівняйте свої неприємності із справжніми бідами, які звалилися на когось з ваших знайомих;
- розкажіть про те, що відбулося, комусь (щоб не шкодувати про свою відвертість в подальшому, краще знайти для цієї мети випадкового співрозмовника);

- не забувайте, що алкоголь і наркотики в підсумку неминуче приносять набагато серйозніші біди, ніж ті, від яких ми за їх допомогою намагаємося втекти;
- пам'ятайте – неприємності переживаються важче, якщо ми:
 - вважаємо себе їх винуватцем;
 - уявляємо, що всі інші, на відміну від нас, удачливі та щасливі;
 - думаємо, що начебто родичі, друзі та співробітники байдужі до наших проблем або навіть зловтішаються з приводу наших труднощів.

Добрий керівник повинен вміти управляти не тільки своїми стресовими станами, а й допомагати своїм підлеглим звільнитися від стресів.

Одні керівники вважають, що підлеглим належить залишати свої домашні проблеми за дверима офісу. Інші, навпаки, ніколи не відмовлять працівнику, який звернувся до них з проханням, яке пов'язане з особистими обставинами [6]. Хто правий? Чи потрібно цікавитися особистим життям підлеглих?

Відповідь слід шукати не тільки в площині етики. Як відомо, надмірний стрес знижує ефективність праці підлеглих, і тисячі книжкових та журнальних сторінок радять керівникові, як запобігти цьому в бізнесі.

А в особистому житті? Тут, як правило, керівники дотримуються рецепту, що порятунок потопаючих – справа рук самих потопаючих.

Між тим, дані наукових досліджень говорять, що з точки зору небезпеки виникнення надмірного стресу особисте життя часто-густо важливіше ділового. Це особливо добре прослідкувати за шкалою Томаса Холмса і Річарда Роя. В першій десятці найвагоміших стресових факторів до бізнесу мають пряме відношення тільки два: звільнення (восьма позиція) і вихід на пенсію (десята).

Зрозуміло, що керівник, який не зацікавлений у вирішенні проблем, що виникають в особистому житті співробітників, розплачується за це зниженням продуктивності та якості їх праці. Але для того, щоб ці проблеми вирішити, потрібно хотіти про це знати. Розпочати слід із з'ясування, чи існують у підлеглих особисті проблеми, про які не прийнято повідомляти керівництву.

Ідеальним варіантом було б раз у тиждень запрошувати на підприємство професійного психолога. Відвести йому в цей день

окремий кабінет. Забезпечити конфіденційність відвідувань і «таємницю сповіді», повідомити, що кожний бажаючий може поділитися з ним своїми проблемами (але тільки особистими – бо для виробничих є замісники і начальники виробничих служб). Багатою достатньо, щоб їх просто вислухали. Потім психолог повинен порадити керівникові, кому із співробітників потрібна конкретна допомога. Бо більшість боїться не відмови керівника, а того, що він розгнівається, що вони взагалі насмілилися прийти в кабінет керівника з особистим проханням.

А якщо співробітник не тільки не приховує виниклі у нього проблеми особистого характеру, але й хоче, щоб йому допомогли? На жаль, слід визнати, що при схемі організаційної побудови фірм, яка сьогодні складалася, йому просто нікуди піти.

Навіть якщо керівник є активним прибічником розвитку на підприємстві програм соціальної допомоги, його завдання – не співчутливо вислуховувати тих, хто потребує її, а заробляти для них гроші.

Необхідна така структура підприємства, яка б виконувала як мінімум п'ять функцій:

- вияв потреб у допомозі, збирання заяв і документів, які їх підтверджують, або письмових свідоцтв співробітників (не забувайте, що мова йде про гроші);
- експертна оцінка заяв і винесення попереднього висновку щодо них, у тому числі й щодо суми матеріальної допомоги;
- подання та обґрунтування своїх висновків керівникові для винесення остаточного рішення;
- інформація заявникам про прийняття рішення, в тому числі й про причини відмови в допомозі;
- ведення відповідного діловодства суворої звітності.

Ця структура дуже нагадує колишні профкоми. Залишається замінити слово «профком» обтічним виразом «суспільна рада» або «комісія з підтримки», призначити її голову (номінального) і виконавчого директора (такого, що працює) і запропонувати масам обрати до складу комісії по одному представнику від кожного підрозділу. Основною дійовою особою повинен стати, звичайно, виконавчий директор, який вміє донести до шефа настрої мас та роз'яснити масам політику керівництва. Найкраще – молодий честолюбивий менеджер, який зацікавлений у процвітанні фірми, добре розбирається в принципах її внутрішньої політики, але ще

не встиг стати в очах інших співробітників «одним з адміністрації». Природно, що оплачуватися це громадське навантаження повинно не грошима, а можливостями кар'єри в майбутньому.

3. Як можна покращити свій настрій і стан?

Існує думка, що психологія може допомогти діловій людині вирішити важливу для неї проблему – виробити емоційну стійкість, спокій, впевненість у собі [8]. Це бажання зрозуміле, тому що емоційні переживання, сумніви забирають від нас частину енергії, яку можна було б витратити на конструктивні дії. Але постійна життєрадісність може бути симптомом психічної хвороби: людина, яка не бачить небезпеки, рано чи пізно гине сама або знищує іншого. Людські емоції (як негативні, так і позитивні) – це індикатори, які сигналізують, що навкруги або всередині нас щось змінилося, і ми повинні вжити заходів, які б запобігали незворотності цих змін, або ж, навпаки, які б закріплювали їх, якщо вони корисні.

Тому потрібно боротися не з емоційними переживаннями, а з причинами, що їх викликають.

Спробуємо розглянути найбільш поширені (емоційні) стани, зрозуміти, від чого вони залежать, запропонувати способи їх корекції. Стани виникають у процесі діяльності, залежать від неї і визначають специфіку наших переживань. У будь-якій діяльності можна виділити три компоненти: мету, процес її реалізації, результат. Не завжди ці три компоненти достатньо усвідомлюються людиною і в рівній мірі їй доступні. В залежності від того, який компонент діяльності відсутній, людина відчуває різні негативні стани. Щоб з ними справитися, потрібно звернути увагу або компенсувати саме цей компонент.

Стан психологічної втоми розвивається у людини в тих випадках, коли вона має все необхідне для реалізації мети, але отримання результату вимагає тривалої праці. Навіть якщо робота неважка, у людини розвивається відчуття втоми від тривалого очікування та передбачення результату. Недарма говорять, що немає нічого гіршого, ніж чекати і наздоганяти. У стані психологічної втоми людина відчуває себе "вижатым лимоном". Вона готова працювати, тому що знає, навіщо і що потрібно робити, але не має для цього достатньо сил: запам'ятовується все погано; рішення приходять найтривіальніші; важко надовго зосередити увагу. Зниження інтенсивності психологічної діяльності викликає деп-

ресію, а разом з нею приходять роздратованість і спалахи люті стосовно до ні в чому не винних людей, найчастіше до найближчих. Якщо ви відчуваєте себе саме так, значить, до вас давно не приходив успіх, ви не бачите результату власних зусиль. Варто отримати хоча б якийсь результат, і все стане на свої місця. Радійте кожному, хай невеликому, результату. А для цього потрібно кожного ранку задавати собі три коротких запитання:

- що я обов'язково повинен зробити сьогодні (при цьому виходьте з того, що дійсно можна зробити, а не включайте всі справи, які бажано зробити);

- що було б непогано зробити сьогодні, але якщо не вийде, то можна перенести на завтра;

- що потрібно зробити протягом тижня.

Ввечері рекомендується підбити підсумки і похвалити себе, якщо зроблено все, що заплановано, і поздоровити, якщо зроблено більше цього списку.

Але іноді психологічна втома така велика, що ви навіть не можете взятися за справу. Тоді рекомендується зробити щось таке, де результати можна побачити відразу, наприклад, переставити меблі в квартирі, наколотися дров на дачі або випрати білизну – головне, щоб результат був доступний.

У процесі діяльності можливе виникнення **станів психологічної напруженості**. Вони виникають у таких умовах діяльності, коли від людини вимагаються надмірні психічні зусилля для вирішення поставлених завдань. Для стану напруженості характерні почуття неспокою, тривоги або навіть страху. Інтелектуальна діяльність стає більш інтенсивною, темп розумових процесів збільшується, часто за рахунок глибини аналізу; людина гарячково перевіряє різні гіпотези. Спостерігаються зміни в руховій поведінці: рухи стають або хаотичними, або навпаки, чіткими й швидкими, у будь-якому випадку їх темп прискорюється.

Змінюються й фізіологічні реакції: робиться частішим пульс, підвищується тиск і температура тіла, відбувається приплив крові до голови.

Як правило, такі стани виникають у випадках підвищеної відповідальності, дефіциту часу або при зіткненні з особливо важкими завданнями. Стан психологічної напруженості виникає внаслідок того, що минулі способи та засоби діяльності не принесли результату, якого людина очікувала, але разом з тим

вона не готова до негайної роботи і відчуває дефіцит засобів: інформації, умов, обладнання. Цей стан по-різному впливає на людей. В одних він погіршує показники діяльності, спричиняє дезінформацію особистості. На інших, навпаки, діє сприятливо: підвищує їх здібності та покращує самопочуття. Більше того, деякі люди можуть ефективно працювати тільки у стані психологічної напруженості, і тому самі створюють собі певні труднощі, наприклад, відкладаючи до останнього моменту виконання важливої справи, а потім на хвилі енергетичного піднесення за короткий час виконують багато справ.

Що ж можна порекомендувати людині, на яку стан психологічної напруженості діє негативно? Передусім пам'ятати, що цей стан викликаний нестачею засобів діяльності (в широкому розумінні слова). Тому слід завжди підстраховуватися, мати додаткову інформацію, зарання в спокійній обстановці обмірковувати свої дії на випадок непередбачених ситуацій, не відкладати справи на крайні строки – все робити заздалегідь і своєчасно; мати надійних помічників. Потрібно турбуватися про себе та своїх підлеглих, підтримувати високий інтелектуальний рівень, для чого потрібно проходити різні форми підвищення кваліфікації.

Ці дії належать до довгострокових, профілактичних планів. Але що робити, якщо несподівано вийшло із ладу обладнання, зрадив надійний партнер або повинна відбутися відповідальна зустріч з клієнтом, а ви знаходитесь в стані психологічної напруженості. Можна рекомендувати такі прості прийоми емоційної розрядки:

1. Дихання: глибокий вдих, затримка дихання на 10-15 сек. і різкий видих. Повторити 4-5 разів. Вдих поєднувати з напруженням м'язів, видих із розслабленням.

2. Контроль за виразом очей і голосом. Зняття надмірного напруження.

3. Малюнок ходи для емоційної розрядки виглядає таким чином.

А. 3-5 хв. ходьба у швидкому темпі.

Б. 1-1,5 хв. ходьба в уповільненому темпі.

В. 3-5 хв. прискорити темп, поставити за мету догнати когось.

У такт крокам напружити і розслабити м'язи рук, спини, живота: 4 кроки - напруження, 6-10 - розслаблення.

Г. Уповільнена ходьба.

4. Використовувати форми самонаказів заспокоєння.

Якщо ви втомилися, але вам потрібно зробити складну роботу, або ж відбулася подія, яка вибила вас з колії, і ви втрачаєте контроль над подіями, рекомендуємо зробити паузу для психорегуляції:

I етап (10-15 сек.) Фізичні вправи на розтягування найбільш придатних і не зайнятих в роботі м'язів.

II етап (2,5 хв.) Розслаблення м'язів, але без дрімотного стану, з використанням таких словесних формул, які промовляються «про себе» у фазі вдиху:

1. Я розслаблююся і заспокоююся.

2. Мої руки розслаблені і теплішають.

3. Мої руки повністю розслаблені, теплі, нерухомі.

4. Мої ноги розслаблені і теплішають.

5. Мої ноги повністю розслаблені, теплі, нерухомі.

6. Мій тудуб розслаблюється.

7. Мій тудуб повністю розслаблений, відпочиває: добрий, приємний відпочинок.

8. Стан приємного відпочинку, спокою, розслаблення.

9. Іде максимальний процес відновлення.

10. Кожна клітина м'язів, нервів, мозку відпочиває і відновлюється.

11. Весь організм добре відпочив, відновився.

12. Зникла втома і тривога. Я готовий діяти.

III етап (2 хв.) розумове уявлення найбільш значущих елементів у наступній діяльності;

IV етап (10-15 с.) виконання найбільш значущих дій або промовлення найосновніших аргументів.

Досить часто людині доводиться відчувати **стан відсутності або зниженої мотивації** в діяльності. Цей стан більш характерний для найманих працівників, ніж для господарів підприємств або відповідальних осіб, оскільки він виникає в ситуаціях, в яких діяльність не має внутрішнього спонукаючого мотиву, а мета роботи привноситься ззовні у формі примушення. При цьому працівник забезпечений всіма необхідними засобами діяльності і, дотримуючись наявних інструкцій, більш-менш легко отримує результат. Проте і в діяльності сучасного підприємця виникають умови, коли він стає байдужим до мети, заради якої робиться робота.

За зовнішніми ознаками стан зниження мотивації легко сплутати з втомою. Для нього також характерно погіршення кількісних та якісних показників результативності: зменшується швидкість

роботи, збільшується число помилок – головним чином за рахунок неуважності. Розвиваються суб'єктивні відчуття нездужання, втоми, хоча ніяких особливих фізичних зусиль людина не робить.

Не дивлячись на зовнішню подібність із втомою, зниження мотивації відрізняється причинами виникнення і психологічними проявами. Тому заходи профілактики даного стану суттєво відрізняються від профілактики втоми. Якщо в останньому випадку людина потребує відпочинку, то при падінні мотивації вона, навпаки, потребує активності. Часто ця активність полягає у пошуку нових або особливих смислах діяльності.

Якщо зниження мотивації спостерігається у ваших підлеглих, ви повинні привнести смисл у їх діяльність, знайти способи стимулювання роботи, більш спиратися на особисту зацікавленість кожного. Прості заклики, примушення та покарання неефективні в боротьбі з даним негативним станом. Він розвивається внаслідок одноманітної або нецікавої роботи, частого повторення стереотипних дій. Працівник стає відокремленим від справжніх цілей своєї праці та її результатів.

Подальше зниження мотивації призводить до виникнення **монотонії**. Для монотонії (нудьги) характерно зниження тону основних забезпечуючих діяльність процесів: зменшуються енерговитрати, ускладнюються сприйняття і переробка нової інформації, відключається увага, дії стають неусвідомленими. В емоційній сфері переважають в'ялість, апатія, нудьга, сонливість. Так як і при втомі, у людини домінує бажання припинити діяльність, але не для того, щоб відпочити, а щоб зайнятися чимось більш цікавим.

Формуванню монотонії сприяють відсутність різноманітності в навколишній обстановці, погане освітлення приміщення, одноманітний шум. Проте головними причинами монотонії є змістова бідність завдань, що виконуються, та їх непривабливість.

Основний шлях боротьби з монотонією полягає в збагаченні змісту навіть у найпростіших завданнях. Рекомендується чергування різних видів завдань. Відомо, що у дорослої людини період звикання до виконання одноманітних, але професійно потрібних дій складає приблизно 40–50 хв., потім відбувається помітне падіння працездатності. Тому через 40-50 хв. слід робити паузи або переключення. До зовнішніх способів профілактики монотонії належать різні способи активізуючих впливів в навколишній

обстановці, наприклад, музичні паузи, світломузичне оформлення приміщень, динамічна зміна освітлення. Добре освітлений, гарно оздоблений офіс створює добрий настрій не тільки у клієнтів, а й у працівників фірми. Потреба у красі, гармонії – одна із важливих психологічних потреб людини. Її задоволення може навіть саме по собі придати новий сенс професійній діяльності.

В інтер'єрах одного приміщення рекомендується використовувати не більше 4-5 яскравих кольорів, що створює гармонійні поєднання. Якщо кольорів більше або вони не гармонійні, то створюється враження зовнішньої хаотичності, плутанини, і цей зовнішній хаос може стати неусвідомленою причиною внутрішньої дезорганізації діяльності або просто втомлювати мешканців подібних приміщень. У випадку убогого зовнішнього середовища, використання бляклих тонів, бруднуватих відтінків спостерігається зниження внутрішньої активності людини.

Проте існують й індивідуальні відмінності у наданні переваги ступеня насиченості зовнішнього середовища, тому потрібно не насаджувати всім власні смаки, а довіряти відчуттям інших людей, знаходити компроміси і в особистих питаннях.

Стан тривожності також досить часто супроводжує діяльність підприємця. Пов'язано це з тим, що в даній діяльності неможливо регламентувати службові обов'язки, відносини та технологічні процеси так, щоб повністю виключити елемент невизначеності. Тривожність викликається очікуванням несприятливих результатів із-за того, що цілі діяльності сформульовані нечітко, засобів для вирішення складної ситуації, що швидко змінюється, може бути недостатньо. Суб'єктивно цей стан супроводжується стурбованістю, дискомфортом, очікуванням гіршого або невизначеного. Особливо часто стан тривожності відчувають люди, які схильні будь-які життєві ситуації розглядати як ситуації оцінки їх особистих якостей або компетентності. Залежність від оцінок інших людей формує властивість особистості – тривожність.

Стан тривожності є ситуативним та залежить від схильності до негативного прогнозу власної діяльності. Потрібно зазначити, що прогностичні здібності належать до числа вищих інтелектуальних здібностей. Проте в деяких випадках роблять погану послугу: людина починає припускати, що всі можливі біди або випадковості відбудуться саме з нею. В цьому випадку рекомендується пам'я-

тати прислів'я: «Двом смертям не бути, однієї – не минути». Навіть якщо й можливі невдачі, кожна з них буде відбуватися у свій час і справлятися з ними доведеться по черзі, а не зі всіма відразу, як уявляється стурбованій уяві. Тому використовуйте свої прогностичні здібності на те, щоб обміркувати і передбачити можливі способи виходу з несприятливої ситуації, а не на те, щоб ці ситуації придумувати. Корисно також оцінити ймовірність можливих наслідків.

Проте бувають такі ситуації, коли стан тривожності майже неминучий, наприклад, візит до зубного лікаря або здача іспиту. В цьому випадку тривожність може бути знята невеликими фізичними навантаженнями (навіть просте ходіння по коридору туди й назад діє заспокійливо) або шляхом уявлення позитивних заспокійливих зорових образів. Наприклад, ви можете уявити собі блакитну повітряну кульку або літній день з чистим блакитним небом - психологи давно визначили, що блакитний колір сприяє зняттю стану тривоги. Посмішка і помірний сміх сприяють заспокоєнню. Той, хто може примусити себе посміхнутися в тяжкий момент, отримує деяке полегшення.

Таким чином, негативні функціональні стани, які можуть виникати у людини, залежать від об'єктивних особливостей організації діяльності. Відсутність однієї чи кількох необхідних умов викликає різні за своїми зовнішніми проявами і суб'єктивними відчуттями стани.

Профілактика несприятливих станів полягає в покращанні або виправленні конкретних параметрів діяльності або зміни відношення до них.

Для того, щоб уникати негативних психологічних станів, у тому числі й стресів, потрібно вміти регулювати свій настрій, покращувати його. Кожний може це зробити і вирішує сам, як покращити свій настрій, особливо якщо буде дотримуватися слідуючих порад [1].

1. Візьміть верх над стресом.

Негативний стрес – причина поганого настрою. За допомогою регулярних занять спортом, достатнього сну і смачної та здорової їжі навіть насичене стресами життя переноситься легше.

2. Зустрічаться з друзями або ні.

Іноді краще залишатися на самоті, ніж негайно шукати зустрічі з друзями. Це, звичайно, залежить від вас і ваших друзів.

3. Шукайте сонце.

Майже 10 % людей взимку впадають у сезонну депресію. Можлива причина: нестача сонячного світла гальмує виділення гормону настрою серотоніна. Кращий засіб - поїхати туди, де сонце.

4. Помітьте, в який час дня ви, як правило, в найкращому настрої.

Настрій змінюється протягом дня. Але незалежно від того, чи ви рання пташка, чи нічний метелик, приймайтеся за роботу, що втомлює, коли ви в найкращому настрої.

5. Розслабляйтеся.

Перерви в роботі, гарячий чай і короткий післяобідній сон піднімають настрій.

6. Їжа для настрою.

Найзвичайніші продукти харчування є психологічно активними, хоча їх точний вплив поки залишається предметом суперечок. Поширена гіпотеза: вуглеводи (наприклад, шоколад) покращують настрій, протеїн – погіршує.

7. Секс, вино і рок-н-рол.

Доброго потроху.

8. Смійтеся!

Розвивайте ваше почуття гумору: хто може посміятися над собою та своїми вчинками, легше переносить невдачі. Крім того, психологи стверджують, що посмішка піднімає настрій.

Здоров'я людини – це найцінніше, що в ній є, і найбільше її багатство. Тому так важливо турбуватися про своє здоров'я як фізичне, так і психічне. Навіть про психічне здоров'я, може, потрібно дбати краще, тому що часто фізичні розлади в організмі бувають викликані нервовими та психічними процесами. Існують такі критерії психічного здоров'я [8]:

1. Інтерес до самого себе. Чутлива й емоційно здорова людина ставить свої інтереси трохи вище інтересів інших, жертвує собою, в деякій мірі, заради тих, про кого турбується, але не повністю.

2. Суспільний інтерес. Якщо людина чинить аморально, то мало ймовірно, що вона побудує собі світ, в якому зможе жити затишно й щасливо.

3. Самоуправління (самоконтроль). Здатність брати на себе відповідальність за своє життя і одночасно прагнути до поєднання з іншими без вимоги значної підтримки.

4. Висока фрустраційна стійкість. Надання права собі та іншим робити помилки без осудження своєї особистості або особистості іншого.

5. Гнучкість. Пластичність думки, відкритість змінам, не ставити собі та іншим жорстких незмінних правил.

6. Прийняття невизначеності. Ми живемо у світі ймовірностей й випадку, в якому ніколи не буде існувати повна визначеність.

7. Орієнтація на творчі плани. Творчі інтереси займають більшу частину існування людини і вимагають відповідної роботи.

8. Наукове осмислення. Намагання бути більш об'єктивним, раціональним. Регуляція своїх почуттів і дій через реагування та оцінки їх наслідків згідно із ступенем впливу на досягнення близьких та далеких цілей.

9. Прийняття самого себе. Я люблю себе тільки за те, що живу і маю можливість радіти. Відмова від оцінки своєї внутрішньої цінності за зовнішніми досягненнями або під впливом оцінки інших. Прагнення скоріше радіти життю, ніж стверджувати себе.

10. Ризик. Емоційно здорова людина схильна ризикувати виправдано і намагається робити те, чого вона хоче, навіть коли існує можливість невдачі. Прагнення бути заповзятим, але не безрозсудно хоробрим.

11. Тривалий гедонізм. Пошук задоволення як у теперішньому, так і можливому майбутньому. Людина вважає, що краще думати як про сьогоднішній день, так і про завтрашній, і не одержима негайно отримувати задоволення.

12. Нон-утопізм. Відмова від нереалістичного прагнення до всеохоплюючого щастя, радості, досконалості або до повного виключення тривоги, депресії, ворожості.

13. Відповідальність за свої емоційні порушення. Схильність приймати більшу частину відповідальності за свої порушення, а не прагнення з метою захисту звинувачувати інших або соціальні умови.

Краще розібратися в собі, правильно сприймати навколишній світ та інших людей, регулювати свої емоційні стани вам допоможуть декілька психологічних вправ.

Вправи

Вправи взято з книги М.К. Тутушкіної [8].

Кращий терапевт

За однією східною легендою, одного разу боги вирішили створити Всесвіт. Вони створили зірки, сонце, місяць, море, гори, хмари. Потім – створили людину. І, нарешті, вони створили Істину. Проте виникло питання: куди її сховати, щоб людина не знайшла? Їм хотілося подовжити шлях цього пошуку.

«Давайте розташуємо на найвищому гірському шпилі», – сказав один.

«Давайте сховаємо її на найдальшій зірці», – запропонував інший.

«Давайте покладемо її на дно найглибшої і найтемнішої безодні».

«Давайте сховаємо на зворотному боці місяця».

Нарешті, наймудріший і стародавній бог сказав: «Ні. Ми сховаємо Істину в серце людини. Тоді вона буде шукати її по всьому Всесвіті, не знаючи, що носить її постійно в собі».

Психосинтетична техніка внутрішнього діалогу допомагає знайти правду, приховану й часто забуту всередині нас самих. Ми уявляємо, що зустрічаємо людину на шпилі гори, вдалечині від цивілізації, поза часом. Ця людина – джерело любові, живодайної любові, яка приймає нас з тим, для чого ми існуємо, і пробуджує в нас те, чим ми можемо стати. Ця людина дуже мудра і розуміє життя як єдине ціле разом з його суперечностями та парадоксами. Ми відчуваємо це, і в атмосфері довіри ведемо діалог, в якому відбувається обмін енергією, прояснюються ідеї, зникають сумніви.

Мудрець працює як найефективніший символ Я і дозволяє нам контактувати з цілющою надихаючою енергією. Я – кращий терапевт. Внутрішній діалог доцільний в усіх випадках, але особливо корисний у ситуаціях, коли:

- ми стоїмо перед важливим вибором;
- ми у кризі;
- нас ніхто не розуміє;
- ми хочемо достукатися до своєї можливої мудрості;
- ми відчуваємо самотність;
- ми готові змінитися;
- ми хочемо волі.

Ваша доросла етика

При виконанні цієї вправи дослідіть всі сфери, в яких ваше життя пов'язане з життям інших людей. У чому ваші погляди впливають на людей, які живуть далеко від вас і (або) можуть сильно відрізнятись від вас? Також дослідіть ваше повеління і установки

стосовно до вашого загального оточення, включаючи як живу, так і неживу природу.

Запитайте себе і запишіть на листку паперу:

- Кого і що ціную у житті?
- Для кого і для чого я живу?
- Заради кого і за що я міг би померти?
- Що означає для мене моє життя нині?
- Що воно могло б означати?
- Що моє життя означає для інших, які прийдуть потім?
- Я дію так, щоб підносити і зберігати розвиток світу?
- Що є дійсно важливим?

Напишіть п'ять найбільш важливих речей, які ви цінуєте найбільш за все у житті. Розташуйте ці цінності за ступенем їх важливості. Вивчіть останній список. Запитайте у себе:

- яке відношення мають мої цінності до мого життя, суспільного життя, роботи?

- яке відношення вони мають до того, чого хотіли б мої батьки для мене або від мене?

- чи відображає мій теперішній спосіб життя ті цінності, які, за моєю думкою, я люблю?

Дорослі запитання про ваше життя

Якщо ви почали більш глибоко замислюватися над тим, хто ви насправді, навіщо ви існуєте, що ви в дійсності робите із своїм життям і куди ваші теперішні моделі поведінки ведуть вас, дайте собі стати більш свідомим, запитуючи себе:

- Ким я себе відчуваю?
- Ким я себе вважаю?
- Інші люди відносяться до мене, як до батьків, як до дорослого чи дитини (чоловік, дружина, діти, друзі, співробітники)?
- Ким я хочу бути?
- Які у мене є здібності, щоб стати таким? Що мені заважає?
- Як я збираюся використовувати свої здібності і долати перешкоди?
- Чи ціную я те, що допомагає іншим розвивати їх здібності?
- Як я можу стати людиною, яка виграє, якою я народжений бути?

Прийняття

1. Подумайте про щось із вашого життя, до чого ви відчуваєте або відчували вдячність. Це може бути присутність коханої люди-

ни, ваш талант, чудове самопочуття, гарна квітка і таке інше. Уявіть її яскраво, оцінюйте, думайте про те, що вона вам дає і чого ви від неї можете навчитися.

2. Тепер подумайте про щось (або про когось), чого (або кого) ви хотіли б уникнути у своєму житті. Знову ж уявляйте його, уважно розглядайте будь-яку свою реакцію на нього. Спостерігайте за реакціями, не намагаючись перешкоджати їм або зупинити їх. Прослідкуйте вашу звичайну стратегію неприйняття. Усвідомте, як це проявляється на рівні вашого тіла, почуттів і мислення.

3. Тепер припустіть, що життя спрямовує вас, спілкуючись з вами закодованою мовою ситуацій і подій, обраних вами? Запишіть всі ідеї, які прийшли вам у голову, поки ви думали над цим запитанням.

4. Тепер поверніться до предмета, що викликає вашу вдячність. Уявіть собі його ще раз, подумайте про нього з розумінням і як можна повніше усвідомлюйте ваше прийняття.

5. Тепер зверніться знову до неприємної ситуації. Зрозумійте, що той же світ, який дарує приємне, здатний завдавати прикрощі, й допустіть до себе, якщо відчуваєте готовність і бажання свідомого та обдуманого прийняття.

Троянда

Уявіть трояндовий кущ: коріння, стебло, листя і на верхівці – пуп'янок троянди. Пуп'янок закритий і оточений зеленими чашолисточками. Деякий час розглядайте всі деталі.

А тепер уявіть, що чашолистки почали розкриватися, роздивіться тепер доступні погляду пелюстки - ніжні, витончені, поки ще закриті.

І ось пелюстки почали повільно розкриватися. Спостерігаючи це, уявіть собі, що і всередині вас відбувається якийсь розквіт.

Відчуйте, що і в вас дещо розпускається та відкривається світлу.

Продовжуючи уявляти троянду, ви відчуваєте, що її ритм – це ваш ритм, її розкриття – ваше розкриття, що вона відкривається світлу і повітрю, розкриваючи всю свою привабливість. Ви відчуваєте її запах і вбираєте в себе.

Тепер вдивіться в самий центр троянди, де життя найбільш інтенсивне. Нехай виникає образ, який виражає найпрекрасніше у вашому житті, що пробивається назовні, до світла. Це може бути все, що завгодно. Нехай образ з'явиться спонтанно, без зусиль і міркування.

Утримуйте образ деякий час і перейміться його змістом.
Образ може повідомити вам щось – вербально або невербально.
Сприймійте це повідомлення.

4. Розгляд ситуації

Ситуація наведена з книги А.С. Вечера [2].

Зміст ситуації

Відбулася цікава історія. Її описав у своїй книжці відомий англійський учений Едвард де Боно. Один лондонський торговець мав нещастя заборгувати величезну суму грошей лихварю. Сумний фінал чекав торговця та його доньку. Проте лихварю, старому й негарному, подобалася симпатична донька торговця. Він запропонував угоду, сказав, що міг би списати борг торговцю, якщо б взяв дівчину за дружину.

Торговець з донькою жажнулися від такої пропозиції. Тоді хитрий лихвар запропонував їм віддатися до рук Провидіння у вирішенні цього питання. Він сказав їм, що покладе один чорний і один білий камінь у порожню торбину з-під грошей, а потім дівчина повинна буде витягти один із каменів. Якщо вона витягне чорний камінь, вона стане його дружиною, і борг батька буде списаний. Якщо вона витягне білий камінь, залишиться зі своїм батьком, і борг також буде прощений. Але якщо дівчина відмовиться витягати камінь, батько буде запроторений у в'язницю, а сама вона буде голодувати.

Торговець був змушений погодитися. Вони розмовляли, стоячи на стежці, яка була посипана чорною та білою галькою в саду торговця. Лихвар нахилився, щоб взяти два камені. Коли він підбирав камені, дівчина з жахом помітила, що він взяв два чорних камені і поклав їх до торбини з-під грошей. Потім він попросив дозволу витягнути один камінь, який повинен вирішити долю її і батька.

Завдання

Уявіть, що ви стоїте на стежці в саду торговця. Що б ви зробили, якби були нещасною дівчиною? Що б ви порадили зробити їй? Спробуйте вирішити цю проблему з точки зору дівчини. Переживіть стан стресу, який пережила вона. І тільки тоді, коли всі ваші варіанти будуть вичерпані, подивіться розв'язок цієї ситуації.

Розв'язування ситуації

На перший погляд, цей шлях має три можливості:

1. Дівчина повинна відмовитися брати камінь.
2. Дівчина повинна показати, що в торбині два чорних камені, і викрити лихваря як ошуканця.
3. Дівчина повинна взяти чорний камінь і пожертвувати собою, щоб врятувати батька від в'язниці.

Жодна з ідей не принесе користі, оскільки якщо дівчина не буде вибирати камінь, її батько піде у в'язницю, а якщо вибере, то піде заміж за лихваря.

Дівчина в історії з камінцем сунула руку в торбину і витягнула камінь. Не дивлячись, вона упустила його, і він впав на стежку, де відразу ж загубився серед інших білих і чорних камінців. «О, яка я незграбна, – вигукнула вона, – але нічого, це дрібниці. Якщо Ви подивитесь в торбину, то зможете сказати, який камінець я взяла, судячи по тому, якого кольору камінець залишився».

Оскільки камінь, що залишився, звичайно, чорний, то можна припустити, що вона взяла білий. Не наслідуйте ж лихвар визнати, що зшахраював.

5. Тести до теми «Управління стресами»

1. Схильність до стресу

Відмітьте те питання, яке вам найбільше підходить за принципом: «так» – «ні» [7].

1. а) Чи притаманне вам почуття конкурентності й агресивності у роботі, у своїх стосунках з протилежною статтю?
б) Якщо особа протилежної статі не відразу відповідає вам взаємністю, чи здаєтеся ви?
в) Чи намагаєтеся ви уникнути будь-якої конфронтації?
2. а) Чи честолюбні ви, чи хочете багато досягнути?
б) Чи чекаєте ви, що з вами що-небудь відбудеться?
в) Чи шукаєте ви причину, щоб відкласти виконання якихось справ?
3. а) Чи подобається вам все робити швидко, чи часто ви буваєте нетерплячим?
б) Чи чекаєте ви, щоб хтось підштовхнув вас до дії?
в) Чи не турбують вас події дня, коли ви приходите додому?

4. а) Чи говорите ви надто швидко і надто голосно? Ви надто категоричні й перебиваєте в розмові інших?
- б) Чи можете ви зовсім спокійно погодитися з відповіддю «ні»?
- в) Чи важко вам виразити свої почуття та тривоги?
5. а) Чи швидко вам стає нудно?
- б) Чи подобається вам нічого не робити?
- в) Чи завжди пристосовуєтеся до бажань інших, а не до своїх власних?
6. а) Чи швидко ви ходите, їсте, п'єте?
- б) Якщо ви забуваєте щось зробити, ви спокійно до цього ставитеся?
- в) Ви стримуєте свої почуття?

Обробка

Негативні відповіді («ні») до уваги не беруться. Рахуються тільки позитивні відповіді («так»): 6 балів за кожну відповідь (а), 4 бали за (б), 2 бали за (в).

Оцінка

24 – 36 балів. Ви дуже легко приходите в стан стресу, можете страждати від виразкової хвороби та розладу кишечника. Життя з вами – пекло. Ви повинні навчитися розслаблятися і робити це заради своїх друзів та близьких, дітей і себе.

18 – 24 бали. Ви не страждаєте від стресового стану. Якщо ж число балів близьке до 18, то постарайтеся покращити становище за допомогою більш позитивного відношення до життя.

12 – 18 балів. Ваша пасивність – джерело стресу. Ви доводите своїх близьких до божевілля. Вам слід довіряти людям, більше поважати себе, розвивати свої добрі якості.

2. Прихований стрес

Часто навіть незначні повсякденні неприємності найістотнішим чином впливають на людину [7]. На перший погляд здається, наче вони не залишають сліду у психіці, проте їх регулярне повторення призводить до серйозних ускладнень. Ось дев'ять звичайних ситуацій, коли ці неприємності виникають. Відмітьте, які з них вас більше всього нервують.

1. Ви хочете подзвонити по телефону, але потрібний номер постійно зайнятий?

2. Коли ви самі ведете машину, а хтось безперервно дає вам поради.
 3. Коли ви помічаєте, що хтось спостерігає за вами.
 4. Коли ви з кимсь розмовляєте, а інший постійно вміщується.
 5. Коли хтось перериває хід ваших думок.
 6. Якщо хтось без причини підвищує голос.
 7. Ви погано себе відчуваєте, коли бачите комбінацію кольорів, які, за вашою думкою, не сполучаються одне з одним.
 8. Коли ви вітаєтеся з кимсь за руку і не відчуваєте найменшої відповіді.
 9. Розмова з людиною, яка все знає краще вас.
- Якщо ви відмітили більше п'яти ситуацій, це означає, що повсякденні неприємності досить серйозно впливають на ваші нерви. Спробуйте позбутися їх, щоб вони не псували вам життя.

3. Чи міцні у вас нерви?

Міс Джейн Шеррод Зінгер, психолог з Каліфорнійського університету, пропонує десять запитань, відповіді на які, як вона вважає, допоможуть визначити, чи міцні у піддослідного нерви та серце або ж він, навпаки, повинен побоюватися за стан своєї нервової системи [7].

Ось ці запитання:

1. Чи помічаєте ви, що у вас стають холодними і вологими руки, коли ви зустрічаєте незнайомих людей, або опиняєтеся у незнайомій ситуації?
2. Чи заважають вам спати сторонні шуми?
3. Чи часто у вас буває відчуття того, що ваш одяг не відповідає обставинам?
4. Чи бувають у вас страхіття?
5. Чи засмучуєтеся ви при думці, що повинні піти до лікаря?
6. Чи є у вас звичка завжди зачиняти вікна і двері?
7. Чи є ви людиною, яку прийнято називати домосідом?
8. Чи діє на вас неприємно темрява?
9. Чи переслідує вас думка про неминучість смерті?
10. Чи викликають у вас тварини почуття огиди?

Якщо на всі запитання отримана негативна відповідь, то піддослідний, як вважає американський психолог, може вважати себе цілковито спокійною, врівноваженою людиною. Якщо ж вона дала від однієї до чотирьох стверджувальних відповідей, то, взагалі,

підстав для хвилювання також немає, хоча нерви у пацієнта не в повному порядку. При п'яти – семи стверджуючих відповідях справи дещо гірші. А тому, хто сказав «так» десять раз, міс Зінгер радить звернути увагу на своє здоров'я.

4. Ризик коронарної поведінки

Пропонуємо тест для самооцінки, складений за питальником Дженкінса (адаптованому до наших умов) [7]. У кожному запитанні потрібно вибрати один із наведених варіантів відповідей і підрахувати суму балів за всіма 16 питаннями:

1. Порівняно з іншими людьми ви перевантажені роботою:
 - а) більше;
 - б) приблизно так само;
 - в) менше (або зовсім не перевантажені).
2. Ваше повсякденне життя заповнене:
 - а) справами й проблемами, які потрібно вирішити;
 - б) такими ж справами, як і у більшості людей;
 - в) справами, що не потребують уваги й напруження.
3. Коли ви схвилювані або чимось стурбовані:
 - а) негайно впроваджуєте заходи, щоб вирішити проблему;
 - б) розробляєте ретельний план заздалегідь.
4. Чи їсте ви швидше інших?
 - а) як правило, закінчую їсти першим;
 - б) дещо швидше, ніж інші;
 - в) так, як і усі;
 - г) повільніше інших.
5. Чи часто робите декілька справ відразу?
 - а) так, якщо можливо;
 - б) роблю дві справи відразу тільки в «цейтноті»;
 - в) майже ніколи не беруся за дві справи відразу.
6. Чи виникає бажання поквалити людину, яка довго висловлює свою думку («ближче до справи»)?
 - а) часто;
 - б) іноді;
 - в) майже ніколи.
7. Коли граєте в ігри (доміно, шахи, волейбол та інші):
 - а) всі сили напружуєте, щоб виграти;
 - б) намагаєтесь, але не прикладаєте особливих зусиль;
 - в) це розвага, виграш не важливий.

8. Наскільки активним уявляєте себе тепер:
 - а) хочу бути першим, кращим, підстьобую себе;
 - б) іноді схильний підстьобувати себе, подобається бути кращим і першим;
 - в) як правило, не схильний напружуватися, сприймаю речі такими, якими вони є;
 - г) ніколи не напружуюся, легко дивлюся на речі.
9. Як ваша дружина (чоловік) або кращий друг (подруга) розцінюють вашу енергійність?
 - а) слід було б зменшити активність, надто енергійний;
 - б) середньо, але більшу частину часу я зайнятий справою;
 - в) надто повільний, міг би бути й більш енергійним.
10. Чи могли б люди, які добре вас знають, сказати, що ви надто серйозно ставитеся до своєї роботи?
 - а) так, могли б;
 - б) ймовірно, могли б;
 - в) мабуть, не могли б;
 - г) ні, не могли б.
11. Чи могли б люди, які добре вас знають, сказати, що ви здатні зробити дуже багато в короткий термін?
 - а) так, могли б;
 - б) ймовірно, могли б;
 - в) мабуть, не могли б;
 - г) ні, не могли б.
12. Чи могли б люди, які добре вас знають, сказати, що ви легко роздратовуєтесь?
 - а) так, могли б;
 - б) ймовірно, могли б;
 - в) мабуть, не могли б;
 - г) ні, не могли б.
13. Чи вважають люди, які вас добре знають, що ви схильні багато зробити у поспіху?
 - а) так, вважають;
 - б) ймовірно, вважають;
 - в) мабуть, не вважають;
 - г) ні, не вважають.
14. Чи буває, що під час відпустки неможливо відвернутися від думок про свою роботу?
 - а) так, часто;

- б) так, рідко;
- в) ні, ніколи.

15. Чи часто приходите на роботу до початку робочого дня або затримуетесь із справами після роботи?

- а) раз у тиждень або частіше;
- б) рідше ніж раз у тиждень;
- в) майже ніколи;
- г) на моїй роботі це неможливо.

16. Як порівняно з іншими ви ставитеся до життя в цілому?

- а) значно серйозніше;
- б) серйозніше;
- в) так само, як і інші;
- г) дещо менш серйозно.

За відповідь «а» – 1 бал; «б» – 2, «в» – 3, «г» – 4.

Просумуйте отримані бали.

Якщо ви набрали **від 16 до 30 балів**, то поведінку можна віднести до типу, що підлягає впливу стресу. У вас надмірно напружений ритм життя. Ви пред'являєте до себе надто високі вимоги і не даєте собі розслабитися, ризикуєте не розраховувати свої сили: звичка жити на межі можливостей приховує в собі небезпеку зриву та різкого погіршення здоров'я, особливо якщо вам вже за сорок. Умійте своєчасно сказати собі «стій». Постарайтеся критично ставитися до своїх цілей, на досягнення яких витрачаєте час, сили і нерви, ризикуючи здоров'ям.

Якщо ви набрали **від 30 до 42 балів**, то у вас проміжний тип поведінки. Може бути, часом ви буваєте надто напружені. Намагайтеся у вільний час відпочивати і запасатися добрим настроєм. У цьому вам допоможе набуття навичок психічної саморегуляції.

Якщо ви набрали **від 42 до 55 балів**, то ваша поведінка належить до типу, не схильного до стресу. Характер у вас м'який, рівноважений. Ймовірно, ви добре вмієте відволікатися від неприємних думок, живете в злагоді з людьми, вас рятує почуття гумору, міри або ви добре вмієте знімати нервову напруженість. Важливо тільки не завдавати шкоди здоров'ю.

5. Чи вмієте ви вирішувати свої проблеми

Одні граючи вирішують найскладніші проблеми. Інших вибиває з колії і незначна дрібниця. До якого типу належите ви? Дайте перевіряти [7].

1. Чи розкажете ви про свої проблеми, неприємності?

- а) ні, це б вам не допомогло;
- б) звичайно, якщо є підходящий співрозмовник;
- в) не завжди, іноді вам і самому тяжко думати про них.

2. Наскільки сильно ви переживаєте страждання?

- а) завжди дуже тяжко;
- б) це залежить від обставин;
- в) ви намагаєтесь терпіти, не сумніваючись, що будь-якій неприємності рано чи пізно приходить кінець.

3. Якщо ви не вживаєте спиртне, то переходите до іншого пиття. Якщо вживаєте, то для того, щоб:

- а) «втопити» в ньому свої проблеми;
- б) хоча б якось розсіяти всі свої «головні болі»;
- в) просто це подобається.

4. Що ви робите, якщо щось вас глибоко ранить?

- а) дозволяєте собі радість, яку довго не могли дозволити;
- б) ідете до добрих друзів;
- в) сидите вдома і «жалієте» самого себе.

5. Коли близька людина вас ображає:

- а) «ховається в свою черепашку»;
- б) вимагає пояснень;
- в) розкажете про це кожному, хто тільки готовий слухати.

6. У хвилину щастя:

- а) не думаєте про перенесене нещастя;
- б) боїтеся, що ця хвилинка надто швидко промайне;
- в) не забуваєте про те, що в житті є багато неприємного.

7. Що ви думаєте про психіатрів?

- а) ви б не хотіли стати їхнім пацієнтом;
- б) багатьом людям вони могли б допомогти;
- в) людина і сама багато в чому може собі допомогти.

8. По-вашому, доля:

- а) вас переслідує;
- б) до вас несправедлива;
- в) до вас ласкава.

9. Про що ви думаєте після суперечки з коханою людиною, коли ваш гнів проходить?

- а) про те приємне, що у вас було в минулому;
- б) мрієте про таємну помсту;
- в) думаєте про те, скільки ви від неї (нього) вже натерпілися.

А тепер підрахуйте бали, які ви набрали, за такою таблицею.

Відповіді	Питання								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
а	3	4	5	0	3	1	4	4	1
б	1	0	3	2	0	3	2	2	2
в	2	2	1	4	1	5	3	1	3

Від 7 до 15 балів. Ви легко змиряєтеся зі своїми неприємностями, навіть бідами, оскільки вмієте правильно їх оцінити. Вкрай важливо і те, що ви не надто себе любите жаліти (слабкість, яку до самого себе відчуває багато хто). Ваша душевна рівновага гідна захоплення!

Від 16 до 26 балів. Буває, що ви іноді «проклинаєте долю». І все ж у вас чудова «віддушину»: можливість «вилляти» свої проблеми іншим. Після цього вам відразу ж стає легше. (При цьому вам, звичайно, важливо, щоб вас уважно слухали і співпереживали вашим проблемам, неприємностям). І все ж замисліться, чи не варто вам більше володіти собою, а не користуватися постійно лише таким «способом» вирішення своїх проблем?

Від 27 до 36 балів. Ви ще не навчилися правильно «розправлятися» зі своїми бідами. Може бути, тому вони вас так гризуть. Для вас краще зачинитися у собі, нерідко пожаліти себе. Але, може, варто використовувати й інший спосіб? Мобілізуйте свою енергію! У вас достатньо добре починання, яке допоможе успішно вирішити всі ваші проблеми і неприємні ситуації.

6. Чи вмієте ви радіти?

Відповіді на це вам допоможуть розміщені нижче питання. Ви маєте нагоду перевірити свою здатність відчувати радість [7]. На запитання відповідайте відразу ж, не замислюючись. Варіанти відповідей – «так», «не знаю», «ні».

1. При згадуванні про батьківський дім мене охоплює швидше радісне, ніж сумне почуття.

2. Я часто відчуваю почуття власної провини.

3. Оптимізм і щирість – ось важливі риси мого характеру.

4. Навкрути, по-моєму, стільки зла, що безглуздо радіти кожній дрібниці.

5. Якщо я можу обрати справжній спокій або вибух справжньої радості, то, як правило, обираю останнє.

6. Тільки найближчим, обраним людям я можу доставити щире радість.

7. Доставляти радість іншим – це дає мені почуття радості й задоволення.

8. Життя навчило мене, що нікому не можна довіряти безмежно й повністю.

9. У моєму житті є люди, яким я можу повністю довіритися.

10. Чесно кажучи, в моєму житті більше турбот і суму, ніж радості.

11. Бувають такі хвилини в моєму житті, коли мене охоплює безмежне почуття радості і тремтливий хвилювання.

12. Я відчуваю заздрість до людей, що вміють віддаватися радісним почуттям у всій повноті.

13. Мені притаманно заражати радістю інших.

14. Все можна купити, навіть радість, справа тільки у ціні.

15. Я знаю, що почуття радості, яке я часто відчуваю, заслуга мого характеру.

Підрахунок результатів

Кожна відповідь «так» на запитання 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15 і кожна відповідь «ні» на запитання 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 дає 10 балів. Кожна відповідь «не знаю» – 5 балів. Підрахуйте всі бали.

100 – 150 балів. Радість наповнює світ ваших почуттів і переживань. Ви здатні відчувати почуття більш глибоке, ніж звичайне задоволення або дрібна радість. Ви наділені винятковою властивістю розширювати межі власних відчуттів, і, як справжнього дослідника, вас приваблює пізнання все нових і нових відтінків людських переживань, які приносять радість вам та вашим близьким. Ви вмієте давати оточуючим те, що зустрічається дедалі рідше і рідше – безкорисливу радість, коріння якої в глибокому відчутті спільності зі світом.

50 – 95 балів. Радості в вас стільки ж, скільки і всіх інших емоцій. Радість вам знайома, але знайомі й причини, що заважають її відчувати. Іноді ви намагаєтеся обманути себе, повірити в те, що дрібні задоволення в змозі замінити справжню радість. Але невже ви і справді вірите, що радість можна вбити сірістю життя, її темпом, проблемами? А може, варто змінити щось у вас самому, вашому сьогоднішньому житті? Спробуйте, чи не відкриваються тоді перед вами нові обрії та нові радощі.

0 – 45 балів. Ваші радощі настільки малі, що це змушує замислитися. Навіть якщо ви вважаєте свій душевний стан об'єктивно виправданим, де ж ваш інстинкт самозбереження? Але що це, набута звичка або замасковане невміння переживати радісне почуття? Як би там не було, пам'ятайте, що людина з'являється на світ з потенціалом радості, закладеним в її генах.

7. Чи вмієте ви проводити вільний час

У кожного бувають такі хвилини, коли все здається нудним, немає куди себе діти, і час тягнеться нескінченно довго. В одних людей це відбувається частіше, в інших – рідше [7]. А є така категорія людей, яким нудно не буває ніколи. Вони завжди знайдуть, як використовувати вільний час. А ви вмієте не втрачати час?

1. Чи здається вам, що відпустка надто коротка?
2. Чи буває так, що вам нічим себе зайняти?
3. Граючи з приятелями, чи буває так, що ви зупиняєтеся тому, що вам стало нудно?
4. Коли ви з друзями, хто ініціатор всіх ігор, ви?
5. Чи знаєте ви хоча б чотири різновиди настільних ігор?
6. Чи подобається вам просто бродити без мети?
7. Ви любите читати?
8. Ви що-небудь колекціонуєте?
9. Чи ведете ви щоденник?
10. Чи подобається вам розв'язувати кросворди?
11. Чи вважаєте ви дощ у вихідні катастрофою?
12. Якщо ви чекаєте когось чи щось, чи вмієте ви себе зайняти, щоб не нервувати?

Один бал ви отримуєте за відповідь «так» на запитання 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 і один бал за відповідь «ні» на запитання 2, 3, 11.

У вас **більше 8 балів**. Що ж, ви вмієте проводити вільний час. Ваші приятелі ніколи з вами не нудьгують, але і вам самому чужа нудьга. Такій якості можна тільки позаздрити.

Від 4 до 8 балів. У вас, як і у більшості людей, бувають погані дні, коли нічого не йде на лад, ніщо не забавляє, не розважає. Ви знаєте, мабуть, що непогано в запасі мати якийсь захоплення, яке в будь-якому становищі зможе підняти хоча б трохи настрої.

Менше 4 балів. Якщо ви відверто відповіли на запитання і вас дійсно ніщо не цікавить – постарайтеся поспостерігати за тими, хто весь час зайнятий, і ви навчитеся берегти свій час.

8. Чи доживете ви до сімдесяти

Середня тривалість життя в розвинутих країнах постійно зростає, в Україні, навпаки, падає [7]. Але кожного, звичайно, цікавлять його власні шанси на довголіття. Напевне, це питання допоможе з'ясувати цей тест, складений американськими медиками. Відповідайте на запитання відверто, а над деякими ще й поміркуюйте. Може бути, вам потрібно в чомусь змінити свій спосіб життя.

Вік не має значення. Все одно – вам 20 років чи 50. Зате, чим раніше ви відмовитися від шкідливих звичок, тим краще.

Отже, візьмемо число 72. Від нього потрібно буде віднімати або додавати до нього набрані в результаті ваших відповідей бали.

Якщо ви чоловік, відніміть із 72 цифру 3. Жінкам потрібно додати до 72 цифру 4: вони живуть в середньому на 7 років довше, ніж чоловіки. Отже, у чоловіків береться за основу середня тривалість їх життя – 69 років, у жінок – 75.

1. Якщо ви живете у місті з населенням більше 1 млн чол., то відніміть 2 роки.

2. Якщо ви живете у місті з населенням менше 10 тис. чол., то додайте 2 роки.

3. Якщо на роботі зайняті розумовою працею, відніміть 3 роки, якщо фізичною – додайте 3 роки.

4. Якщо ви займаєтеся спортом п'ять разів на тиждень хоча б по півгодини, то додайте 4 роки; якщо 2 – 3 рази – додайте 2 роки.

5. Якщо ви одружені (збираєтеся вступити у шлюб) – додайте 5 років, якщо ні, то відніміть по одному року за кожні 10 років неодруженого життя (починаючи з 25-річного віку).

6. Якщо ви постійно спите 10 годин, відніміть 4 роки, якщо по 7 – 8 годин – нічого не віднімайте.

7. Якщо ви погано спите, відніміть 3 роки. Велика втомленість, як і надто тривалий сон, – ознака поганого кровообігу.

8. Якщо ви нервова, запальна людина, відніміть 3 роки, якщо спокійна, врівноважена – додайте 3 роки.

9. Якщо ви щасливі, то додайте 1 рік, якщо нещасні – відніміть 2 роки.

10. Якщо за кермом ви постійно порушуєте правила, відніміть 1 рік.

11. Якщо вам постійно не вистачає грошей і ви весь час шукаєте, де б можна було підробити, відніміть 2 роки.
 12. Якщо у вас середня освіта, додайте 1 рік, якщо вища – 2 роки.
 13. Якщо ви на пенсії, але продовжуєте працювати, додайте 3 роки. (Повна бездіяльність, відсутність спілкування скорочують життя).
 14. Якщо ваша бабуся (дідусь) дожили до 80 років, додайте 4 роки, якщо хтось з них раптово помер, не доживши до 50 років (вмер від інсульту, інфаркту ...), відніміть 4 роки.
 15. Якщо хтось з ваших близьких родичів, не доживши до 50 років, помер від раку, інфаркту ... відніміть 3 роки.
 16. Якщо ви скурюєте більше трьох пачок на день, відніміть 8 років, якщо пачку – 6 років, якщо менше пачки – 3 роки.
 17. Якщо кожен день випиваєте хоча б краплю спиртного, відніміть 1 рік.
 18. Якщо ваша вага порівняно з нормальною для вашого віку і зросту перевищує 20 кг, відніміть 8 років, якщо 15 – 20 кг, то 4 роки, якщо 5 – 15 кг – 2 роки.
 19. Якщо ви чоловік старший 40 років і проходите кожен рік профілактичний огляд, додайте 2 роки, якщо вам 30 – 40 років, додайте 2 роки, 40 – 50 – 3 роки, і якщо вам більше 50 – 4 роки.
- Число, яке ви отримали у підсумку, і є той вік, до якого ви можете дожити. Але, звичайно, ви його можете перевищити, якщо будете краще стежити за собою і відмовитися від шкідливих звичок.



Рекомендована література

1. Борьба с плохим настроением. – Капитал. – 1997. – № 1. – С. 23.
2. Вечер Л.С. Секреты делового общения. – Мн.: Выш. шк., 1996.
3. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996.
4. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. – М.: Экономика, 1991.
5. Семёнов С. Как легче перенести неприятности. – Капитал. – 1997. – № 11. – С. 66.
6. Семёнов С. Когда шеф подставляет плечо. – Капитал. – 1997. – № 1. – С. 29-30.

7. Тесты и методики деловых игр для менеджера. Сборник / А.Б. Боровский, И.А. Грабская. – К.: МЗУУП, 1994.
8. Тутушкина М.К. Практическая психология для менеджеров. – М.: Информ-издат. дом «Филинь», 1996.
9. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс, 1993.

Тема 17

Організація роботи працівників апарату управління

План заняття

- 1. Організація роботи менеджера.**
- 2. Раціональне використання робочого часу керівника.**
- 3. Ефективне планування діяльності та часу.**
- 4. «Вікно» Ейзенхауера.**
- 5. Оцінка рівня організації управлінської праці.**
- 6. Тести для визначення рівня організованості керівника.**

Методичні рекомендації

Настав час, коли кожен керівник повинен усвідомити, що він не зможе керувати, якщо його робота не буде правильно організована. Успіх керівника в кінцевому підсумку зводиться до того, чи керує він своєю роботою, чи дозволяє роботі керувати ним. На щастя, неорганізованість – це та проблема, яку можна вирішити. В цьому вам допоможуть рекомендації, розроблені в розділі «Організація управлінської праці».

1. Організація роботи менеджера

До теперішнього часу ще існує думка серед керівників та ділових людей різного рангу, що організація особистої праці – це їх особиста проблема. Так, з цим можна погодитися, якщо підприємець працює сам і у нього немає нікого в підлеглих. Але на сьогоднішній день в масовому порядку створюються фірми, організації, де працює не один десяток, а часто й більша кількість співробітників та створюється відповідна ієрархія управління. Тому неупорядкованість дня, вічна зайнятість, нескінченна штурмівщина у справах, що вимагають вдумливості, планомірного вирішення, створюють у самому колективі непродуктивний стиль роботи, який призводить до нераціонального використання часу в усіх ланцюгах, а, нерідко, й до банкрутства.

У керівництва, як і на війні або при багатьох інших видах діяльності, керівника оцінять настільки, наскільки добре буде виконана остання дія, зроблена ним. Але керівнику завжди слід бути готовим до чергових неприємностей. Ось чому організованість його роботи виключно важлива. Навряд чи керівник захоче витратити марно час на непотрібні дрібниці, коли його уваги вимагають важливі справи, що мають велике значення для його замовників та організації.

Не дивлячись на те, що буквально сотні різноманітних технологій та виробів доступні керівникові для підвищення своєї продуктивності, гріш їм всім буде ціна, якщо він не зможе звести до мінімуму вплив факторів, які витрачають даремно його дорогий час. Кожен день його чекають зустрічі, наради, які затягуються довше призначеного часу, непотрібна пошта, колеги, які хочуть пожалітися на свою зарплату, і дрібні проблеми, які нічого не дають основній справі. Всі вони змовилися зробити з керівника неефективно працюючого управлінця.

Те, що сьогодні здається незначною проблемою, може завтра стати катастрофою. Це неодмінно відбудеться, якщо керівник не зможе заздалегідь розпізнати важливість ситуації і розібратися в ній належним чином. Визначити пріоритет для всього, що керівник робить, – ось що повинно бути для нього головним у будь-який день ділового життя. А після того, як пріоритети визначені, слід виконати першою роботу з найвищим пріоритетом. Найголовніше – будь-якою ціною придушити спокусу дозволити менш важливим завданням

збити себе зі шляху. Все дуже просто: якщо керівник не призначить і не буде дотримуватися своїх пріоритетів, то хтось інший встановить їх для нього. Люди, які не мають перед собою цілей, підпадають під керівний вплив інших людей, що їх мають.

Але керівник може змінити своє ділове життя. Для цього лише потрібно створити систему визначення та виконання тих речей, які важливі, а того, що маловажливе – уникати. Якої б форми ця система не набула, потрібно враховувати такі важливі рекомендації [4].

1. Придбайте календар для планування та підтримуйте його в активному стані. Чи буде ваш календар старомодним настільним календарем або найновішим електронним пристроєм – це неважливо. Головне те, щоб ви заносили в нього необхідну інформацію та постійно ним користувалися.

2. Зарезервуйте перші 20 хвилин кожного ділового дня на визначення пріоритетів. Щоб зекономити час, сплануйте свій день. Зробіть цей час вашим і тільки вашим, перемкнувши телефон на автовідповідач та залишивши цей час вільним від зустрічей. Якщо вам знайти його складно, то зробіть у календарі помітки на кожний робочий день, зарезервувавши таким чином кілька хвилин для себе.

3. Виконайте спочатку те, що має вищий пріоритет. Ця порада може здатися тривіальною, але виконання швидких та легких несуттєвих завдань першими і відкладання більш складних та більш важливих завдань на потім завжди дуже спокусливе, але багате наслідками. На жаль, часто буває так, що наприкінці робочого дня, проведеного у дрібних турботах, з'ясується, що у вас не залишилося часу на вирішення важливих та складних завдань, намічених на сьогодні. Відкладати їх вирішення на завтра марно, але, на жаль, зрозуміли ви це пізно. Тому, щоб уникнути таких ситуацій, серйозно ставтеся до виконання обраних вами на поточний день пріоритетів і не відкладайте на завтра те, що необхідно зробити сьогодні.

4. Якщо у вас є помічник, поставте перед ним завдання приймання та знищення всієї непотрібної пошти, що надходить до вас. Навіть більше того, нехай він контролює все прямо при надходженні, до того як вона ляже на ваш стіл. Установіть зв'язок з автором непотрібного повідомлення та попросіть його викреслити вас із його адресного списку. Якщо вам будуть надто вже докучати, скажіть їм, що ви включите його у ваш адресний список!

5. Вивільніть хоча б 20 хвилин наприкінці кожного робочого дня для упорядкування справ. Продивіться невиконану роботу, що залишилася, і при необхідності призначте зустрічі з працівниками або підготовте інформацію для ваших колег. Розмістіть на зберігання у відповідні місця ті документи, які вам потрібно зберегти, і викиньте у сміттєвий кошик все, що вам більше не знадобиться. І нарешті, нашвидкуруч перегляньте, що у вас призначено на наступний день.

Змінивши характер вашого ділового життя, ви завжди будете тримати під контролем свій робочий розклад та призначені пріоритети. Хоча проблеми або невідкладні справи, які ви не можете передбачити, будуть виникати завжди, ви в крайньому разі будете в змозі впоратися з тим, що можна було передбачити. А крім цього, у вас буде більше можливостей подолати непередбачені проблеми, коли вони з'являться. Ви повинні зробити це для себе, ваших працівників і вашої організації.

Для того, щоб правильно організувати свою працю, керівник повинен знати важливі принципи організації управлінської праці, тому що управлінські прийоми та процедури, що використовуються в роботі менеджера, базуються на певних управлінських принципах. А сукупність цих прийомів та процедур є системою управлінських механізмів, що використовуються менеджером у його практичній діяльності, що дозволяє здійснити зв'язок менеджера з персоналом організації для досягнення найкращої взаємодії та підвищення ефективності роботи як самого менеджера, так і організації в цілому.

Нижче наводиться перелік принципів організації роботи менеджера та опис конкретних процедур та рекомендацій раціоналізації його роботи [7].

1. Принцип оптимального розподілу обов'язків та відповідальності між керівниками і виконавцями всіх рівнів. Кожний керівник повинен чітко уявляти та розуміти зміст роботи своїх підлеглих, але не повинен виконувати цю роботу за них. Виконавець зобов'язаний в повній мірі нести відповідальність за результати своєї діяльності.

2. Контроль за змістом та якістю роботи виконавця з боку керівника повинен здійснюватися з урахуванням кваліфікації та можливостей виконавця і не бути надмірним.

3. Принцип стандартних ситуацій та рішень. Суть його полягає в тому, що будь-яку реальну проблему (управлінську ситуацію)

в процесі аналізу слід прагнути привести до стандартної (базової), вирішення якої відоме з практики і процедура реалізації рішення відпрацьована. Проте це не завжди вдається зробити. «Нестандартна» частина проблеми, що залишилась, належить творчому аналізу та вимагає особливого вирішення.

4. Принцип постійної оцінки та переоцінки (в інтеративному режимі) практичних ситуацій та проектів, що виникають в їх сукупності. Реалізація цього принципу дозволяє керівнику максимально сконцентрувати зусилля на головних напрямках.

5. Принцип інформаційної та логічної обґрунтованості рішень, що приймаються. «Інформаційна обґрунтованість» передбачає, що для ефективного вирішення деякої проблемної ситуації необхідні створення, аналіз та оцінка відповідної інформаційної бази (масиву релевантних документів та фактів). «Логічна обґрунтованість» означає несуперечливість між вихідними посиланнями та висновками. Мотиви та логіка дій керівника повинні бути максимально ясними для підлеглих.

6. Принцип «пакування». Реалізація цього принципу створює значний резерв підвищення ефективності роботи як керівників практично будь-якого рівня, так і виконавців. Принцип полягає в концентрації однорідних робіт для виконання їх у сукупності в «пакетному режимі». Сфера застосування цього принципу дуже широка. Як приклад наведемо добре відому всім ситуацію, пов'язану з підвищенням ефективності дорожнього руху, коли різні види транспорту та пішоходи заздалегідь «пакуються» в групи за допомогою засобів регулювання. Той самий підхід доречний у практиці організації роботи. Так, наприклад, при розгляді зовнішньої пошти доцільно замість того, щоб приймати рішення «документ за документом», заздалегідь згрупувати документи за допомогою працівників канцелярії в більш-менш однорідні групи.

7. Принцип автоматизму реалізації прийнятих рішень. Суть принципу полягає в тому, щоб прийняте керівником рішення «автоматично» доводилось до потрібного рівня і ставало практичним керівництвом до дії.

Доведення прийнятого рішення до потрібного рівня базується на системі добре налагоджених управлінських механізмів. Якщо такі механізми відсутні або їх сукупність недостатня, найкраще рішення може «повиснути у повітрі» і залишитися нереалізованим.

8. Принцип оптимальної інформованості. Суть принципу очевидна. Інформованість досягається не «безкоштовно», а ціною певних, часто значних втрат часу та ресурсів. Розумний оптимізм слід знаходити, ґрунтуючись на реальних умовах в кожному конкретному випадку.

9. Принцип «доступності для огляду та наочності». Кожна людина здатна одночасно ефективно виконувати лише обмежену кількість проектів. Якщо ця кількість надто велика, різко знижується якість робіт. Цей принцип передбачає збалансованість реальних можливостей керівника з практичним обсягом управлінських робіт.

10. Принцип потрібної різноманітності видів та форм управлінських документів повинен відповідати складності управлінських завдань, що вирішуються.

11. Організувати свою роботу – це, певне, найскладніше з того, що може зробити керівник для підвищення ефективності своєї діяльності. Він не зможе управляти іншими, поки не навчиться управляти собою.

2. Раціональне використання робочого часу керівника

Уміння економно та правильно витратити робочий час, постійно удосконалювати процес його планування – ознака організованості керівника. На жаль, багато хто під плануванням часто-густо розуміє простий запис поточних справ на наступний день. При цьому, в кращому випадку, обмежується спробою об'єктивно оцінити обсяг майбутньої роботи без аналізу бюджету часу, маючи лише перелік робіт без визначення їх тривалості на практиці. Адже облік витрат робочого часу за видами робіт дає можливість отримати повну картину завантаження.

Проблема ефективного використання робочого часу та його планування турбує керівників будь-якого рангу. Якщо подивитися на результати вітчизняних досліджень, коли намагалися визначити основні причини перевантаження керівників вищого та середнього рівнів і чому вони неефективно використовують робочий час, то результат виявився таким (у порядку значущості):

- недостатня кваліфікація управлінського персоналу – 66 %;
- невпорядкованість інформації – 50 %;
- низький рівень праці в управлінні – 50 %;
- неорганізованість виробництва – 32 %;

нечіткий розподіл прав та обов'язків – 30 %;
велика кількість нарад – 28 %.

Аналіз використання робочого часу вітчизняними керівниками свідчить: тривалість робочого дня перевищує на 3-4 години, а корисна зайнятість складає всього 5-6 годин; заступники директора, головні інженери прихоплюють по 2-3 години, а корисна зайнятість відповідно 5-6 годин. Начальники цехів використовують час приблизно як головні інженери. Коли йдеться про корисну зайнятість, то мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень тощо, що є компетенцією тільки цих керівників.

Ефективність використання часу не означає, що він завчасно розписується до останньої хвилини. Така ефективність з точки зору гнучкої та мобільної роботи були б повним абсурдом. У той же час ефективність не означає й «вижимання поту». Навпаки, ефективність пов'язана з безперервністю, яка передбачає плановий початок у використанні часу і дає можливість відновити себе після роботи, зібратися із силами для успішного продовження діяльності.

При нестачі часу для управлінської діяльності буде характерно [7]:

- безплановість у використанні робочого часу та слабе визначення пріоритетів;
- нервозність та метушливість у діях;
- нетерплячість у прийнятті рішень, у стосунках з рівними за рангом та з підлеглими;
- недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах та низький ступінь делегування;
- відсутність порядку на робочому місці;
- надмірність та безсистемність кореспонденції на робочому столі;
- нестача часу для відпочинку, поганий сон, а звідси й поганий настрій на наступний день. Для розумової діяльності настрої має велике значення – це 70 % продуктивності.

Причинами виникнення непродуктивних витрат часу в роботі менеджера служать:

- перерви в роботі в результаті телефонних дзвінків;
- випадкові відвідувачі;
- наради (незаплановані та непередбачені);
- кризові ситуації;

- відсутність цілей, пріоритетів та крайніх строків виконання;
- накопичення справ та особиста дезорганізація;
- неефективна передача прав та повноважень, рутинна робота, зайва деталізація питань;
- спроба братися за все відразу та нереальні часові оцінки;
- відсутність достовірної інформації, «плутані» інструкції;
- невідповідна, неточна та застаріла інформація;
- нерішучість та відкладання прийняття рішень;
- нечітке уявлення про сфери відповідальності та повноваження;
- нездатність сказати «ні»;
- невміння доводити завдання до кінця;
- відсутність самооцінки.

Щоб раціонально витрачати свій час, кожний керівник повинен уміти боротися з цими «марнотратами» свого дорогоцінного часу.

В останні роки, пише журнал «Капітал» [1], у багатьох компаніях світу стала популярною політика «відчинених дверей», тобто в кабінети менеджерів усіх рангів може зайти будь-який службовець і в будь-який час. Про переваги говорити не будемо, бо незручності (залежність від відвідувачів) перевищили найсміливіші очікування.

Відбувається приблизно таке. Через кожні 10-20 хвилин двері в кабінет прочиняються, просовується чийсь ніс, потім помічаєш посмішку, ну а після – бадьоро входить відвідувач. Це, в більшості випадків, ваш підлеглий з дріб'язковою проблемою, яку зобов'язаний вирішувати ваш заступник, але до нього не зверталися – адже приємно зайвий раз нагадати керівництву про себе. За даними західних соціологів, на подібні розмови керівники витрачають 3-4 години в день.

Або ще й того гірше. Відвідувач – колишній колега (стартували з однакових посад) або друг, якого прийняли на роботу. Ці взагалі можуть зайти з намірами поговорити про футбольний матч, про те, про се... І випроваджувати їх потрібно вкрай коректно – приятелі все-таки. Можуть образитися.

Як це припинити?

1. Поставте стіл секретарки таким чином, щоб він міг зупинити будь-кого. Далі справа техніки. Декілька чергових фраз типу: «Я можу вам чимось допомогти? Шеф вкрай зайнятий. Він може

вам зателефонувати, коли звільниться? Що йому передати?» – і ніхто не ображений.

2. Відвідувач все-таки зайшов. Зустріньте його стоячи. Це майже ідеальний варіант. Таким чином ви не даєте відвідувачу зручно розміститися у кріслі і забрати багато часу. І, крім того, йому прийдеться ніби на ходу й дуже стисло викладати свою проблему. Якщо бесіду не можна відкласти, відразу скажіть, яким часом ви розпоряджаєтесь. Привічть секретаря (під час подібних візитів) із стурбованим виглядом заглядати до вас у кабінет та нагадувати про неіснуючу зустріч або телефонний дзвінок. У будь-якому випадку ви повинні мати можливість сказати: «Ми закінчуємо через 5 хвилин».

3. Якщо підлеглий по телефону просить про зустріч, то найкраще з'ясувати, в чому справа. Потім сказати, що самі зайдете, як тільки звільнитесь. Це досить зручно. По-перше, не перериваєте розпочату роботу. По-друге, в кабінеті підлеглого ви господар становища, тобто в будь-який момент можете встати й піти. А це значно легше, ніж випроваджувати із свого кабінету. По-третє, дуже демократично і навіть якимось поважно щодо підлеглого. І до того ж, у нього всі необхідні документи, які стосуються даної проблеми.

4. Подумайте та встановіть оптимальні години прийому. Крім того, доручіть секретарю регулювати мету візиту, потім обговорити його час і обов'язково тривалість.

5. Якщо надто багато справ, то краще приходьте за пару годин до початку робочого дня, коли в офісі точно нікого немає. Але не варто затримуватися після 18-00: адже багатьом після роботи ввечері нічого робити і вони якраз хочуть поговорити.

6. Якщо багато роботи, спробуйте знайти схованку, про яку ніхто не знає. Це може бути чийсь кабінет, сховище бібліотеки.

Дев'яносто відсотків топ-менеджерів витрачають на телефонні розмови, в кращому випадку, до години в день. У гіршому – більше двох. Якщо спробувати якимось проаналізувати цей час, то виявиться: перша і більша частина дзвінків надходить просто не за адресою. Вирішити проблему повинні були заступники або начальники управлінь. Друга частина – важливі, але нетермінові. Тут справа за секретарем. Він повинен і не образити абонента, і захистити шефа. Краще за все звучить відповідь типу: «Чи може він вам зателефонувати, коли звільниться?»

Перевага зворотних дзвінків очевидна. По-перше, можна зовсім не телефонувати. По-друге, можна зателефонувати, коли зручно самому. По-третє, подібна система має ще й деяку психологічну перевагу. Припустимо, підлеглого не з'єднали з керівником, відповіли, що він сам подзвонить. А проблема не терпить зволікань. Таким чином стимулюється ініціатива і рішення приймається на місцях.

Зворотні дзвінки краще групувати, виділивши для них певний час. І ще, керівник не повинен сам натискати кнопки телефону – в цьому немає ні демократії, ні працелюбства, а ось втрата часу велика.

Керівники подібною системою здебільшого не хочуть користуватися, оскільки бояться образити підлеглих або партнерів по бізнесу. Проте побоювання нічим не обґрунтовані – розумні зрозуміють, ну а з нерозумними просто нема чого далі працювати.

Засідання – це ще одне непомірно велике джерело марнотратства часу керівника. Дослідження показують: менеджери вищої та середньої ланки проводять на різних нарадах до 80 відсотків свого робочого часу. І при цьому кожний визнає, що користь від них невелика. Засідання найчастіше бувають двох видів. Перший – інформаційний, де координуються дії підрозділів. Засідання проходить дуже швидко, наприкінці керівник запитує, чи є в когось питання або важливі доповнення. Народа закінчується. І другий – ті, на яких вирішуються проблеми і приймаються рішення (прихована мета розділити відповідальність між усіма). Ось тут і починається колосальна втрата часу. Адже чим більше кількісний склад групи, тим складніше встановити зв'язок між її членами і взагалі прийняти якимсь рішенням.

Раціонально використати час, відведений для засідань, вам допоможуть ці поради, наведені в «Капіталі»:

- найвдаліше призначати засідання за годину до обіду або до кінця робочого дня. Бажаючих просто поговорити виявиться значно менше звичайного;
- починайте нараду рівно в призначений час. Не чекайте тих, хто запізнюється. Адже господар становища все-таки ви, а тому не давайте підлеглим можливості диктувати правила гри. Перший раз запізняться кілька чоловік. Другий раз їх буде значно менше. Ну а ті, хто ризикне запізнитися і в третій раз, певне, не дуже цікавиться роботою. Такі менеджери не особливо й потрібні фірмі;

- завжди дотримуйтеся порядку денного. Не дозволяйте учасникам наради відхилитися від теми;
 - не переривайте обговорення;
 - встановіть ліміт часу на кожне питання й суворо дотримуйтесь регламенту;
 - встановіть тривалість засідань, наприклад, не більше години, і завжди ставте крапку вчасно;
 - до мінімуму скоротіть кількість присутніх;
 - з метою економії часу замість протоколів кресліть таблиці. Все дуже просто. Тема засідання стає назвою таблиці. В одній колонці прізвище присутніх, напроти – рішення, яке він повинен втілити у життя. І в третій колонці – строки виконання. А більше нічого й не потрібно;
 - якщо рішення засідання не було виконане, то внесіть проблему в наступний порядок денний. Пункт «Незакінчені справи».
- Керівник, який дбайливо ставиться до свого часу, спонукає і своїх підлеглих раціонально використовувати робочий час.

3. Ефективне планування діяльності та часу

Для того, щоб правильно розподіляти та використовувати робочий час, потрібно навчитися планувати його, чітко визначати види робіт та час на їх виконання [7].

Планування видів діяльності повинно бути як довгостроковим (цілі на 3-5 років та більше), середньостроковим (цілі на 1-3 роки), так і оперативним (поточні цілі - 3 місяці, 1 місяць, декада, тиждень, план «на сьогодні», «на завтра»).

Довгострокове планування ґрунтується на прогнозовано-аналітичній діяльності. У зв'язку з цим, насамперед, складається перелік найбільш важливих робіт, а потім встановлюються строки їх виконання.

При плануванні особистої роботи потрібно дотримуватися такої послідовності:

- 1) визначення витрат часу на постійні справи (аналіз бюджету часу);
- 2) аналіз змісту справ, що плануються, та визначення часу, необхідного для їх виконання;
- 3) зіставлення витрат часу на заплановані справи з особистим бюджетом часу;

- 4) складання перспективного плану;
- 5) складання плану-графіка;
- 6) запис поточних справ та складання плану робочого дня.

Для того, щоб була «часова база» для планування, необхідно звернути найсерйознішу увагу на перші два етапи, тобто підготувати дані, щоб визначити витрати часу на постійні справи, а також зробити аналіз змісту справ, що плануються, та визначити потрібний час дня їх виконання. І перше, що необхідно зробити, – це облік часу.

Методи обліку витрат робочого часу – фотографія, самофотографія, хронометраж, моментні спостереження. Проте найефективнішим є самофотографія робочого дня, тому що тут діє управлінське правило: якщо працівник залучений до процесу регламентації своєї праці, він буде виконувати ці рекомендації.

Основні принципи техніки ведення обліку часу зводяться до таких правил:

- налагодження ретельного обліку всіх витрат часу – методи перевірки несхибності рішення раціонально організувати свій час;
- виявлення простоїв, повільності, втрат часу – основа обґрунтованих реальних планів майбутніх справ;
- тримай карту обліку – зробиш революцію часу;
- врахувати час – означає довше жити;
- перед тим, як змінити способи роботи, потрібно їх ретельно вивчити;
- навчитися планувати час – це справжня трудова перемога;
- не починай докорінної ломки свого теперішнього «продовження часу», не створюй блискучих планів раціонального використання часу у майбутньому, поки з олівцем та папером не врахував, як же ти сам витрачаєш свій час зараз.

Облік часу, що витрачається на виконання тих чи інших видів робіт, непросте завдання, тому що облік можна вести з різним ступенем деталізації. Проте не можна надто захоплюватися деталізацією, оскільки на такий облік знадобиться надто багато часу. Техніка та методи обліку повинні бути по можливості прості та зручні, а групування видів діяльності повинне враховувати специфіку роботи того чи іншого керівника.

Визначивши проблему часу (в тому числі і нестачу часу) важливою, керівник проводить аналіз ситуації, що склалася. Робить-

ся огляд головних видів діяльності за певний період та визначається бажаний обсяг часу порівняно з фактично витраченим часом.

Як свідчить практика менеджерів, підприємців, бізнесменів, керівників різних рівнів, що досягли успіхів, достатньо раз у квартал протягом 7-10 днів роботи ревізію своєї діяльності з точки зору витрат часу. Проте сам по собі облік нічого не дасть без систематичного аналізу, який повинен враховувати, з одного боку, чи дійсно робота, що виконується, співвідносна посаді, знанням, кваліфікації, а з іншого боку, чи відповідають витрати часу на роботи, що виконуються, розумним раціональним підходам до використання часу.

Після проведення обліку витрат часу та аналізу змісту видів діяльності необхідно зіставити витрати часу на справи, що плануються, з особистим бюджетом часу. І далі складати відповідні плани.

При місячному та особливо перспективному плануванні велику увагу слід приділяти стратегічним питанням (тим більше, чим вищий рівень управління).

Працювати потрібно згідно із затвердженим регламентом роботи підрозділів підприємства, встановленої ієрархією управління, та вимагати дотримання регламентів від замісників та підлеглих.

Потрібно суворо дотримуватися режиму дня та графіків роботи, вимагати цього від підлеглих.

Керівнику слід періодично розглядати вирішені ним завдання, щоб визначити, чи можна було їх виконати за більш короткий термін.

Зверніть увагу на такий парадокс: при розумному плануванні часу стає більше. Кожна година, витрачена на ефективне планування, економить 3-4 години робочого часу. Невдале планування – це запланована невдача.

Перемогти власне слабовілля буде легше, якщо заздалегідь встановити для себе жорсткі строки вирішення питань. Відсутність планів особистої роботи чревате тим, що поточні питання відсувають на задній план більш важливі справи.

Проблему раціонального використання робочого часу слід вирішувати комплексно.

Для досягнення позитивних результатів необхідно здолати психологічний бар'єр: усунути сумніви у можливості регламентації

робочого дня, втілити конкретну систему та технологію організації роботи в апараті.

Психологи виявили, що працівники із слабкою нервовою системою надають перевагу дуже детальним індивідуальним планам, прагнуть якомога точніше подати собі у всіх деталях майбутню діяльність. Люди з сильною нервовою системою найчастіше впевнені, що у випадку непередбачених обставин вдасться швидко зорієнтуватися, вони схильні до менш докладних планів.

Планувати час потрібно згідно із значенням та важливістю завдань, а не з їх питомою вагою в загальній кількості справ.

Потрібно дотримуватися принципів та правил планування часу. Складаючи план, використовувати співвідношення 60:40, тобто основне правило планування часу:

60 % – запланований час;

20% – непередбачуваний час (резерв часу та незаплановані дії);

20% – спонтанний час (управлінська діяльність, творчість).

Для ефективного планування справ та часу потрібно дотримуватися таких рекомендацій:

Зведення завдань воедино: план дій

Перерахуйте всі подальші у відповідному плановому періоді робочі акції. Невиконане з цього списку ви можете взяти за основу для заповнення «вільних потужностей» при складанні плану на наступний період.

Регулярність – систематичність – послідовність

Працюйте над своїми планами часу регулярно та систематично, послідовно доводьте до кінця розпочату справу.

Реалістичне планування

Не впадайте в крайність надмірного планування та плануйте лише такий обсяг завдань, з якими ви реально можете впоратися.

Пристосованість

Проявляйте гнучкість, оскільки плани часу складаються не для того, щоб полегшити вам життя, а для того, щоб ви досягли мети.

Поповнення втрат часу

Прагніть, за можливості, відразу поповнювати втрати часу. Наприклад, краще один раз довше попрацювати ввечері, ніж протягом наступного дня наганяти втрачене напередодні.

Письмова форма

Складайте свої часові плани на формулярах свого виготовлення або на спеціально розроблених картах. У такому випадку нічого не буде втрачено, і ви будете завжди мати повний огляд справ.

Перенесення незакінченого

Невиконані завдання, які ви не хочете викреслити зовсім, переносьте в план наступного періоду. Тим самим вони виявляються та автоматично враховуються при розробці нових планів.

Фіксація результатів замість дій

Фіксуйте в планах результати або цілі, кінцевий стан, а не просто якісь дії.

Встановлення часових норм

Задавайте точні часові норми, передбачайте в своєму плані рівно стільки часу на ту чи іншу справу, скільки вона дійсно вимагає.

Термін виконання

Встановіть точні строки виконання для всіх видів діяльності. Таким чином ви привчите себе до самодисципліни. Уникайте нерішучості, гаяння часу та відкладання справ.

Встановлення пріоритетів

Точно визначте, якого роду справі ви надаєте перевагу.

Звільнення від «тиранії поспішності»

Навчіться відрізнити найважливіше від термінового та звільняйтеся від «тиранії» спішних справ. Сама термінова (спішна) справа не завжди буває найважливішою, проте саме спішна та «невідкладна» справа займає більшу частину нашого дорогоцінного часу. «Тирания» спішного ґрунтується на забутті пріоритетів, в наданні переваги неважливому замість важливого, і тільки лише тому, що внаслідок недостатності планування неважливі справи стають терміновими.

Делегування (передоручення) справ

З самого початку в своїх планах необхідно встановити, яку роботу ви повинні виконувати особисто, а яку можна передоручити (делегувати).

«Поглиначі» часу та резерви часу

Залишайте певний відсоток свого резервного часу на несподіваних відвідувачів, телефонні розмови, кризи або на випадок недооцінки тривалості окремих справ, та намагайтеся скоротити кількість та обсяг «перешкод» («поглиначів» вашого часу).

Переробка – перевірка ще раз

Постійно переробляйте та перепроверяйте свій план з точки зору того, чи можуть ті чи інші акції бути реалізовані повністю.

Вільний час

Плануйте та використовуйте з користю свій вільний час, так як і час, який йде на поїздки та очікування (наприклад, для відпрацювання матеріалів або для концептуальних роздумів).

Час для планування та творчості

Певну частину свого часу необхідно залишити для планової, підготовчої та творчої роботи, а також для підвищення кваліфікації. Якщо цей час губиться в повсякденних справах, потурбуйтеся про те, щоб поповнити втрати на наступному тижні.

Рутинна робота

Плануйте виконання рутинних функцій, наприклад, читання місячних звітів, обхід підприємства тощо.

Непродуктивна діяльність

Слідкуйте за тим, щоб на непередбачену діяльність, наприклад, виготовлення фотокопій, несуттєві збори витрачалася якомога менше часу. Обмежуйтеся тільки дійсно необхідним, інакше будете не в змозі використовувати свій час для більш важливих справ.

Альтернативи

Старайтеся при плануванні мислити альтернативно, за принципом «Завжди є інший, кращий шлях».

Різноманітність

Турбуйтеся про те, щоб вносити різноманітність у свою діяльність, чергуйте виконання довго- та короткострокових проєктів, роботу на самоті та у співробітництві.

4. «Вікно» Ейзенхауера

Багатьом керівникам доводилося стикатися з ситуацією, коли начебто негалих та важливих справ збирається стільки, що їх неможливо зробити протягом доби. Справи починають накопичуватися, породжувати проблеми, керівник повністю втрачає можливість що-небудь змінити і пливе за течією з боязкою надією, що вона не розіб'є його об камені [9].

Приблизно з такими самими проблемами зіткнувся й Дуайт Ейзенхауер, без згадування якого сьогодні не обходиться жоден підручник з менеджменту. Він зрозумів, що звичайне розміщення справ за пріоритетністю під номерами «один, два, три, чотири...»

вже не спрацьовує. Необхідне нове вирішення. Ну, а оскільки на його столі був напис: «За моєю спиною вже більше нікого немає», він самостійно взявся за пошук нової системи організації роботи і винайшов відоме «вікно» Ейзенхауера.

Колись намагалися скласти список питань, які керівник змушений вирішувати протягом дня. Їх виявилось більше двохсот семидесяти. Можливо, це максимальна цифра, але навіть на початку робочого дня вас чекає п'ятдесят справ, виконання їх у порядку черговості просто може стати проблематичним. Ейзенхауер став розподіляти справи за терміновістю і важливістю. Так з'явилося «вікно», яке складається з чотирьох блоків (див. мал. 18). У першому були термінові та важливі, у другому – термінові, але неважливі, в третьому – важливі, але нетермінові, в четвертому – неважливі й нетермінові.



Мал. 18. «Вікно» Ейзенхауера

Як же розсортувати справи за цими блоками? А головне, що потім з усім цим робити? Що робити із справами, які виникають щоденно, але нетерміновими й неважливими? Однозначно їх потрібно відкинути. Забути і не витрачати час. Цей блок умовно називають сміттєвим відром.

Квадрат з важливими, але нетерміновими справами можна назвати «плануй». Керівник повинен спрогнозувати, коли справа

у нього стане важливою та терміною, і до цього часу тримати її в плані, можливо, якимось чином заздалегідь готуватися до її виконання. У керівників вищої ланки (топ-менеджерів) – це стратегія організації на півріччя – рік. У менеджерів середнього рівня – тактика відділу на квартал.

Блок з важливими та терміновими справами називається «Роби сам зараз». Сюди вписуються ті завдання, які ніхто, крім керівника, не зробить. Це важлива текучка, вирішення кадрових питань, щоденне спілкування та взаємодія з підлеглими. Кожна людина індивідуальна і, якщо комусь достатньо маленької премії, то деяким, незалежно від матеріального заохочення (є воно чи немає), необхідна проста похвала. З такими людьми потрібно постійно спілкуватися та відзначати результати їх роботи.

У квадрат із терміновими, але неважливими справами заносять завдання, які керівник може (і повинен) передоручати (делегувати) своїм підлеглим. Він так і називається «Делегуй». Делегування здійснюється в межах функціональної тріади, яка містить: функціональні обов'язки підлеглого, сферу його відповідальності та повноваження. Як правило, багато керівників йдуть на це дуже неохоче. Про третю складову тріади дуже часто забувають. У результаті підлеглий або не виконує завдання, або отримує психологічний стрес, або стикається з внутрішньо-корпоративною протидією.

Причин, з яких «забувають» делегувати повноваження, декілька. Іноді керівника турбує, що і після виконання завдання підлеглий буде використовувати надані йому повноваження і ним стане важко керувати. Завдання без надання повноважень свідомо в деяких випадках доручається ще й для того, щоб співробітник його «завалив». Таким чином, деякі керівники намагаються зміцнити свій авторитет, а іноді створюють ситуації, які провокують звільнення підлеглого. Ще однією з причин є побоювання менеджера, що підлеглий виконає поставлене завдання краще, ніж він сам. І вище керівництво просто зробить рокировку, помінявши їх місця. Але найчастіше керівники зовсім не делегують якісь термінові, але неважливі справи підлеглим, вважаючи, що краще них самих цього ніхто не зробить.

Проблема внутрішнього опору передорученню завдань підлеглим стоїть досить гостро. Якщо керівник підіграє або оберігає

своє самолюбство, самоутверджується за рахунок підлеглих – це не найвдаліший вибір управлінця для фірми. Він не може бути ефективним працівником. Деякий час він триматиметься на плаву, можливе навіть досягнення піків активності, але вищому керівництву потрібно замислитися про доцільність його перебування на цій посаді.

Як же боротися із внутрішнім опором делегуванню? Якщо керівник вважає, що краще нього цього ніхто не зробить. Він для початку може давати підлеглим частину завдання і простежити, як вони справляються. З одного боку, це переконує, що якісно можуть зробити й інші, з іншого – допоможе розкриттю та розвитку творчого потенціалу підлеглих. Хоча саме по собі бажання менеджера зробити краще похвальне.

Складніше з побоюванням, що підлеглий тебе «затьмарить». Іноді це побоювання знаходиться на підсвідомому рівні. В більшості випадків ці побоювання надумані. До того ж дуже багато залежить від вищого керівництва. Бо успіх твого підлеглого – це твій успіх як менеджера. І ти теж отримуєш плюс і можеш розраховувати на підвищення або премію. Практика свідчить, що швидше по службових сходах просуваються менеджери, підлеглі яких успішно працюють. Тим більше, що підлеглий може бути відмінним виконавцем, але здійснювати якесь стратегічне планування, як його керівник, він не в змозі. Значить і конкуренції йому він не складає.

Якщо за рахунок блоків «нетерміново і неважливо» та «терміново, але неважливо» можна якось розвантажити свій розпорядок дня, то термінові та важливі справи, планування (важливе, але нетермінове) необхідно робити тільки самому. Однозначно не рекомендується делегувати функцію ведення (організації роботи) персоналу. Вона належить виключно керівникові. Працівник, що керує власною працею, може за розпорядженням майстра розпочати в складі бригади виготовлення нової деталі, але управління та організацію роботи всієї бригади майстер йому делегувати не повинен.

Система Ейзенхауера дуже дохідлива, проста й ефективна. В залежності від рівня та ступеня підготовки менеджера «вікно» може заповнюватися або вранці кожного робочого дня, або на тиждень, місяць, квартал тощо. Передоручення завдань підлеглим набуває у вікні наочність та видиме співвідношення з іншими не менш

важливими справами. Якщо цього не робити, виникне знайома багатьом менеджерам ситуація: із звалених на себе завдань багато не вирішується до кінця або вирішується несвоєчасно. Це нагадує пітона, який проковтнув надто великий шматок і не може його перетравити. Шеф перевантажений, а підлеглі недовантажені. Це дратує шефа і наштотує підлеглому на думку про власну непотрібність.

Зона життя менеджера, як правило, знаходиться в блоці «Роби сам зараз». Чим вищий рівень менеджера, тим більшу роль у його керівництві людьми повинно відігравати делегування. Відомий випадок, коли керівник організував для своїх підлеглих курси «Як виконувати МОЮ роботу». Після їх закінчення він відчув, що нарешті став УПРАВЛЯТИ фірмою. Виявилось, що поділитися владою – значить придбати владу.

Не треба боятися делегування. Причому не тільки завдань, а й повноважень, передачі якоїсь відповідальності. У цьому є великий психологічний плюс. Підлеглий, якому дали відповідальне завдання, мобілізується, набуває досвіду та старається довести, що він здатен виконати його якісно. А у шефа звільняється час для стратегічного планування. Не бійтеся довіряти своїм підлеглим. Інакше навщо ви тримаєте їх на роботі?

5. Оцінка рівня організації управлінської праці

Удосконалення організації праці в управлінні передбачає критичний кількісний аналіз існуючого рівня. Для його оцінки вводиться спеціальний узагальнюючий показник, який містить сукупність коефіцієнтів, які характеризують організаційні, технічні, санітарно-гігієнічні, психологічні та інші умови. Це дозволяє виявити «вузькі» місця, намітити та запровадити комплекс необхідних заходів, обґрунтувавши їх черговість.

За запропонованою методикою Ф.В. Зінов'єва [13] рівень організації управлінської праці визначається сукупністю 26-ти коефіцієнтів, що охоплюють в основному коло питань, пов'язаних з удосконаленням діяльності управлінського апарату.

Кожний окремий коефіцієнт, за допомогою якого характеризується той чи інший аспект організації праці, може приймати числове значення від 0 (мінімальне) до 1 (максимальне). Формули для розрахунку загальних та окремих коефіцієнтів подані в таблиці 24.

Для наочності розрахунків коефіцієнтів було взяте підприємство «Електроприлад», яке займається виготовленням різноманітних побутових електроприладів.

Апарат управління складається із 192 працівників, з них 61 з вищою, 91 – з середньою спеціальною освітою. На підприємстві в основному дотримуються норм керованості: в безпосередньому підпорядкуванні в директора 12 чоловік, у головних спеціалістів – по 6, в управляючих – по 9 і в бригадирів – по 27 чоловік.

Забезпеченість співробітників апарату управління засобами оргтехніки висока. На кожного працівника таких засобів припадає на суму 460 грн. Високий на підприємстві й рівень забезпеченості службовою площею – по 5,5 м² на співробітника. Трудова дисципліна та психологічний клімат у колективі заслуговують позитивної оцінки.

На підприємстві були розраховані коефіцієнти, які характеризують рівень організації управлінської праці.

Найбільш важливим показником є коефіцієнт використання робочого часу працівниками апарату управління. Через недостатню інтенсивність та нераціональний розподіл робочого часу керівників та спеціалістів підприємства цей показник склав 0,77.

Не менш важливий ступінь регламентації праці у сфері управління. Цей показник характеризується наявністю та використанням посадових інструкцій працівниками апарату управління. Коефіцієнт склав 0,81.

Показник дотримання норми керованості дорівнює 1, тобто практично оптимальний.

На підприємстві високий рівень планування управлінських робіт (0,92), забезпеченості керівників та спеціалістів засобами оргтехніки (0,88), організації робочих місць працівників управління (0,85). Забезпеченість площею службових приміщень задовільна – 5,4 м² на співробітника та 6,8 м² на головного спеціаліста. В зимовий період температура в службових приміщеннях, що виходять вікнами на схід, трохи нижча оптимальної.

Рівень трудової дисципліни та виконання обов'язків спеціалістами досить високий – 0,975.

Загальний рівень організації праці в управлінні, розрахований як середній із окремих коефіцієнтів, склав 0,87. У підрозділах цей коефіцієнт ще суттєво варіює. Докладання зусиль для його вирівнювання залишається одним із суттєвих завдань адміністрації.

Таблиця 24
Кількісна оцінка рівня організації праці працівників апарату

Коефіцієнт	Розрахункова формула коефіцієнта	Назва показників	Норматив	Фактичний показник	Значення коефіцієнта
1	2	3	4	5	6
Інтенсивності робочого часу	$K_1 = 1 - V_r/\Phi$	V_r – втрати робочого часу, % Φ – номінальний фонд робочого часу	0	8	0,92
Раціонального використання робочого часу	$K_p = 1 - V_{н}/\Phi$	$V_{н}$ – втрати робочого часу на невластиві функції Φ – номінальний фонд робочого часу	0	12	0,88
Використання робочого часу	$K_1 = K_1 \cdot 5K_p$				
Кваліфікації	$K_{кв} = U_{кв}/U_3$	$U_{кв}$ – чисельність працівників з вищою та середньою спеціальною освітою U_3 – загальна чисельність працівників	1	152 192	0,71
Співвідношення спеціалістів за освітою	$K_c = C_{ф}/C_{н}$	$C_{ф}$ – фактичне співвідношення спеціалістів з вищою та середньою спеціальною освітою $C_{н}$ – нормативне співвідношення	1 : 2	1 : 1,5	0,75

Продовження таблиці 24

1	2	3	4	5	6
Підготовки кадрів	$K_2 = (K_{кв} + K_3)/2$	$K_2 = (0,71 + 0,75)/2 = 0,73$			
Регламентативна діяльність структурних підрозділів	$K_{рег1} = \Pi_{п}/\Pi_3 \cdot 5(1 - H_{ф})$	$\Pi_{п}$ – кількість підрозділів, що мають затверджені положення Π_3 – загальна кількість підрозділів $H_{ф}$ – питома вага невластивих витрат робочого часу	16 18		
Регламентативна праця серед працівників	$K_{рег2} = \chi_{п}/\chi_3 \cdot 5(1 - H_{ф})$	$\chi_{п}$ – чисельність працівників із затвердженими посадовими інструкціями χ_3 – загальна чисельність працівників $H_{ф}$ – питома вага невластивих функцій	12	0,77	
Регламентативна праця в управлінні	$K_3 = \frac{K_{рег1} + K_{рег2}}{2}$	$K_3 = (0,77 + 0,85)/2 = 0,81$			
Керованості	$K_к = K_{ф}/K_{н}$	$K_{ф}$ – фактична керованість, чол. $K_{н}$ – норматив керованості, чол.	Для директора		
			12	12	1
			Для головних спеціалістів		
			6	6	1
			Для управляючих		
			9	9	1
Для бригадирів					
		25	25	1	1

Продовження таблиці 24

1	2	3	4	5	6
Завантаженості працівників	$K_y = (K_{к1} + K_{к2} + K_{к3} + K_{к4})/4$	$K_y = (1+1+1+1)/4 = 1$			
Плановості	$K_{п1} = \Pi_{п}/\Pi_3$ $K_{п2} = \Pi_{заг}/\Pi_3$	$\Pi_{п}$ – чисельність працівників, що мають індивідуальні плани Π_3 – загальна чисельність працівників $\Pi_{заг}$ – чисельність працівників, охоплених загальними планами	162 192	00,84	
Вірогідності документації	$K_в = 1 - D_6/D_3$	D_6 – кількість бракованих документів за тиждень D_3 – загальна кількість документів за тиждень	2		1
Плановості та якості роботи	$K_5 = \frac{K_{п1} + K_{п2} + K_{пв}}{3}$	$K_5 = (0,84 + 1 + 0,94)/3 = 0,92$	31	0,94	
Планування робочих місць	$K_{пл} = \Pi_{ф}/\Pi_{н}$	$\Pi_{ф}$ – фактичне планування робочих місць $\Pi_{н}$ – нормативне планування робочих місць	4	0,8	
Забезпеченості службовими приміщеннями	$K_{заб} = \Pi_{зф}/\Pi_{зн}$	$\Pi_{зф}$ – фактична забезпеченість одного працівника, м ² $\Pi_{зн}$ – норматив забезпеченості, м ²	5	0,5	1,1

Продовження таблиці 24

1	2	3	4	5	6
Устрою службових приміщень	$K_{yc} = U_{\phi} / U_n$	U_{ϕ} – фактичний устрій приміщень, балів U_n – норматив устрою приміщень, балів		4,5	
Стану службових меблів	$K_{ct} = M_{\phi} / M_n$	M_{ϕ} – фактичний стан меблів, балів M_n – норматив стану меблів, балів	5	3	0,9
Організації робочих місць	$K_6 = (K_{от} + K_{заб} + K_{yc} + K_{ср}) / 4$	$K_6 = (0,8 + 1,1 + 0,9 + 0,6) / 4 = 0,85$	5	5	0,6
Освітленості робочих місць	$K_{ос} = O_{\phi} / O_n$	O_{ϕ} – фактична освітленість, балів O_n – норматив освітленості, балів	5	4	0,8
Температурного режиму	$K_{тп} = T_{\phi} / T_n$	T_{ϕ} – фактичний температурний режим, балів T_n – норматив температурного режиму, балів	5	3	0,6
Кольорового оформлення	$K_c = K_{\phi} / K_n$	K_{ϕ} – фактичне оформлення, балів K_n – норматив, балів	5	4	0,8
Тиші	$K_t = Ш_{\phi} / Ш_n$	$Ш_{\phi}$ – рівень тиші фактичний, балів $Ш_n$ – норматив, балів	5	4	0,8
Санітарно-гігієнічних умов	$K_7 = (K_{ос} + K_{тп} + K_c + K_t) / 4$	$K_7 = (0,8 + 0,6 + 0,8 + 0,8) / 4 = 0,75$			

Продовження таблиці 24

1	2	3	4	5	6
Психологічного середовища	$K_8 = P_{\phi} / P_n$	P_{ϕ} – фактичний психологічний клімат, балів P_n – норматив, балів		4	0,8
Застосування засобів оргтехніки	$K_9 = B_{\phi} / B_n$	B_{ϕ} – фактична вартість засобів оргтехніки на одного працівника, грн. B_n – нормативна вартість, грн.	5	460	0,88
Стабільності управлінських кадрів	$K_{10} = 1 - 3_{зв} / 3_3$	$3_{зв}$ – чисельність працівників, що звільнилися за рік 3_3 – загальна чисельність працівників	520	11 192	0,94
Трудової дисципліни	$K_d = 1 - D_{т} / D_3$	$D_{т}$ – кількість прогулів D_3 – загальна кількість відпрацьованих днів	1925 5298	9	1
Виконання обов'язків	$K_{вык} = 1 - Ч_{ср} / Ч_3$	$Ч_{ср}$ – чисельність працівників, що отримали адміністративні стягнення $Ч_3$ – загальна чисельність працівників	192	192	0,95
Трудової дисципліни	$K_{11} = (K_d + K_{вык}) / 2$	$K_{11} = (1 + 0,95) / 2 = 0,97$			
Організації управлінської праці	$K_{12} = \sum K / 12 = (0,77 + 0,73 + 0,81 + 1 + 0,92 + 0,85 + 0,75 + 0,8 + 0,88 + 0,94 + 1 + 0,95) / 12 = 0,87$				

6. Тести для визначення рівня організованості керівника

Тести взяті із збірника Т.М. Потапенка [8]

1. Тест «Робота з діловими паперами»

Виділяють чотири типи стилю роботи з діловими паперами.

«Супервиконавець». Керівник такого типу кожного ранку кидається на папку з кореспонденцією, що надходить, як на ворога, і не розгинається до тих пір, поки дуже уважно не вивчить всі листи, звіти, доповідні записки, накладні і не переправить їх у папку вихідної документації. В душі він вважає себе відмінним працівником та щиро ображається, що його чомусь обходять підвищенням.

Між тим така «несправедливість» з боку керівництва цілком виправдана. По-перше, підлеглі, як правило, вкрай незадоволені такими керівниками, тому що їм ніколи не дістається цікавої та самостійної роботи. Тому всі більш чи менш честолюбні підлеглі стараються піти від нього в інший підрозділ, що, зрозуміло, насторожує керівництво організації. По-друге, цього керівника не можна підвищити: крім нього ніхто в підрозділі не знає, як вирішувати ті чи інші завдання. Він, як правило, намагається не хворіти та ходити на роботу з останніх сил, поки не звалиться з ніг.

Керівництво не бачить достойного наступника і тому не зважається чіпати його з місця. Крім цього, є небезпека, що при такому стилі роботи на більш високій посаді він просто надірветься.

«Розфасовщик». Цей доводить до абсурду принцип делегування обов'язків, нагадуючи центрального нападаючого, який, замість того, щоб організувати атаку й самому йти на штурм воріт, прагне лише швидше позбутися м'яча, пасуючи його кому-небудь. Він вважає, що для того й існують підлеглі, щоб робити всю роботу. Характерні резолюції цього керівника: «Прошу розібратися» або «Необхідно вирішити». Такому керівнику вдається досить швидко розкидати гору паперів на своєму столі, до краю завантаживши підлеглих. Але особливого успіху це не приносить. Навпроти, йому не рідко доводиться вислуховувати нарікання на низьку якість документації, що виходить з його підрозділу, та на порушення строків її підготовки. Це викликає роздратування у «розфасовщика», який всю провину звалює на підлеглих, постійно скаржачись, що йому «ну просто немає з ким працювати, немає на кого покла-

стися». Подібні заяви, зрозуміло, не зміцнюють його авторитет у підлеглих, та й керівництво не поспішає його підвищувати, хоча сам він у глибині душі вважає себе чудовим організатором.

«Марудник». Керівник подібного типу почуває щире відразу до паперової роботи та проводить за столом мінімум часу, постійно відкладаючи перегляд кореспонденції. На жаль, навіть найактивніша участь у виробничій діяльності не врятує його від незадоволеності керівництва. Причина – постійне запізнення звітності із його підрозділу та повільна реакція на важливі документи, які він спромігся взяти в руки лише тоді, коли строк відповіді на них давно минув.

Як правило, «марудник» в останній момент мобілізується, розвиває скажену швидкість, і в найостанніший момент документи готові. При гострому дефіциті часу йому навіть краще працюється. Але біда в тому, що така манера працювати не залишає часу на перевірку рекомендацій або пошук більш ефективних шляхів вирішення, що, зрозуміло, не випадає з уваги керівництва.

Не люблять «марудника» й підлеглі, яких дратує постійний аврал.

«Антибюрократ». Він видає себе за ідейного борця з папірцями і тому стверджує, що 99% кореспонденції, яка до нього надходить, – сміття. Потрібно віддати «антибюрократу» належне – слова у нього не розходяться із справою. Більшу частину кореспонденції він, ледве проглянувши, відправляє прямо в кошик. Необхідний мінімум інформації «антибюрократ» збирає за рахунок особистих контактів з іншими керівниками. Це допомагає йому триматися «на плаву», хоча він нерідко опиняється в смішному становищі, коли на нарадах у керівництва починають обговорювати важливий документ або проект, про який він й поняття не має. Керівництво, звичайно, не дуже цінить «антибюрократів», оскільки від них рідко можна дочекатися цінної ініціативи, яка виходить за межі їх власного підрозділу, а крім того, їм притаманні ті самі недоліки, що й «марудникам».

Пропонуємо вам тест, який ґрунтується на самооцінці керівником свого стилю роботи з діловими паперами за 12-ма судженнями, що об'єднані у чотири групи.

Прочитайте уважно кожне з поданих суджень та оцініть, наскільки воно, за вашою думкою, правильне. Оцінки можуть бути: «Цілком справедливо»; «Мабуть, справедливо»; «Не зовсім так»; «Зовсім не так».

Над оцінкою довго не замислюйтесь. У тесті не може бути правильних чи неправильних відповідей. Як правило, перша, що прийшла в голову, - найбільш правильна. Результати тесту допоможуть вам поглянути на себе та свою роботу «збоку».

Група 1.

Коли у мене багато невідкладної роботи, я часто відкладаю нові папери «вбік».

Коли я не дуже завантажений іншими справами, я обробляю більшу частину паперів сам.

Я сам розбираю кореспонденцію, тому що більше з нею ніхто не впорається, а вигляд непрочитаних паперів мене дратує.

Група 2.

Мені доводиться долати внутрішній опір, коли я дозволяю підлеглому підготувати замість себе важливий документ.

Більшу частину документації з менш важливих питань готують мої підлеглі.

Я звертаюся за допомогою до інших тільки тоді, коли можливість службових неприємностей стає цілком реальною.

Група 3.

Мене роздратовує, що доводиться витратити час на паперову рутину і, коли я зайнятий, папери відсуваю вбік.

Я не вважаю себе зобов'язаним відповідати на кожний папірець, адресований мені.

Я не вважаю, що обсяг та характер службового листування відбивають успішність моєї роботи та моє становище в нашій організації.

Група 4.

Коли я стикаюся з кризовою ситуацією, мені не вистачає часу, щоб зафіксувати її в документах.

Лише думка про можливі неприємності може змусити мене дописати службову доповідь.

Поки у мене є більш важливі справи, я відкладаю рутинну документацію вбік.

Підрахуйте набрані вами бали: за кожну відповідь «цілком справедливо» - 3 бали; за «мабуть, справедливо» - 2; за «не зовсім так» - 1; за «зовсім не так» - 0 балів. Підсумуйте бали окремо, за чотирма групами питань.

За першою групою отримано 7 та більше балів. Ви скоріше за все «супервиконавець», а тому схильні робити самостійно більшу,

ніж необхідно, частину паперової роботи, недовантажуючи своїх підлеглих. Якщо до того ж набрали немало балів (5 та більше) по четвертій групі, значить вам притаманні ще й риси «марудника». Це означає, що ваша репутація та кар'єра – під загрозою. Правда, декому із вищого керівництва подобається ваша постійна зайнятість, але ярлик «справжнього служачки» зовсім не гарантує просування по службі та повагу колег й підлеглих.

7 та більше балів за другою групою. Ви скоріше за все «розфасовщик». Звичайно, делегування обов'язків – одне з найважливіших правил сучасної науки про управління. Воно може значно полегшити вам роботу, звичайно, якщо розподіляти функції правильно. Між тим багато подібних керівників, захоплюючись делегуванням, забувають про необхідність постійно навчати та контролювати тих, кому вони передають ті чи інші завдання. Це нерідко ставить під удар їх самих. Адже в кінцевому підсумку за все несе відповідальність керівник. Звичайно, помиляючись та забуваючи, ви поступово оволодіваєте мистецтвом делегування, але краще скоротити болісний шлях, вивчивши літературу з питань делегування.

7 та більше балів за третьою групою. Вам притаманні риси «антибюрократа», і ви схильні ігнорувати важливість паперової роботи. Такі звички можуть дорого коштувати, якщо у вашій організації обсяг паперової роботи великий і їй надається велике значення. Тому варто або переглянути своє ставлення до «папірців», або пошукати собі місце в організації, де паперової роботи менше.

За четвертою групою 3 бали і менше. Ви ставитеся до паперової роботи надто старанно, забуваючи, що є справи більш важливі, що вимагають вашої особистої присутності. Якщо ж ви набрали за цією групою 7 та більше балів, значить, у вас надто багато від «марудника» і ви приречені постійно вислуховувати докори керівництва за затримку різних документів. Врятувати вас можуть лише диференційований підхід до документації, що надходить, та більш широке використання делегування.

Ну, а якщо кількість балів, набрана вами за всіма чотирма групами питань приблизно однакова і коливається в межах 3–5, це можна вважати свідченням розумного ставлення до паперової роботи та відсутності яскраво виражених рис «паперових невдач».

Це, звичайно, приємно, але справитися з тим обсягом паперів, які до вас надходять щодня, все одно важко. Подивіться, чи не можна скоротити документообіг.

2. Тест «Управляти і часом, і справами»

Попит на організованих людей завжди перевищував пропозицію, тому що немає більш надійних, результативних, точних та уважних представників роду людського. Організовану людину відрізняє певна система роботи, техніка особистої праці, повага до часу. Організований робить в три рази більше, проживаючи ніби три життя. Неорганізована людина повністю підкоряється часу та справам. Організована ж уміє управляти і часом, і справами. Її стиль роботи, результати праці показують, що організованість людини – велика сила.

Цей тест служить не тільки для перевірки особистої організованості, але й є засобом, який може спонукати до вивчення секретів організації, до набуття організаційних навичок та звичок.

Після читання кожного запитання потрібно обрати тільки один варіант відповіді. Потім за таблицею, що розміщена наприкінці тесту, знайдіть кількісні оцінки обраних вами варіантів відповідей. Далі складіть всі оцінки і отриману суму порівняйте з оцінками результатів, які ви знайдете після таблиці.

1. Чи є у вас основні цілі в житті, до досягнення яких ви прагнете?

А) У мене є такі цілі.

Б) Хіба потрібно мати якісь цілі? Адже життя таке коротке.

В) У мене є основні цілі, і я підпорядковую своє життя їх досягненню.

Г) Цілі у мене є, але моя діяльність мало сприяє їх досягненню.

2. Чи складаєте ви план роботи на тиждень, використовуючи для цього щотижневик, спецблокнот тощо.

А) Так.

Б) Ні.

В) Не можу сказати ні «так», ні «ні», тому що намічаю головні справи в голові, а план на поточний день – у голові або на аркуші паперу.

Г) Намагався скласти план, використовуючи для цього щотижневик, але потім зрозумів, що це нічого не дає.

Д) Скласти план – це лише гра дорослих людей в організованість.

3. Чи вчитуєте собі за невиконання наміченого на тиждень, день?

А) Вчитую в тих випадках, коли бачу свою провину, лінь та повільність.

Б) Так, не дивлячись ні на які об'єктивні чи суб'єктивні причини.

В) Нині і так усі сварять одне одного, тому стримуюся вчитувати себе.

Г) Дотримуюся такого принципу: що вдалося зробити сьогодні – добре, а що не вдалося – виконаю, можливо, іншим разом.

4. Як ви ведете свою записну книжку з номерами ділових людей, знайомих, родичів, приятелів тощо?

А) Я господар (господарка) своєї записної книжки. Як хочу, так і веду записи телефонів, прізвищ, імен. Якщо буде потрібний чийсь номер телефону, обов'язково знайду його.

Б) Часто змінюю записні книжки з записами телефонів, тому що нещадно їх «експлуатую». При переписі телефонів намагаюся все робити «за наукою», проте при подальшому користуванні знову збиваюся на довільний запис.

В) Записи телефонів, прізвищ веду «почерком настрою».

Г) Використовую загальноприйнятту систему: згідно з алфавітом записую прізвище, ім'я, по батькові, номер телефону, якщо потрібно, то і додаткові відомості (адреса, місце роботи, посада).

5. Вас оточують різноманітні речі, якими ви часто користуєтеся. Які ваші принципи розміщення речей?

А) Кожна річ лежить там, де їй хочеться.

Б) Дотримуюся принципу: кожній речі – своє місце.

В) Періодично наводжу порядок у розміщенні речей, предметів. Потім кладу їх туди, де прийдеться, щоб не завантажувати голову «розміщенням». Через якийсь час знову наводжу порядок.

Г) Вважаю, що дане питання не має ніякого відношення до самоорганізації.

6. Чи можете наприкінці дня сказати, де, скільки та з яких причин вам довелося даремно втратити час?

А) Можу сказати про втрачений час.

Б) Можу сказати лише про місце, де було втрачено час.

В) Якщо б втрачений час перетворювався на гроші, тоді я б рахував його.

Г) Завжди добре знаю де, скільки і чому було даремно втрачено часу.

Д) Не тільки добре уявляю де, скільки та чому був втрачений час, але й шукаю засоби скорочення втрат часу в тих самих місцях та ситуаціях.

7. Які ваші дії, коли на нараді, на зборах починається переливання з пустого в порожнє?

А) Пропоную звернути увагу на суть питання.

Б) Будь-яка нарада або збори є сполученням як «повного», так і «порожнього». Коли настає порожнє, то чекаєш повного. Коли приходить повне, то трохи втомлюєшся, і для розрядки чекаєш порожнього. І нічого тут не поробиш.

В) Поринаю в «небуття».

Г) Починаю займатися тими справами, які взяв у розрахунок на «переливання».

8. Припустимо, вам потрібно виступити з доповіддю. Чи будете приділяти увагу не тільки змісту доповіді, але й її тривалості?

А) Буду приділяти найсерйознішу увагу змісту доповіді. Думаю, що тривалість потрібно визначити лише приблизно. Якщо доповідь буде цікавою, то завжди дадуть час, щоб закінчити її.

Б) Приділяю в рівній мірі увагу змісту та тривалості доповіді, а також її варіантам у залежності від часу.

9. Чи намагаєтесь використовувати майже кожну хвилину для виконання задуманого?

А) Стараюся, але у мене не завжди виходить через особисті причини (занепад сил, настрою тощо)

Б) Не прагну до цього, тому що вважаю, що не потрібно бути дріб'язковим до часу.

В) Навіщо прагнути, якщо час усе одно не обженеш.

Г) Стараюся, не дивлячись ні на що.

10. Яку систему фіксації доручень, завдань та прохань ви використовуєте?

А) Записую у своєму щотижневику, що виконати і до якого строку.

Б) Фіксую найбільш важливі доручення, прохання та завдання у своєму щотижневику. «Дрібниці» намагаюся запам'ятати. Якщо забуваю про дрібниці, то не вважаю це недоліком.

В) Стараюся запам'ятати доручення, завдання, прохання, тому що це тренує пам'ять. Проте повинен (повинна) визнати, що пам'ять часто підводить мене.

Г) Дотримуюсь принципу «зворотної пам'яті»: нехай пам'ятає про доручення та завдання той, хто їх дає. Якщо доручення важливе, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

11. Яка у вас точність приходу на ділові зустрічі, збори, наради, засідання?

А) Приходжу раніше на 5 – 7 хвилин.

Б) Приходжу своєчасно, до початку зборів, наради або засідання.

В) Як правило, запізнююся.

Г) Завжди запізнююся, хоча намагаюся прийти раніше або своєчасно.

Д) Якщо б був виданий науково-популярний посібник «Як не запізнюватися», то я, ймовірно, навчився б (навчилася б) не запізнюватися.

12. Яке значення ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?

А) Вважаю, що своєчасність виконання – один із найважливіших показників мого вміння працювати, свого роду тріумф організованості. Проте мені дещо завжди не вдається виконати своєчасно.

Б) Своєчасність виконання – це тварина, яка може вкусити саме в ту хвилину, коли завдання виконане. Краще трохи затягнути виконання завдання.

В) Надаю перевагу виконанню завдання та доручення в строк і мало розмірковуую про своєчасність.

Г) Своєчасно виконати завдання та доручення – це певний шанс отримати нове. Справність завжди своєрідно карається.

13. Припустимо, ви пообіцяли щось зробити або в чомусь допомогти іншій людині. Але обставини змінилися таким чином, що виконати обіцяне досить важко. Як будете поводитись?

А) Повідомляю людину про зміну обставин та про неможливість виконати обіцяне.

Б) Постараюся попередити, що обставини змінилися та виконання обіцянки утруднилося. Одночасно скажу, що не потрібно втрачати надії на обіцяне.

В) Буду намагатись виконати обіцяне. Якщо виконаю – добре; якщо ні – також не біда, тому що я досить рідко не стримував (стримувала) своїх обіцянок.

Г) Нічого не буду повідомляти. Виконаю обіцянку, як би там не було.

Оцінки результатів тестування визначте за таблицею:

Варіант відповіді	Номер запитання												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
А	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	6	3	2
Б	0	0	6	0	6	1	0	6	0	3	6	0	0
В	6	3	0	0	0	0	0	-	0	1	0	6	0
Г	2	0	0	6	0	4	6	-	6	0	0	0	6
Д	-	0	-	-	-	6	-	-	-	-	0	-	-

Від 72 до 78 балів. Ви організована людина. Єдине, що можна вам порадити: не зупиняйтесь на досягнутому рівні, розвивайте й надалі самоорганізацію. Нехай вам не здається, що ви досягли межі. Організація дає найбільший ефект тому, хто вважає її ресурси невичерпними.

Від 63 до 71 бала. Ви вважаєте організацію невід'ємною частиною роботи. Це без сумніву дає вам перевагу перед тими людьми, які кличуть організацію тільки у випадку крайньої необхідності. Але вам слід уважніше придивитись до організації, покращити її.

Менше 63 балів. Ваш спосіб життя, оточення навчили вас бути в дечому організованим. Організованість то проявляється у ваших діях, то зникає. Це ознака відсутності чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закони та принципи. Постарайтесь проаналізувати свої дії, витрати часу, техніку роботи. Ви побачите те, що і не підозрюєте в теперішній час. Щоб стати організованою людиною, потрібно здолати себе, виявити волю та завзятість.

3. Тест «Наради, засідання»

Один із важливих моментів організації праці керівника – підготовка та проведення нарад. Ефективність наради прямо залежить від того, наскільки правильно вона була підготовлена та проведена. За допомогою цього тесту можна встановити ступінь вашої здібності ефективно організовувати засідання. Обміркуйте наведені нижче твердження і для кожного виберіть той з чотирьох варіантів відповідей, який якнайбільше відповідає вашим уявленням. Відповіді можуть бути «майже завжди», «часто», «іноді», «майже ніколи».

1. Корисно заздалегідь перевіряти доцільність кожної наради, нехай навіть запланованої раніше.

2. Якщо на самому початку засідання з'ясується, що учасники не готові до нього через несвоєчасність отримання матеріалів або з іншої причини, його потрібно перенести.

3. Краще проводити наради частіше, але з коротким порядком денним, ніж рідко, але з більшою кількістю питань.

4. Першим пунктом у порядок денний краще включити питання, рішення якого досягається найпростіше.

5. Доцільно разом з письмовим запрошенням на нараду, що містить порядок денний, дати список його учасників.

6. У запрошенні, крім часу початку засідання, потрібно вказати і точний час його закінчення.

7. Краще проводити засідання в середині робочого дня.

8. Заздалегідь визначені місця для учасників засідання створюють ділову атмосферу.

9. У випадку, якщо два прямих заступники директора без попередження не з'явилися на нараду, вона через п'ять хвилин після призначеного строку має бути перенесена на інший день.

10. Голова зборів повинен у вступному слові нагадати регламент, навіть якщо він відомий усім присутнім.

11. Коли в нараді беруть участь керівники різних рангів, при обговоренні важливих питань слово спочатку надається підлеглим, а потім їх безпосереднім керівникам.

Оцініть результати за таблицею:

Варіант відповіді	Номер запитання										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
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

Вище 30 балів. Ви вмієте відмінно організовувати підготовку та проведення наради.

Від 25 до 30 балів. Проконтролюйте свої дії при підготовці та проведенні засідань і ви самі виявите та усунете власні прорахунки.

Між 20 та 25 балами. Результат вже тривожний. Якщо ви потрапили в цей діапазон, потрібно дуже серйозно замислитись та погодитися з тим, що вам потрібно поповнення необхідних знань та навичок організації нарад.

Менше 20 балів. Результат повинен примусити вас вжити конкретних заходів, наприклад, закінчити якісь короткострокові курси з наукової організації праці.



Рекомендована література

1. Андреева А. Служебный кошмар. – Капитал. – 1997. – № 2. – С. 30–31.
2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1997.
3. Гаевський Б.А. Основи науки управління: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1997.
4. Нельсон Б., Экономисты П. Умение управлять для «чайников» / Пер. с англ. – К.: Диалектика, 1997.
5. Обэр-Криг Дж. Управление предприятием. – Сирин, 1998.
6. Палеха Ю.І., Кузін В.О. Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 1998.
7. Платонов С.В., Третяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. – К.:ООО «Издательство Либра», 1996.
8. Потапенко Т.М. Портрет менеджера. Психологические тесты. – К.: «Будівельник», 1992.
9. Стельмах В. «Окно» Эйзенхауэра. – Капитал. – 1996. – № 12. – С. 28-29.
10. Туленков М.В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998.
11. Удалов Ф.Е. Пути повышения эффективности труда руководителей производства: Учеб. пособие. – Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского университета, 1995.
12. Удалов Ф.Е. Труд руководителя: поведенческий аспект: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского университета, 1995.
13. Управление сельскохозяйственным производством. Практикум: Учеб. пособие для с.-х. вузов / Ф.В. Зиновьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Вища шк. Головное изд-во, 1987.

Тема 18

Управління робочим часом

План заняття

1. Класифікація затрат робочого часу керівника і склад норми часу.
2. Діагностика робочого часу.
3. Причини втрат часу.
4. Планування часу керівників і спеціалістів. Шляхи підвищення ефективності використання робочого часу.
5. Розв'язування завдань на визначення норм часу.
6. Ділова гра «Робінзон».
7. Тести до теми.

Методичні рекомендації

Здебільшого не складність проблем, а нестача часу на їх вирішення виступає головною причиною незадоволеності результатами діяльності ділової людини. Тому так важливо для кожного навчитися управляти робочим часом та раціонально його використовувати, адже без цього неможливо ефективно й продуктивно працювати.

1. Класифікація затрат робочого часу керівника і склад норми часу

Класифікація затрат робочого часу керівника подана на малюнку 19. Її використовують для побудови балансу робочого дня, визначення структури норми часу. Класифікація виявляє цільове використання робочого часу.

Робочий час поділяють на час роботи і час перерв. До часу роботи належить час виконання тієї чи іншої передбаченої або непередбаченої управлінської роботи. До часу перерв належить час, протягом якого керівник не зайнятий роботою через різні причини.

Час роботи поділяється на затрати часу, які безпосередньо пов'язані з виконанням управлінських завдань, і затрати часу на непередбачені ситуації, які не обумовлені виконанням безпосередніх обов'язків. Багато часу марнують на ситуації, що не обумовлені виконанням безпосередніх обов'язків, найчастіше керівники з низьким рівнем делегування, які не довіряють своїм підлеглим і не вміють правильно розподіляти відповідальність та намагаються всю можливу роботу виконати самостійно. Наприклад, керівник сам збирає інформацію, яку б легко могла знайти секретарка; керівник сам переробляє поданий економістом звіт, в якому були знайдені помилки.

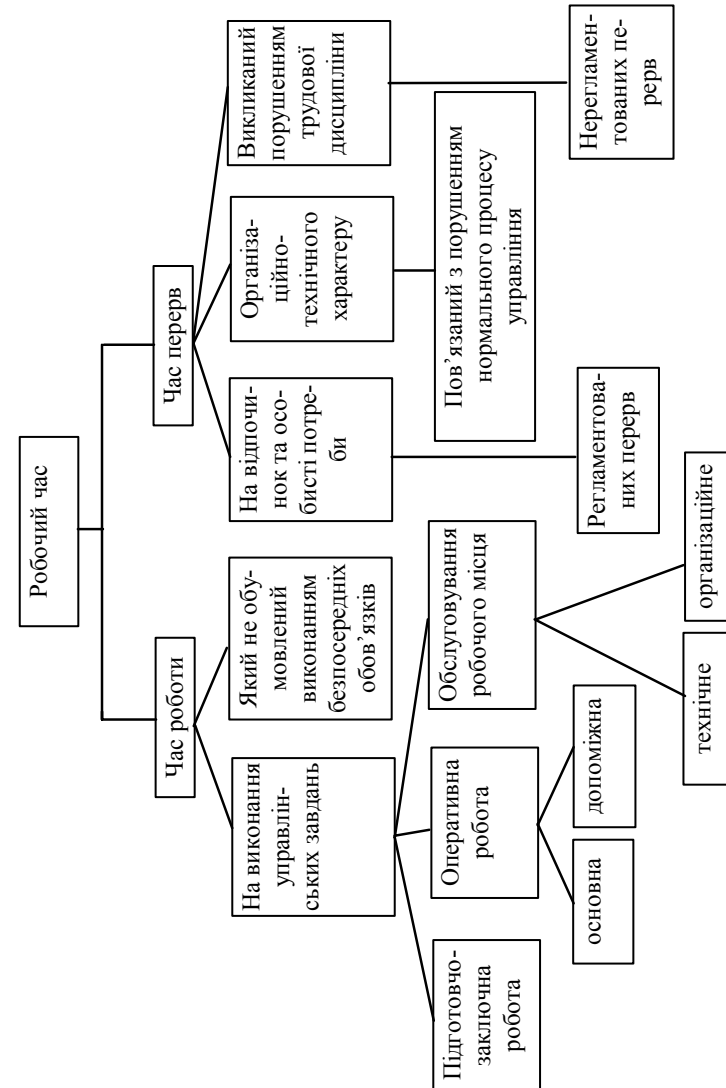
Час роботи на виконання управлінських завдань складається з підготовчо-заключного часу, оперативного та часу на обслуговування робочого місця.

Підготовчо-заключний час (ПЗ) витрачається на підготовку до заданої роботи (збір інформації, читання потрібної літератури, розгляд звітів, проведення аналітичної роботи тощо) та виконання дій, пов'язаних із закінченням роботи (доведення виробничих завдань, планів, програм, управлінських рішень до підлеглих).

Оперативний час – це час на виконання заданого управлінського завдання. Він складається із основного і допоміжного часу.

Основний час (ОЧ) витрачається на безпосереднє виконання управлінських функцій, прийняття рішень тощо.

Допоміжний час (ДЧ) витрачається на певні дії, які потрібні для виконання основної роботи. Це – час на консультування із спеціалістами, на проведення нарад і засідань.



Мал. 19. Класифікація затрат робочого часу

До часу на обслуговування робочого місця відносяться затрати часу на дії, які пов'язані з підтриманням порядку на робочому місці. Час обслуговування робочого місця поділяється на технічний та організаційний. До першої групи належить час на обслуговування робочого місця, пов'язаний з використанням оргтехніки. До другої групи – час підготовки документів і канцелярського приладдя до роботи і збирання його наприкінці робочого дня.

Перерви в роботі можуть бути викликані різними причинами і поділяються на такі види: перерви для відпочинку й особистих потреб (ПРп); перерви організаційно-технічного характеру, які викликані порушенням нормального процесу управління (наприклад, затримка в подачі необхідної документації, неможливість зв'язатися з клієнтом з іншого міста у зв'язку з неполадкою телефонної лінії; відсутність потрібної інформації і т.д.); перерви, викликані порушенням трудової дисципліни (ПР), по суті є простоями за провиною самих керівників (запізнення, залишення робочого місця з особистих причин і т.д.).

З точки зору нормування весь робочий час поділяється на нормований та ненормований, що й визначає склад норми часу.

До нормованого належить весь час роботи, виконання якої передбачено управлінськими функціями, час перерв, передбачених в управлінні, а також час на відпочинок та особисті потреби.

Решта часу – час роботи, який не обумовлений виконанням безпосередніх обов'язків, перерви у зв'язку з порушенням нормального процесу управління або трудової діяльності – належить до ненормованого. Такі затрати часу в норму не включаються.

Використовуючи прийнятну класифікацію затрат нормованого робочого часу, склад норми часу можна знайти за такою формулою:

$$t = t_{П-З} + t_{ОП} + t_{ОБ} + t_{ОС}, \quad (1)$$

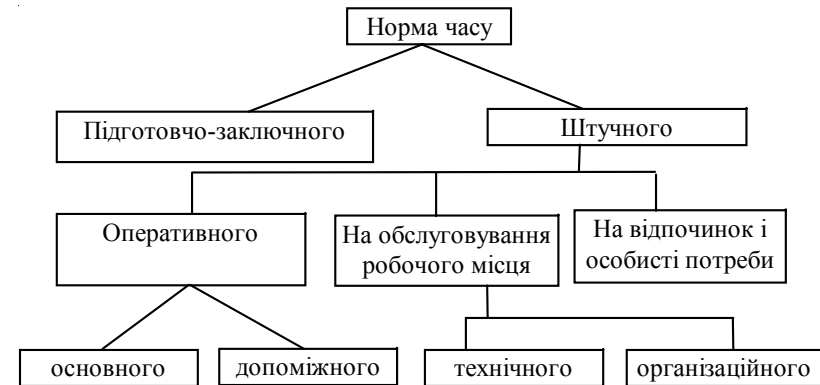
де $t_{П-З}$ – підготовчо-заключний час;

$t_{ОП}$ – оперативний, основний, допоміжний час;

$t_{ОБ}$ – час на обслуговування робочого місця;

$t_{ОС}$ – регламентований час на відпочинок та особисті потреби.

Структура норми часу на одиницю обсягу управлінських робіт наведена на малюнку 20.



Мал. 20. Структура норми часу

Усі перераховані види затрат робочого часу встановлюються (крім підготовчо-заключного) на операцію управління і в сумі складають норму штучного часу. Таким чином, норма часу складається з двох основних частин – норми підготовчо-заключного і норми штучного часу. Норму штучного часу можна виразити формулою:

$$t_{Ш} = t_{ОП} + t_{ОБ} + t_{ОС}. \quad (2)$$

Якщо нормативи часу на обслуговування, відпочинок і особисті потреби даються укрупнено, у вигляді загального відсотка, то формула норми штучного часу буде така:

$$t_{Ш} = t_{ОП} \left(1 + \frac{\gamma}{100}\right), \quad (3)$$

де γ – час на обслуговування, відпочинок та особисті потреби, % від $t_{ОП}$

Так само керівник може визначити норми часу на технологічну операцію або виготовлення одиниці (штуки) виробу для працівників у виробництві.

В організації виробництва існує потрібна класифікація затрат робочого часу і структура норм часу для працівників, зайнятих у виробництві. При визначенні норм часу на виконання технологічної операції або виготовлення одиниці продукції слід враховувати тип виробництва.

Розрахунковий вираз норми штучного часу для масового та крупносерійного виробництва:

$$t_{ш} = t_{оп} + t_M \frac{\alpha_1}{100} + t_{оп} \left(\frac{\beta_1 + \gamma}{100} \right). \quad (4)$$

При менш точних розрахунках і для серійного виробництва:

$$t_{ш} = t_{оп} \left(1 + \frac{\alpha + \gamma}{100} \right). \quad (5)$$

Якщо нормативи часу на обслуговування, відпочинок і особисті потреби працівника даються збільшено, у вигляді загального відсотка, що часто відбувається в одиничному виробництві, то:

$$t_{ш} = t_{оп} \left(1 + \frac{\gamma_1}{100} \right). \quad (6)$$

У серійному виробництві підготовчо-заключний час встановлюється на партію, і тоді повна норма на одиницю продукції (норма штучно-калькуляційного часу):

$$t_{МК} = t_{ш} + \frac{t_{П-З}}{n}. \quad (7)$$

В одиничному виробництві підготовчо-заключний час має найбільшу питому вагу, і норма на нього включається в науково обґрунтовану норму таким чином:

$$t_{шк} = t_{оп} \left(1 + \frac{\gamma_1}{100} \right) K_{П-З}, \quad (8)$$

де $t_{ш}$ - норма штучного часу;

t_M - машинний час;

α_1 - час на технічне обслуговування робочого місця, % від основного часу;

від $t_{оп}$, β_1 - час на організаційне обслуговування робочого місця, %

α - час на обслуговування робочого місця, % від $t_{оп}$;

$t_{шк}$ - норма штучно-калькуляційного часу;

γ_1 - сумарний час на обслуговування робочого місця, відпочинок і особисті потреби, % від $t_{оп}$;

γ - час на відпочинок і особисті потреби, % від $t_{оп}$;

n - кількість деталей у партії, які обробляються з однієї наладки.

$$K_{П-З} = \frac{T_{П-З}}{T_{ЗМ} - T_{П-З}} + 1, \quad (9)$$

де $K_{П-З}$ - коефіцієнт, який враховує затрати підготовчо-заключного часу на одиницю продукції;

$T_{П-З}$ - підготовчо-заключний час у зміну;

$T_{ЗМ}$ - тривалість зміни.

Нормування часу керівників та їх виконавців призначене для визначення трудомісткості й ступеня складності робіт, які ними виконуються. При нормуванні часу використовують методи вивчення затрат робочого часу спостереженням (фотографії та самофотографії робочого дня, хронометраж і метод миттєвих спостережень). Виявлені цими методами норми часу використовуються при встановленні для виконавців норм виробітку, норм обслуговування, норм керованості тощо.

2. Діагностика робочого часу

Багато хто з підприємців і керівників часто повторюють: «час – гроші». І дійсно: значення цього фактора навряд чи можна переоцінити. Час - це унікальний ресурс. Його не можна накопичити, як гроші або сировину. Хочемо ми чи не хочемо, але ми повинні витратити його за твердою ціною – 60 секунд за хвилину. Його не можна ввімкнути або вимкнути, замінити або відшкодувати. Як і з будь-яким іншим ресурсом, з часом можна поводитися або ефективно, або погано. Пітер Друкер зазначив: «Запас часу нескінченно малий, і якщо ви не в змозі управляти ним, то вам не вдасться управляти нічим іншим». Тому кожен керівник повинен багато уваги приділяти підвищенню ефективності організації праці як виконавців, так і своєї власної, через раціональне використання робочого часу. Для цього потрібно, насамперед, всебічне вивчення затрат робочого часу, яке допоможе удосконалити організацію праці, дозволить визначити норми часу, сприятиме виявленню кращих методів виконання роботи працівниками, встановленню причин втрат робочого часу, їх усуненню тощо. Для встановлення затрат робочого часу працівників керівники найчастіше використовують хронометраж та фотографування.

Хронометраж – метод вивчення затрат робочого часу ручних і машинно-ручних елементів, які багаторазово повторюються шляхом їх спостереження й виміру.

Хронометраж використовується для встановлення нормативів оперативного часу, вивчення й поширення ефективних методів виконання роботи, проектування раціонального складу операції, виявлення причин невиконання норм окремими працівниками. Застосування хронометражу економічно виправдане тільки в крупно-серійному та масовому виробництві у зв'язку з великою трудомісткістю його проведення.

Хронометраж може бути суцільним або вибіркоким і проводиться за допомогою різного роду вимірювальних приладів (секундомірів, хронометрів, спеціальної фото- і кіноапаратури).

Проведення хронометражу складається із підготовки до хронометражу, спостереження та замірів часу, обробки хронометражних спостережень, їх аналізу й висновків.

Підготовка до спостереження містить в собі: вибір робочого місця для хронометрування, розчленування операції на її складові елементи; визначення фіксажних точок елементів операції; встановлення найважливіших факторів, що впливають на тривалість кожного елемента і потрібної кількості замірів; підготовку документації.

Фіксажні точки – це момент часу, який вказує на початок елемента операції (початкова фіксажна точка) і кінець його (кінцева фіксажна точка). Кінцева фіксажна точка попереднього елемента операції є початковою фіксажною точкою наступного елемента.

Щоб одержати вірогідні дані, варто зробити велику кількість спостережень.

У таблиці 25 наведені вихідні дані для визначення потрібної кількості спостережень.

Усі спостереження заносяться у спостережний лист хронометражу (табл. 26).

Результати хронометражу обробляються та аналізуються. Одержаний ряд замірів називається хронометражним рядом. Кожний хронометричний ряд має коливання за величиною замірів, відносні розміри цих коливань характеризують ступінь його стійкості, яка визначається коефіцієнтом стійкості хронометричного ряду K_{CT} . Цей коефіцієнт становить відношення максимальної тривалості заміру t_{max} ряду до мінімальної його величини t_{min} , яка визначається коефіцієнтом стійкості хронометричного рядка K_{CT} .

Таблиця 25

Потрібна кількість спостережень при проведенні хронометражу

Тип виробництва	Тривалість елемента операції, сек.	Кількість замірів					
		для машинних робіт			для ручних робіт		
		Точність спостережень, %					
		5	10	20	5	10	20
Масове	До 10	7	4	-	45	14	6
	Більше 10	4	3	-	10	5	-
Крупно-серійне	До 10	7	4	-	63	19	7
	Більше 10	4	3	-	27	10	5

$$K_{CT} = \frac{t_{max}}{t_{min}}$$

Припустимі коефіцієнти стійкості можуть коливатися у межах 1, 2, ..., 3 в залежності від характеру виконання елементів операції, їх тривалості, типу виробництва.

За хронометражним рядом, який визнаний стійким, визначають середньоарифметичну величину тривалості елемента операції.

Фотографія робочого дня (ФРД) – метод вивчення затрат робочого часу, за допомогою якого безпосередньо на робочому місці, шляхом спостереження і фіксації вимірюються всі без виключення затрати робочого часу протягом усього робочого дня або його частини.

Мета фотографії – виявлення втрат робочого часу, встановлення причин, які їх викликали, розробка заходів з усунення втрат, отримання даних для створення нормативів часу і чисельності працюючих.

Фотографія робочого дня має такий порядок проведення. Після підготовки до спостереження, яка полягає в детальному вивченні, опису об'єкта спостереження і виробничих обставин, спостерігач, який здійснює фотографування, реєструє всі затрати часу. При цьому він занотовує у спостережному листі (табл. 27), яку роботу виконав виконавець та час (початок і кінець даної роботи або простою). Обробка фотографії полягає у визначенні складу та структури робочого часу та виявленні втрат, складанні фактичного балансу робочого часу (табл. 28) і проектуванні нового, більш раціонального балансу.

Таблиця 26

Спостережний лист хронометражу

Спостережний лист хронометражу		Дата спостереження Спостерігач М. Скрипченко												
Виріб Деталь № Операція	Провідники Підготовка провідників	Прізвище працівника А. Омельчук Розряд працівника - 2 Табельний номер - 57												
		Час		Час, відведений на спостереження, с.								Коефіцієнт стійкості	Число замірів	Середньо- арифмети- чна вели- чина
Елемент операції	поточ- ний	трива- лість	1	2	3	4	5	6	7	8				
1. Взяти провідни- ки	П	Т	1,2 1,2	6,6 1,3	17,0 1,3	23,1 1,5	29,0 1,3	35,0 1,7	40,8 1,4	47 1,5	8	$\frac{1,7}{1,2} = 1,4$	8	1,4
2. Підрів- няти кін- ці	П	Т	3,0 1,8	8,2 1,6	19,0 2,0	25,2 2,1	31,0 2,0	37,1 2,1	42,8 2,0	49,3 2,3	8	$\frac{2,3}{1,6} = 1,44$	8	1,99
3. Обпа- лити ізо- ляцію	П	Т	4,8 1,8	15,2 7,0	21,0 2,0	27,3 2,0	32,8 1,8	38,9 1,8	44,8 2,0	51,5 2,2	8	$\frac{7,0}{1,8} = 3,88$	8	2,58
4. Відклас- ти провід- ники	П	Т	5,3 0,5	15,7 0,5	21,6 0,6	27,7 0,5	33,3 0,5	39,4 0,5	45,5 0,7	52,1 0,6	8	$\frac{0,7}{0,5} = 1,4$	8	0,55

Розрахунок склав – М. Скрипченко. Перевірив – С. Іванов. Затвердив – О. Петров

Таблиця 27

Спостережний лист ФРД

Що спостерігається	Час		Індекс
	поточний	тривалість	
Початок спостереження	7 год. 00		
Прийшов на робоче місце	05	5	ПР
Отримує від майстра завдання	11	6	ПЗ
Готує робоче місце, інструмент	16	15	ОМ
Оперативна робота	8 год. 40	74	ОП
Ходив за заготовками	50	10	ПН
Оперативна робота	9 год. 30	40	ОП
Міняє інструмент	36	6	ОМ
Розмовляє з товаришем	40	4	ПР
Оперативна робота	10 год. 50	70	ОП
Відпочиває	11 год. 03	13	ПР _П
Оперативна робота	30	27	ОП
Обідня перерва	12 год. 30	-	-
Прийшов з обіду	30	-	-
Оперативна робота	13 год. 11	41	ОП
Ремонт електропроводки	22	11	ПМ
Оперативна робота	57	35	ОН
Відпочиває	14 год. 12	15	ПР _П
Оперативна робота	15 год. 00	48	ОП
Ремонт інструменту	05	5	ПН
Оперативна робота	45	40	ОП
Прибирає інструмент, робоче місце	54	9	ОМ
Вихід з роботи	16 год. 00	6	ПР

При трактуванні нормативного балансу робочого часу передбачається можливість сполучення окремих елементів часу, вилучення надмірних його затрат, ліквідація нерегламентованих перерв та інших втрат робочого часу.

Для керівника теж доцільно проводити самофотографію робочого часу, щоб виявити втрати часу, привести у відповідність наявний час та справи. Для цього потрібно протягом кількох днів (7-10) у блокноті або на окремих листках розбити добу на 24 годи-

ни, кожну годину - на чотири частини і умовними знаками занотувати всі справи, залишаючи пропуски при їх відсутності.

Таблиця 28

Фактичний баланс робочого часу

Індекс	Затрати часу	Тривалість, хв.	У % до часу спостереження
ПЗ	Підготовчо-заключний	6	1,35
ОП	Оперативний	386	80,4
ОМ	Обслуговування робочого місця	19	3,96
ПРп	Перерви на відпочинок та особисті потреби	26	5,42
ПН	Перерви, що пов'язані з неполадками у виробництві	15	3,13
ПР	Перерви, що пов'язані з порушенням трудової дисципліни	28	5,84
	Усього	480	100

При цьому потрібно виконувати дві умови:

1) робити позначки відразу, не відкладаючи на потім, тому що через декілька годин забудуться «проколи» у часі й буде здаватися, що весь час йшла нормальна робота;

2) нікому не показувати свої записи, навіть близьким та друзям.

Кожен вечір потрібно проводити аналіз «фотографії» дня. Це забере 10-15 хвилин, але дозволить виявити втрати часу, їх причини.

3. Причини втрат часу

«Часто-густо не складність проблем, а брак часу на їх вирішення виступає головною причиною незадоволеності результатами діяльності ділової людини», – відзначає А.В. Шегда [11]. Перевантаження керівника часто є наслідком переплетення його багаточисельних завдань. Нерідко доводиться одночасно вирішувати декілька питань. У результаті можуть неправильно обиратися пріоритети, коли другорядні справи не делегуються іншим особам. Поведінка менеджера у зв'язку з цим виявляється занадто залежною від подій дня, продуктивність праці знижується.

Є одна річ, якою кожний з нас володіє однаково. Це – час! На запитання «чи вистачає вам часу?», більшість, як правило, відпові-

дає «ні». Один з експертів з раціоналізації праці (А. Маккензі) робив опитування протягом своєї консультативної діяльності тисячі менеджерів-практиків і прийшов до таких висновків. Із 100 менеджерів тільки в одного достатньо часу; десятьом потрібно на 10% більше часу; сорока менеджерам потрібно 25% додаткового часу; іншим не вистачає 50% часу. Отже, проблема полягає не в ньому, а в нас самих - у менеджері, підприємці, робітнику, вченому. Вона полягає не в тому, скільки ми маємо, а в тому, що ми робимо з тим часом, який нам відпущений, як ми використовуємо його.

Ні досвід, ні майстерність, ні здібності, ні знання не можуть зробити керівника ефективним, поки він не навчиться управляти собою та своїм часом. А для цього потрібно знати, що є причинами нераціонального використання часу, де і як ми легковажно можемо втрачати свій дорогоцінний час. Перерахуємо марнотрати, які пов'язані з виконанням основних функцій керівника.

При плануванні: відсутність цілей, порядку виконання справ за їх важливістю або плану роботи на день; порядок виконання справ, що змінюються; невиконання завдань до кінця; боротьба з «пожежею», управління в умовах кризи; відсутність терміну виконання тієї чи іншої роботи, зайве фантазування, романтизм; спроба в один і той самий час брати на себе занадто багато справ, нереалістична оцінка часу.

При виконанні функцій: «організація», відсутність навичок організувати себе, «завалений» стіл; дублювання роботи, яка вже виконується кимось; невміння розмежувати відповідальність і владу; занадто багато керівників.

При роботі з кадрами: ненавчений персонал, який не відповідає роботі; нестача штату або, навпаки, роздутий штат; підлеглі залишаються зі своїми проблемами.

При виконанні функцій управління: прагнення все робити самому; заняття рутинними справами; невміння зацікавити якоюсь справою інших; нездатність до координування зусиль і роботи в колективі; конфлікти, які не піддаються управлінню; невміння пристосовуватися до умов виробничого життя, що змінюються.

При виконанні функцій контролю: телефонні дзвінки, відвідувачі; неповна інформація; відсутність настанов та розпоряджень згори і звітів про реальні досягнення; надмірний контроль; помилки, неефективна робота; невміння розпізнавати невдало виконану роботу, неспроможність говорити «ні».

Втрати часу при спілкуванні: засідання; мало спілкування або, навпаки, занадто багато спілкування, нерозбірливе спілкування; невміння слухати; спілкування, що не стосується справи.

Втрати часу при виконанні функцій «прийняття рішень»: квапливі рішення; нерішучість, відкладання рішень; прагнення зібрати всі факти раніше, ніж прийняти рішення; прийняття рішення безпосередньо на засіданні.

Але недостатньо тільки виявляти «марнотрати» часу. Мало що дає розуміння, що ваша поведінка є відхиленням від необхідної норми. Більш важливо встановити причини такого відхилення. Якщо керівник не розуміє «патологічності» самого процесу і не навчиться розпізнавати його симптоми на початковій стадії, він ніколи не зможе раціонально використовувати час.

4. Планування часу керівників і спеціалістів. Шляхи підвищення ефективності використання робочого часу

Спостерігати за затратами свого часу й оцінювати, чи дійсно ці затрати відповідають вашим потребам, можна за допомогою таких запитань: що я відчуваю, коли роблю це? Як я використовую свої здібності? Який результат моїх часових затрат? Чи відчуваю я напруження в даний момент? Чи дійсно я сповнений енергії та сил? Як і чому я вирішив потратити час саме на це? Зверніть увагу – ці запитання служать лише для отримання інформації, а не для винесення судження. Якщо ви незадоволені собою, ваші судження можуть стати на заваді процесу навчання і внесення змін. Більш корисно просто подивитися на те, як витрачається час, і зібрати ці спостереження. Це врешті вплине на вашу самооцінку, і зміни відбудуться самі по собі.

У багатьох керівників виникають проблеми з розподілом часу. Але ті, хто вмів ним ефективно розпоряджатися, стають дуже скрупульозними, «укладаючи» свій час, вони постійно ставлять перед собою такі запитання: чи треба це робити? Чи хочу я це робити? Якими можуть бути потенційні результати? Як це зробити найпростіше? Чи можу я залучити собі у допомогу додаткові ресурси? Чи не можу я зробити щось інше?

Ідея, яка міститься в терміні «вклад часу», вкрай корисна. Треба ставитися до свого часу так, як талановитий вкладник капіталу поводить із своїми акціями. Проблеми в тому та іншому ви-

падку подібні. Інвестор не може мати вклади скрізь і тому обирає певні капітальні вкладення. Він так розподіляє свої інвестиції, щоб загальний ефект був найбільшим. Аналогічно й менеджер розпоряджається обмеженою кількістю часу і повинен, вкладаючи його, максимізувати свої результати. Досягненню успіхів у цій справі сприяє чітке й постійне планування своєї роботи.

Планування – це те, з чого повинен починати керівник. Це раціональне визначення того, куди ви хочете йти і як ви збираєтесь досягти цього. Поки ви цього не зробите, ви не можете бути впевненим у тому, що ваші зусилля використовуються в правильному напрямку. Римський політичний діяч, філософ і письменник Л. Сенека радив: «Коли людина не знає, в яку гавань вона прямує, жоден вітер не буде дути в потрібному напрямку».

Багато керівників за своєю вдачею – лідери. Вони приймають рішення інтуїтивно, без попереднього обмірковування. Але все-таки для більшості керівників, коли роботи стає дедалі більше й більше і вона ускладнюється, планування виявляється потрібним не тільки для того, щоб чітко уявляти собі, чого вони прагнуть, а й передбачити різні варіанти виконання роботи.

Керівники часто чинять опір плануванню через небажання присвятити цьому час і думки, а також розробити для цього особливі процедури та взяти на себе певну відповідальність. Терміновість невідкладних справ зазвичай перемагає. Чим більше справ звалюється на керівника, чим більша пака паперів на його столі – тим менше керівник буде схильний до того, щоб викроїти час для планування. Але в тривалій перспективі – це його єдина надія. Керівники, які чинять опір плануванню, тому що в них немає часу, не в змозі зазирнути вперед і передбачити величезну економію часу та поліпшення роботи, до яких призводить це планування. Екс-президент компанії «Дюпон», Кліффорд Грінволт, сказав з цього приводу, що висококваліфікованими можна вважати тих, які спочатку складають план, а потім дотримуються його спокійно, не заганняючи себе божевільним темпом. Планування власного часу полегшує виконання роботи, тому що кожна хвилинка, яка витрачається на планування, зберігає три-чотири хвилини у роботі.

Планування може проходити в три етапи:

1. Розміщення пріоритетів за строками та важливістю.
2. Планування справ за часом доби і днями тижня з урахуванням індивідуальної продуктивності й таких факторів, як складність

переговорів, стикування справ за місцем, втрати часу на транспорт тощо.

3. Підбір запасних варіантів справ і можливого резерву часу.

У кожному новому питанні спочатку потрібно сформулювати проблему, потім обрати стратегію та конкретний план дій.

Можна зробити фотографію часу, аналіз його затрат, нормування, плани, але без практичного застосування це не дасть ефекту. Потрібно зрозуміти особливості стилю своєї роботи та виявити його недоліки, які заважають організувати роботу найбільш раціонально. Часто робочий день завершується з почуттям незадоволеності через те, що не вдалося повністю виконати заплановані справи. Несподівані візитери, телефонні дзвінки, розмови забирають значну частину часу. Але не потрібно шукати винних серед інших, треба подивитись, що залежить від нас самих.

К. Хаберкорн вважає, що навіть найбільш кваліфіковані керівники вдаються до одного з семи «гріхів» (а іноді до всіх відразу). Суть їх викладається нижче.

Гріх перший: перенесення рішення на завтра. Він – найбільш поширений. Купа паперів на столі – його перша ознака. Головна причина – слабкість характеру, в чому потрібно чесно собі зізнатися. Необхідно перебороти страх перед невідкладним рішенням, яке часто зволікається, якщо проблеми та цілі незрозумілі. В останньому випадку допомагає письмове формулювання найближчих завдань. Прискорюють рішення жорсткі строки, які встановлюються контрагентом, а якщо їх немає – потрібно зробити самостійно. Відкладаючи справу, треба пам'ятати, що «годинник увімкнений» і втрати зростають.

Гріх другий: виконання роботи наполовину. Бути дуже завантаженим і працювати творчо – зовсім не одне й те саме. Можна займатися справами, але вирішувати їх малу частину. Корисніше для справи та здоров'я (особливо для нервової системи) обмежитися остаточним вирішенням декількох проблем, а не хапатися за все, не доводячи справи до кінця.

Полегшує роботу розподіл пріоритетів і плановість.

Гріх третій: прагнення зробити все відразу. Це неминучий шлях до неврозів. Більшість із нас можуть інтенсивно займатися вирішенням тільки однієї проблеми. Тому переходити до нового завдання слід, або вирішивши попереднє, або отримавши повну уяву про його розв'язування. Якщо проблема багатогранна, ко-

рисно головну мету написати на папері й постійно тримати його на столі на помітному місці.

Гріх четвертий: прагнення зробити все самому. Завдання керівника не в тому, щоб завантажити себе роботою, а в тому, щоб планувати, спрямовувати та контролювати роботу інших.

Гріх п'ятий: впевненість, що ви знаєте все краще інших. Для більшості фірм звичайною справою є передача частини робіт спеціалізованим фірмам – субпідрядникам. Багато керівників не усвідомлює, що часто опиняється в ролі «субпідрядників», навантаживши себе деякими спеціальними управлінськими завданнями, які спеціалісти вирішили б швидше й краще. Відкиньте фальшивий сором, не бійтеся втратити свій авторитет – звертайтеся до спеціалістів.

Гріх шостий: невміння розмежувати функції. Відсутність чіткого розмежування завдань, відповідальності та службових функцій призводить до плутанини й конфліктів. Виникає непотрібне особисте суперництво – «Хто більш впливовий?». Керівники, відбиваючись від втручання зовні, часто самі втручаються в чужі справи. Найефективніший засіб боротьби з дублюванням функцій і зазіханням на всебічну компетентність – чіткі та деталізовані посадові інструкції, які враховують гнучкість розвитку організації та цілі їх діяльності, що постійно змінюються.

Гріх сьомий: спроба звалити провину на інших. Багато керівників спрямовують енергію на зовсім непотрібні справи. Найбільш типовий приклад – перекидання провини на інших у випадку невдачі, коли енергія спрямовується в минуле, хоча виправити вже нічого не можна. Корисніше націлити енергію на майбутнє – на те, що потрібно робити негайно. Завдання керівника – встановити об'єктивні причини невдач, а не шукати «козла відпущення».

Серйозним ворогом керівника є повільність. Вона може бути пов'язана з виконанням неприємної справи, складністю проблеми, розгубленістю.

Неприємна справа часто відкладається в надії, що все обійдеться, але, як правило, «не обходиться». Найбільший довготривалий негативний ефект спостерігається при відкладенні, наприклад, профілактичних ремонтів (аварії), гаяння часу щодо освоєння нової продукції (втрата ринку збуту), перенесення переговорів про постачання сировини (призводить до збоїв у виробництві і збільшення транспортних витрат), повільність щодо поліпшення умов праці

(плинність кваліфікованих кадрів) і т.ін. Стикаючись з неприємною роботою, потрібно тримати в пам'яті «принцип 80 : 20». Як правило, 20% виробів приносять 80% прибутку, 80% конфліктів виникають з 20% підлеглих, 80% рекламаций приходить від 20% споживачів і 80% свого часу ви витрачаєте на 20% справ.

Для керівників, які раціонально використовують свій час, притаманні такі загальні риси [11]:

1. Керівники бережно ставляться до свого часу, усвідомлюючи, що це безцінний ресурс, який вимагає розумного поводження з ним. Перед тим, як прийняти рішення про виділення часу на якусь конкретну діяльність, оцінюють її з точки зору корисності. Та, що не обіцяє вагомих результатів, як правило, відразу ж відкидається.

2. Свідоме та цілеспрямоване використання часу для вирішення не одного, а декількох завдань відразу.

3. Управлінці удосконалюють вміння делегувати свої повноваження.

4. Планування використання часу, складання розкладу дій.

5. Підхід до розв'язування проблем, який полягає в оцінці його ефективності. При виникненні труднощів і в моменти, коли потрібно знайти рішення, керівник, який ефективно використовує час, обирає такий метод, який сприяє ефективному вирішенню проблеми.

5. Розв'язування завдань на визначення норм часу

Завдання 1

На основі даних спостережного листа хронометражу (табл. 2) визначити: норму штучно-калькуляційного часу на операцію, кількість можливих операцій за годину, якщо підготовчо-заключний час, час на обслуговування та час на відпочинок й особисті потреби стосовно до оперативного часу становить 10%.

Розв'язування

$$t_{on} = \sum \text{середньоарифметичних величин,}$$

$$t_{on} = 1,4 + 1,99 + 2,58 + 0,55 = 6,52 \text{ (с.),}$$

$$t_{u.b} = t_{on} \left(1 + \frac{\alpha}{100} \right),$$

$$\alpha = 10\%,$$

$$t_{u.b} = 6,52 \times \left(1 + \frac{10}{100} \right) = 7,172 \text{ (с)} = 0,12\%.$$

$$1 \text{ год.} = 60 \text{ хв.}$$

$$q = \frac{60 \text{ хв.}}{0,12 \text{ хв.}} = 500 \text{ (оп.)}$$

Відповідь: штучно-калькуляційний час однієї операції складає 0,12 хв., за годину можна здійснити 500 таких операцій.

Завдання 2

У базовому періоді витрати часу на одиницю продукції t_0 склали 15 хв., а норма виробітку q_0 - 4 шт. У результаті здійснення організаційно-технічних заходів витрати часу на одиницю продукції в поточному періоді t_1 зменшилися і складають 12 хв., відповідно годинна норма виробітку q_1 = 5 шт. Довести, що зміна норми часу і норми виробітку знаходяться в обернено пропорційній залежності.

Завдання 3

На виготовлення підшипника підготовчо-заключний час складає 32 с., оперативний час – 28 хв., час на обслуговування робочого місця – 1 хв. 23 с., час на відпочинок та особисті потреби – 2 хв. З одного налагодження обробляється 10 деталей з партії. Обчислити норму штучно-калькуляційного часу на виготовлення підшипника у серійному виробництві.

Завдання 4

З метою аналізу структури затрат робочого часу і пошуку шляхів підвищення продуктивності праці наведена фотографія робочого часу одного з членів бригади. Отримані дані наведені в таблиці 29.

При цьому нормативні затрати дорівнюють: підготовчо-заключний час – 22 хв.; час обслуговування робочого місця – 21 хв.; перерви на відпочинок та природні потреби – 20 хв.

Таблиця 29

Зведення однойменних затрат часу

Затрати робочого часу	Повторюваність за час спостереження	Сума тривалості, хв.	Середня тривалість на один випадок, хв.
Отримання завдання і технологічних карт	1	4,0	4,0
Отримання заготовок	2	16,0	8,0
Отримання інструменту	2	4,0	2,0
Інструктаж	1	4,0	3,0
Налагодження верстата	2	20,0	10
Здавання готової продукції	1	7,0	7,0
Оперативний час, у т. ч.	42	327	7,7
пасивні спостереження	-	160	3,8
Змашування верстата	1	5,0	5,0
Прибирання робочого місця в кінці зміни	1	4,0	4,0
Прибирання стружки	1	8,0	8,0
Заміна інструменту	2	7,0	3,5
Простоювання через відсутність інструменту	1	4,0	4,0
Простоювання через ремонт електропроводки	1	22,0	22,0
Вихід з роботи з особистих потреб	6	30,0	5,0
Передчасне закінчення та вихід з роботи	1	4,0	4,0
Відволікання від роботи, зайві розмови	3	15,0	5,0

Потрібно визначити:

1. Невиробничі витрати робочого часу.
2. Можливе підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу.
3. Додаткову кількість деталей, яку можна виготовити за рахунок усунення втрат робочого часу.

6. Ділова гра «Робінзон»

Ділова гра наведена із збірника А.Б. Боровського та І.А. Грабської [8]

Для проведення гри потрібно мати спеціальні бланки, які заповнюються в процесі гри, рулетку та набір карт простого виготовлення. Мета гри – ознайомлення з елементарними економічними категоріями, їх взаємозв'язками і набуття нових навичок системного підходу до прийняття рішень в умовах, обмежених часом.

Зміст гри

У грі «Робінзон» розглядається така умовна ситуація: сучасна людина, досвідчений мандрівник та мореплавець, у результаті катастрофи потрапляє на безлюдний острів.

Острів у зоні Бермудського «трикутника» безлюдний. Кожні 12 місяців (з рідкою сталістю) тайфуни, землетруси, цунамі знищують сліди людської діяльності на ньому. Навіть камінні будівлі руйнуються. Ймовірність вижити Робінзону при цьому дуже невелика. Кораблі, літаки обходять цей острів стороною. Розраховувати на допомогу ззовні не доводиться. Робінзон поінформований про особливості острова.

Для того, щоб залишити острів, потрібно в найменший строк побудувати човен, який здатний витримати морське плавання. Проте для продуктивної життєдіяльності необхідна їжа, одяг, житло. Тому прийдеться витратити час не тільки на будівництво човна, але й на задоволення своїх природних потреб. Гра передбачає варіанти заготівлі їжі, одягу, житла, різноманітні за витратами часу для їх здійснення. Робінзон повинен досягти мети (побудувати човен) при найменших витратах загального часу, використовуючи за своїм вибором різні варіанти заготівлі їжі, одягу, житла, при збалансованості єдиного ресурсу, яким він розпоряджається – часу (працездатність Робінзона стала). Противником Робінзона виступає природа (випадкові впливи зовнішніх факторів): буревій, тропічні зливи, спека, дикі тварини, птахи та отруйні комахи ускладнюють й без того нелегке завдання Робінзона.

Робінзон може харчуватися деякий час фруктами (плодами, ягодами), більш серйозно підготовувати себе риболовством. Жити або в халабуді, або в печері. Пропонуються два вар-

іанти одягу: старий, в якому мандрівник потрапив на острів, і новий набір одягу, який він може виготовити собі на острові.

Для деяких варіантів виробництва засобів існування та знарядь праці потрібні початкові одноразові витрати (капітальні вкладення – «Е»), наприклад, на виготовлення риболовецької сітки, набору одягу, на будівництво кам'яної печери.

Для знарядь праці, житла, одягу потрібні ремонти. Наприклад, плетучи сіті, слід пам'ятати, що через кожні 12 днів риболові потрібно проводити їх ремонт тривалістю 5 днів (поточні витрати – «Г»).

Для підтримки у справності житла, одягу також вимагається витрачати певну кількість часу. Якщо Робінзон живе в халабуді, то йому знадобиться від 1 до 4 днів на підтримання житла в порядку. Якщо він підготував собі кам'яну печерку, то 1 день через два місяці, і тільки через 6 місяців потрібно виконувати ремонт, який вимагає 2 дні. До речі, кам'яна будівля – єдине, що збережеться на 80%, якщо за 12 місяців перебування на острові Робінзон не встигне побудувати човен і переживе ще одну катастрофу. Дані витрат часу для різних варіантів забезпечення їжею, одягом та житлом подані в таблиці 30.

Таблиця 30

Інформація для роздумів

Варіанти засобів існування	Початкові витрати на виготовлення і будівництво, днів	Експлуатаційні витрати	
		Кількість днів, що витрачаються на ремонт	Періодичність ремонту
Риболовецькі сіті	10	5	Через 12 днів користування
Знаряддя полювання	22	2	Через 4 дні користування
Халабуда	4	1-4	Щомісячно
Печера	16	1 4	Те ж саме Через 6 місяців
Старий одяг	–	1-4	Щомісячно
Новий одяг	7	2	Через два місяці

Розмірковуючи над таблицею 30, Робінзон розуміє першу істину: великі витрати на першому етапі будівництва житла і виготовлення набору нового одягу вимагають менших витрат у майбутньому на його утримання і ремонт. Ознайомлення з таблицею 31 дозволяє обрати певну стратегію поведінки в господарських питаннях.

Таблиця 31

Нова інформація для роздумів

Варіанти засобів існування	Ймовірності наслідків стихійних природних явищ	Можливість втрати часу, днів
Риболовецькі сіті	0,3	1-3
Знаряддя полювання	0,7	1-4
Халабуда	0,6	1-4
Печера	0,1	1-6
Старий одяг	0,7	1-2
Новий одяг	0,3	1-4
Човен	0,3	1-4

Протягом місяця Робінзон повинен обов'язково виконувати всі роботи, пов'язані із забезпеченням себе їжею, утриманням, ремонтом житла та одягу. В день, коли Робінзон не був забезпечений їжею, ніяких робіт він виконувати не міг (лікарняний день) за винятком 5 днів (за весь період перебування на острові), коли надзвичайні обставини примушують Робінзона відмовитись від їжі, для того, щоб закінчити якусь розпочату справу. Всього 5 днів, які можна використати у будь-якому порядку: по одному, по два або всі підряд – це залежить від самого Робінзона.

Гра ускладнюється тим, що острів та його мешканці час від часу зазнають стихійних природних лих. У результаті цього можуть виникнути зруйнування житла, поломка знарядь праці, псування продуктів харчування, часткове руйнування човна, що будується. Все це призводить до додаткових втрат часу, затримує будівництво човна та збільшує строк перебування Робінзона на острові.

Встановлені ймовірності природних явищ для різних варіантів засобів існування (табл. 31).

Організація і правила гри

Кожному учаснику гри видається ситуаційний бланк. У лівому верхньому куті вписується прізвище, ім'я, по батькові, група і дата гри.

Правила заповнення бланка:

1. Кожний прямокутник імітує один день. У щоденнику реєстрації витрат часу кожен день з кожного виду робіт фіксується літерою, що визначає її призначення:

«З» – день заготівлі їжі;

«О» – одноразові витрати;

«П» – поточні витрати на утримання і ремонт;

«Ч» – спорудження човна;

«В» – втрати часу і штрафи.

2. Кожен день присвячується певному виду робіт, тобто протягом одного дня неможливо, наприклад, займатися заготівлею їжі й будівництвом житла. Щоденник реєстрації дозволяє вести облік календарного часу перебування Робінзона на острові.

3. Одночасно з щоденником реєстрації дні, що використовуються, заносяться в таблиці – імітатори, що відповідають певному виду робіт для обліку і контролю за обсягом робіт, що виконуються (імітатор виробництва, їжі, спорудження й утримання житла, виготовлення і ремонту одягу, будівництва човна).

4. День, що використовується, відмічається в імітаторах датою, наприклад, 8.3 восьмий день третього місяця. Дні, що з'єднані півколом з позначенням номера місяця, відмічаються однозначно, наприклад, – одинадцятий і дванадцятий день четвертого місяця.

5. У першу чергу повинні виконуватися роботи, спрямовані на забезпечення їжею, утримання й ремонт житла та одягу. Періодичність і тривалість ремонтів, що потрібно провести, подані в таблиці 11. Ремонт засобів добування їжі необов'язково виконати в один прийом (витрачаючи дні підряд), проте користуватися даним засобом не можна до закінчення ремонту.

6. До будівництва печери можна братися тільки у випадку забезпечення даху над головою, тобто виготовлення халабуди обов'язкове.

Наприклад, з ймовірністю 0,7 можуть вийти з ладу пристосування для полювання (обрив тятиви лука, поломка стріли). Для приведення до ладу знарядь праці потрібно буде витратити певний час. Усе це Робінзону слід враховувати при плануванні діяльності.

Аналізуючи таблицю 31, можна зробити висновок: чим ґрунтовніші початкові витрати, тим менше засоби існування залежать від випадковостей. Виняток – знаряддя праці для полювання, їх виготовлення трудомістке, а надійність застосування невелика, хоча ефективність принадна; такі приклади зустрічаються в житті.

Щоб гравці знаходились у рівних умовах стосовно до випадкових подій (так виявляється невизначеність інформації), у грі використовується імітатор зовнішнього середовища, виконаний у вигляді рулетки. На концентричних колах (за кількістю робіт, що виконуються) виділені сектори, які відповідають імовірностям, з якими можуть відбутися події, що викликають втрати часу. До імітатора випадкових подій звертаються після кожних двох місяців перебування на острові. Імітатор забезпечується колодою карт, які вказують на несподіванки, пов'язані з втратою часу для Робінзона. Відбувається це таким чином. Стрілка рулетки приводиться в рух рукою. Зробивши декілька обертів, стрілка зупиняється, її вістря вкаже номер сектору. У колоді карт, відповідних цьому номеру, для кожного виду робіт, які виконує Робінзон, вказаний фактичний стан та дійсна втрата часу.

Виграє той, хто при дотриманні всіх правил, не дивлячись на ці труднощі, що випали на його долю, раніше інших (за датою) досяг мети, тобто побудував човен та вплив з острова. Його стратегія поведінки і вміння ефективно розподілити час для даних умов виявилися найбільш оптимальними.

Робінзони, що не встигли за 12 місяців побудувати човен і відплисти з острова, вважаються такими, що програли. В порядку розради їм пропонується випробувати свою долю в катастрофі, що насувається на острів. Рулетка визначить (з ймовірністю 0,1) можливість Робінзону залишитися живим. Якщо стрілка вкаже на вільний незафарбований сектор, тобто Робінзон виживе, він повинен почати все спочатку (оформити заявку на нову гру).

4
11
12

7. Запас їжі в результаті заготівлі за 1 день: фрукти, гриби – 3 дні, рибна ловля – 5 днів, полювання – 15 днів з урахуванням дня, витраченого на заготівлю продукту.

8. Увага! Не можна харчуватися одним видом продуктів більш 25 днів підряд – буде захворювання з втратою працездатності на 10 днів.

9. Робінзон при втраті часу (крім захворювання на десять днів), що викликана впливом зовнішніх факторів або штрафом за порушення правил, повинен бути забезпечений їжею.

Закінчивши щоденник реєстрації витрат часу на перші два місяці, гравець здає свій бланк на перевірку експертам (ведучий викладач і його помічники). Помилки при заповненні бланка штрафуються втратою часу: перша помилка – 1 день, повторна – 2 дні. Штрафи виписуються у рядок «човен». Гравець у присутності експерта запускає рулетку і переносить у бланк на початок наступного місяця втрати часу, що викликані випадковими обставинами (показання рулетки та карт). Плануючи роботу в наступному місяці, Робінзон змушений рахуватися з непередбаченими витратами часу, які відбуваються в щоденнику реєстрації витрат часу. Наступні перевірки щоденників експертом проводяться через 4 місяці.

Закінчивши весь імітатор спорудження човна (100 днів), на наступний день (важливо точно запам'ятати точну дату цього дня), Робінзон залишає острів. Гра закінчена. Для визначення переможців бланк здається експертам. Коли всі бланки гравців здані, експертами підбиваються підсумки і після гри проводиться колективне обговорення результатів. Особливого заохочення заслуговує активність гравців при обговоренні результатів гри, їх пропозиції з удосконалення методичної частини розробки.

7. Тести до теми

1. Особистий капітал часу

Тест взятий з підручника А.В. Шегди [11]

Вирахуйте свій особистий часовий капітал за цими формулами:

- 60 років - пенсійний вік,
- 60 - (вік у теперішній час) = А,

$Ка = А \times 1760$ (220 робочих днів, помножених на 8 годин) = ... годин,

Ка - капітал робочого часу, який залишився до пенсії,

$Квр = А \times 660$ (220 робочих днів, помножених на 3 години) = ... годин,

$Квв = А \times 1740$ (145 вихідних днів x 12 годин) = ... годин.

Капітал вільного часу до пенсії складається із вільного часу робочих днів (Квр) і вільного часу вихідних днів (Квв). Якщо скласти дві величини (капітал робочого часу + капітал вільного часу), то отримаємо наш особистий часовий капітал.

2. Наскільки раціонально використовуєте свій робочий час?

Тест взятий з підручника А.В. Шегди [11]

Самооцінка в балах: 0 - майже ніколи; 1 - іноді; 2 - часто; 3 - майже завжди.

1. Резервую на початку робочого дня час для підготовчої роботи, планування.
 2. Передоручаю все, що може бути передоручено.
 3. Письмово фіксую завдання й цілі із вказівкою терміну їх реалізації.
 4. Кожен день складаю список потрібних справ, що упорядковуються за пріоритетами. Найважливіше роблю в першу чергу.
 5. Кожен офіційний документ намагаюся обробляти за один раз і остаточно.
 6. Свій робочий день намагаюся за можливості вивільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів та нарад, що терміново скликаються.
 7. Своє денне навантаження намагаюся розподілити відповідно до графіка особистої працездатності.
 8. У плані у мене є «вікно», яке дозволяє гнучко реагувати на актуальні проблеми.
 9. Намагаюся спрямувати свою активність таким чином, щоб у першу чергу концентруватися на небагатьох «життєво важливих» проблемах.
 10. Вмію говорити «ні», коли на мій час зазіхають інші, а між тим потрібно виконати більш важливі справи.
- Якщо скласти бали, то можна отримати такі результати:

0-15 балів - ви не плануєте свій час і знаходитесь під впливом зовнішніх обставин. Деякі зі своїх завдань досягаєте у стресовому стані (повній мобілізації та напруженні своїх сил);

16-20 балів - намагаєтесь оволодіти своїм часом, але не завжди послідовні, щоб мати успіх.

21-25 балів - у вас добрий самоменеджмент.

26-30 балів – ви взірець для наслідування в раціональному використанні часу.

Якщо у вас менше 20 балів - треба застосувати свою енергію на усунення своїх зближень як менеджера. Це буде першим кроком на шляху до самоменеджменту.

3. Організація особистого часу

Тест взятий з книги Л.С. Вечера [1]

Нижче наведений список з 36 тверджень. Якщо твердження щодо вас:

як правило, правильне – 20 балів;

іноді правильне – 10 балів;

рідко правильне – 5 балів;

неправильне – 0 балів.

1. Мені здається, що життя проходить повз мене.
2. Я відчуваю відсутність мети у житті.
3. Я зневірений у житті.
4. У мене в житті відсутній напрямок.
5. Я відчуваю, що на моє життя дуже впливають оточуючі.
6. Я не уявляю точно, чого я хочу досягти у житті.
7. Я не встановлюю виразних цілей у роботі.
8. Я відчуваю, що не контролюю себе.
9. Я живу сьогоднішнім днем.
10. Я вважаю, що планування – пусте марнування часу.
11. Я відчуваю, що моє життя сповнене невизначеності.
12. Мені здається, що планування обмежує мене.
13. У мене складності з плануванням часу.
14. Мені важко визначити пріоритети.
15. Мені важко зосередитися.
16. У мене часто на один і той самий час припадає декілька справ.
17. Я забуваю про дні народження (дати), зустрічі.
18. Я не виконую роботу в термін.

19. Я весь час поспішаю, щоб не запізнитися на автобус, літак, потяг.

20. Мені не вистачає часу.

21. Я відчуваю, що занадто багато речей можуть відволікати мене.

22. Здається, я забагато на себе беру.

23. Мені важко сказати «ні».

24. Часто я визнаю, що мені нічого робити.

25. Я відчуваю втомленість протягом дня.

26. Мене доводить до зневіри відсутність прогресу.

27. Я відчуваю нудьгу.

28. Я відчуваю, що знаходжусь у стані стресу.

29. Я уникаю вирішення складних завдань.

30. ТБ для мене – відпочинок.

31. Я відчуваю, що міг би робити набагато більше.

32. Я не знаю, куди зникає час.

33. Я прикладаю багато зусиль, але нічого не виходить.

34. Мені важко ділитися своїми проблемами з оточуючими.

35. У мене немає часу, щоб подумати про те, що я роблю.

36. Я відчуваю, що багато часу я втратив даремно.

Запишіть повну суму балів.

Якщо **більше 300 балів**, то вам потрібно покращити розподіл часу. Ваше життя неорганізоване, ви не вмієте планувати. Потрібна допомога ззовні.

Якщо **менше 200 балів**, то ви проявляєте здібності планувати час і майбутнє.

Якщо **від 200 до 300 балів**, то з проблемою планування часу при певних зусиллях можете впоратися самі.



Рекомендована література

1. Вечер Л.С. Секреты делового общения. – Мн.: Выш. шк., 1996. – 367с.

2. Громова О.Н., Свистунов В.М., Минин В.М. Организация управленческого труда. – М., 1993.

3. Гупалов В.К. Управление рабочим временем на предприятии. – М.: 1991.

4. Зайверт. Ваше время – в ваших руках: Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. – М.: Экономика, 1991.

5. Лакейн А. Искусство успевать /Пер. с англ. Ю. Емельянов, Н. Емельянова. – М.: Агентство «ФАИР», 1996.
6. Ладанов И.Д. Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки). – М., 1995.
7. Стуколов Л.М., Проскуряков А.В. и др. Организация, планирование и управление предприятием электронной промышленности. – М.: Высш. школа, 1988.
8. Тесты и методики деловых игр для менеджера: Сборник (А.Ю. Боровский, И.А. Грабская). – К.: МЗУУП, 1994.
9. Тутушкина М.К. Практическая психология для менеджеров. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. – 368 с.
10. Удалов Ф.Е. Организация труда линейных руководителей. – Горький: Волго-Вятское кн. изд., 1985.
11. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998.

Тема 19

Ділова кар'єра та її організація

План

1. Як зробити кар'єру.
2. Формування команди організації.
3. Атестація персоналу.
4. Тести до теми «Ділова кар'єра та її організація».
5. Ділова гра «Вступ на посаду начальника цеху».

Методичні рекомендації

Протягом усього життя людина прагне до особистісного зростання. Не менш важливе значення має також професійне зростання, яке реалізується в її діловій кар'єрі. Тому важливим завданням кожного керівника є правильна організація власної кар'єри та кар'єри своїх співробітників, а також формування злагодженої команди, яка буде ефективно працювати для досягнення встановлених цілей.

1. Як зробити кар'єру

Роки швидко промайнуть і ви отримаєте вищу освіту та довгоочікуваний диплом. Тепер вам здається, що з того часу ваше життя відразу ж зміниться, ви легко знайдете бажану, високооплачувану роботу і розпочнете самостійне життя. Але не все так просто. Прогляньте будь-яку газету, де друкуються оголошення про запрошення

на роботу. Більшість оголошень взагалі не можна вважати серйозними пропозиціями, а ті, які заслуговують на увагу, висувають до працівника принаймні чотири основні вимоги: вища освіта, досвід роботи (стаж не менше 3-х років), вміння працювати з комп'ютером (хоча б на рівні користувача), знання та володіння іноземною мовою. Це не говорячи про те, що перевага при прийомі на серйозну роботу надається чоловікам. Звичайно, у вас не буде досвіду роботи, але якщо ви будете відповідати іншим трьом вимогам, ваші шанси у пошуках доброї роботи все ж таки непогані.

Ви повинні замислитися, що ж ви можете запропонувати. Адже вас обов'язково запитують про вашу освіту, які ви маєте знання, що конкретно вмєте робити, про ваші професійні нахили, особисті якості, ваші інтереси поза роботою, контакти, прагнення до удосконалення, плани на майбутнє тощо. При працевлаштуванні на роботу варто використовувати прийоми, що існують в американській практиці та які можна застосовувати і у нас: резюме, інститут запоруки, техніка контакту з роботодавцем [3].

Резюме – це своєрідна характеристика на самого себе. Індивідуалізована письмова інформація про ваші особисті, освітні та професійні якості. Резюме розробляється, щоб представити вас майбутньому роботодавцю як передбачуваного працівника. Резюме повинно виглядати привабливо, бути надрукованим на якісному папері, мати широкі поля, легко читатися. Воно має вміститися на одному стандартному аркуші. Тільки не перехваліть себе.

Поручителі – це люди, які вас дуже добре знають і які можуть вас рекомендувати як доброго працівника. Поручителі не повинні бути родичами – батьками чи сестрами, оскільки роботодавці знають, що вони будуть говорити про вас тільки позитивне.

Авторитетними поручителями в Америці є вчителі, консультанти, начальники з останнього місця роботи, керівники общин та друзі. У вас мають бути імена принаймні трьох поручителів. Включіть їхні прізвища, адреси, номери телефону й думку про вас у ваші дані. Зв'яжіться з кожним із них, щоб отримати дозвіл на використання його імені. Як доказ поручительства може бути й рекомендаційний лист від того, хто за вас поручається.

Є принципова різниця між нашим поручительством і поручительством європейського типу.

1. У нас: не дуже вірять поручителям, яких не знають (назвемо їх «анонімними») і які не займають високого суспільного станови-

ща. У них: довіряють людям, яких не знають і які займають не дуже високе становище в суспільній ієрархії, наприклад, учитель, консультант.

2. Родичі у них не можуть бути поручителями, а у нас – можуть, якщо працюють в цій організації і добре себе зарекомендували.

3. Друзі тих, хто шукає роботу, у них є авторитетними поручителями, а у нас – не дуже.

4. «Анонімним» поручителям слід довіряти й у нас. Якщо хтось добре знає вас, то не дуже «підставить» себе і напише вам рекомендацію, хоча й не понесе за це відповідальності у випадку її невідповідності. Кожен подумає: «А раптом цей вчинок колись зашкодить моїй репутації». А особливо, якщо ця рекомендація буде завірена нотаріусом.

При контакті з роботодавцем буде доречним ще один секрет, який може знадобитися тому, хто шукає роботу. Він полягає в тому, що краще «спитати поради», ніж питати про те, що вам насправді треба.

А як бути з роботодавцями, на прямий контакт з якими вийти практично неможливо. Який у цьому випадку «секрет» придатний, окрім названого? Назвемо цей секрет «ефектом мокрого рядна», тобто коли роботодавця (начальника) застають зненацька в ситуації, де він змушений виявити тільки позитивні риси свого характеру. Напевно, слід «перехопити» його десь в коридорі, на подвір'ї чи в іншій діловій неформальній ситуації та стисло викласти свою ситуацію, щоб вона була одночасно і проханням поради і своєю пропозицією. Не забудьте дізнатися та використовувати ім'я й по батькові того, до кого звертаєтесь.

Кращим варіантом, звичайно, є той, коли вас представить хтось із працівників цієї організації у момент, коли у керівника добрий настрій і певна розслабленість. Потім йому буде незручно відмовлятися від своїх обіцянок.

Але для кар'єри важливим є не тільки досягти певної посади, але й утримати її. Насамперед, слід уважно слідкувати за тим, що навколо вас відбувається. Це допоможе швидше увійти в курс справи, ближче пізнати оточуючих людей. Таке міркування є особливо важливим, якщо ви своїми службовими обов'язками наділені керівними функціями та відповідаєте за дії інших. Не намагайтеся відразу ж все змінити, удосконалити, показати вашим співробітникам, як потрібно працювати. Краще спочатку придивитися

до колективу, відчутти робочу атмосферу, звикнути до стилю роботи інших, тобто пристосуватися до існуючого стандарту. Це справедливо в тому випадку, коли ви хочете зробити кар'єру в установі або фірмі, де ви працюєте, коли плануєте перейти на більш високу посаду в інший відділ або покласти на себе виконання інших функцій.

Так що ж таке кар'єра? Тривалий час вона уявлялася нам у вигляді східців, на верхівку яких ми прагнули із усіх сил. Так було раніше [6]. Але все змінюється, і сьогодні вже східці розбиті. Ось що з цього приводу пише американський журнал «Форчун».

Такий поворот змушує шукати нові шляхи підйому. Зараз ми констатуємо, що саме слово «кар'єра» має надто вузьке значення. На сьогоднішній день ваша робота складається із постійного удосконалення вмінь та знань, накопичення досвіду та набуття нових зв'язків. Старі східці були нерухомим предметом. Тепер питання в тому, чи є у вашому наборі інструментів навички, які перестали бути чимось вертикальним, – їх слід розглядати як розширення кола вашого впливу.

У світлі цих змін вираз «просунутися по службі» набув нового сенсу: заробити більше грошей, працювати над найвигіднішими проектами та брати участь як у великій грі, так і в «роздачі слонів». Тут посади мало значать – до уваги приймаються гроші та якість роботи.

У новій грі люди переходять від проекту до проекту, від фірми до фірми. Визначення професії – розпливчасті, посади – майже безглузді. Значення мають ваші знання, те, як ви їх застосовуєте в бізнесі та скільки ви за це отримуєте. Кращі гравці, як правило, пробиваються доверху.

Якщо ви хочете досягти верхівки, сконцентруйтеся на шести основних моментах, які відрізняються від раніше відомих способів просунутися по службі:

1. Любіть свою роботу, визначивши насамперед, хто ви насправді.
2. Ніколи не переставайте цікавитися новими технологіями та нововведеннями в мистецтві управління.
3. Намагайтеся здобувати міжнародний досвід.
4. Створюйте нові можливості у бізнесі.
5. Прагніть до підвищення, але не женіться за титулами та кількістю підлеглих.

б. Перевершіть самі себе в тому, що ви робите.

Навіщо любити свою роботу? Відповідь проста: якщо ви її не любите, ви не зможете змагатися з тими, хто її любить. Вони пройдуть зайву відстань, виконають більший обсяг роботи, запропонують нові нестандартні ідеї. Щоб вирватися вперед, починайте робочий день із запитання: «Чим я можу пристрасно захопитися?», замість того, щоб питати: «Що потрібно зробити?».

Припустимо, ви знайшли себе у своїй роботі, але все ще не отримали підвищення. Можливо, проблема не в тому, хто ви, а в тому, що ви знаєте або чого не знаєте. Специфічні навички, що ведуть доверху, змінюються кожні декілька років.

Надзвичайно важливо розуміти глобальний бізнес та економіку. З цією метою багато компаній посилають своїх менеджерів для підвищення кваліфікації за кордон.

Нові можливості слід шукати і у своїй компанії. Немає кращого способу для початку кар'єри, ніж діяти як личить підприємцю. Якщо ви просто дотримуетесь правил, добре виконуєте свою роботу та чекаєте підвищення, – очікування може розтягнутися на довгі роки. Так чому б не допомогти самому собі просунутися, розпочавши нову лінію в бізнесі або забезпечивши ваше підприємство новим важливим сервісом.

У залежності від темпераменту, енергетичного рівня та меж уяви факт руйнування старих східців кар'єри може надихнути або налякати до нестями (багато хто відчує і те й інше одночасно). Але дещо залишається постійним: якщо ви дійсно хочете вирватися вперед, будьте кращим із кращих у тому, що ви робите. Завтра саме про себе потурбується, якщо ви робите чудову роботу сьогодні.

Щоб правильно та надійно побудувати свою кар'єру, потрібно також знати причини невдач управлінців.

Американська вчена Сьюзен Доннел, яка присвятила своє життя менеджменту, стверджує, що сьогоднішній стиль керівництва ось уже протягом 2500 років не змінює свою першооснову, удосконалюючись лише в деталях. Разом із тим залишаються незмінними причини невдач управлінців [2].

Тому, хто не має фантазій, можливо, тяжко уявити ватажка-неандертальця, який відраховує собі непомірну зарплату в гривнях, коли все плем'я голодує, але перша причина невдачі будь-якого вождя, монарха або президента фірми – потреба отримувати

більш високу зарплату. Звичка, скажімо прямо, не із найшкідливіших, якщо б не одне «але». Рано чи пізно самоціллю стає не кінцевий підсумок діяльності, в результаті якого підприємство отримує прибуток, а сам процес заробітку грошей, що дуже швидко призведе до краху керівника й фірму. Крім того, непомірно й постійно підвищуючи зарплату тільки собі, управлінець дуже ризикує знизити свій рейтинг в організації.

Неофетицизм, який трансформувався із пир'я птахів та зубів тигра у піджаки малинового кольору та мобільні телефони, – ознака невдалого керівника. Витрачаючи дуже великі суми на періодичні евроремонти кабінету, змінюючи машини, секретарок, які в подарунок можуть отримувати двокімнатні квартири, можна залишитися з нулем.

Наприклад, у США вважається необхідною та прийнятною табличка з іменем директора на дверях його кабінету. Але якщо керівник прагне помістити її в позолочену рамку, це буде розцінено як зайве захоплення символами свого становища.

Ще є одна причина можливої невдачі – зайве захоплення власною персоною. Ця хвороба особливо часто вражає вітчизняних управлінців, оскільки після тривалого знеособлювання у багатьох виникає обернена реакція – самообожнювання. Добрий керівник турбується про підлеглих, поганий – про себе. До того ж такий підхід до співробітників – добрий тест на відданість організації. Несумлінний працівник, отримуючи високу зарплату і за всіма пунктами захищений соціально, може розлінуватися, перестане працювати, вимагати ще яких-небудь благ.

Рано чи пізно поганий керівник ізолює себе від інших співробітників. Він зайнятий цілком власною персоною та визнає товариство тільки однієї достойної людини – себе. Все починається з вечорів, які за власним бажанням проведені на самоті, в результаті чого поступово втрачається спілкування з оточуючими і, зокрема, з підлеглими. Потім у кабінеті монтуються дубові двері із замками, і секретарці, яка їх охороняє, віддається команда: «Мене немає!».

Остання стадія – керівник приховує від підлеглих свої наміри, думки. Співробітники організації повинні знати, що думає їх керівник. Один із найправильніших способів відштовхнути від себе колектив – це сказати співробітникам: «У мене з цього приводу ніяких міркувань немає. Робіть, як вважаєте за потрібне. Може, що-небудь вийде». Але гірше за все, коли керівник намагається

приховати від співробітників свої страхи. У такому випадку краще відразу покинути тепле крісло рульового, якщо, звичайно, вистачить хоробрості.

Краще будьте завжди дружелюбні зі всіма і ніколи не намагайтеся побудувати свою кар'єру за рахунок інших. Ніколи не видавайте досягнення інших за власні. І пам'ятайте, що й у ваших досягненнях та успіхах завжди є частка (і немала) оточуючих вас людей. Поділяючи свій успіх з колегами або підлеглими, ви тим самим завойовуєте собі вірних спільників, на яких завжди можна покластися. Більше того, це стане для них добрим стимулом у роботі, і ви здивовано помітите, що вони здатні на значно більше, ніж ви чекали.

2. Формування команди організації

Команда – колектив, група людей, що об'єднані виконанням однієї справи. Сенс формування команди не в здійсненні дій, спрямованих на інших людей, а в здійсненні дій спільно з іншими людьми.

Формування управлінської команди складається з двох етапів – підбору персоналу та його розстановки [9]. Для того, щоб визначити, наскільки робоче місце підходить людині, а людина – місцю, необхідно порівняти професійно-кваліфікаційну модель місця з моделлю особистісно-ділових якостей людини. Найвідоміші системи підбору кадрів – «американська» та «японська».

«Американська» працює за схемою «посада – претендент». Це означає, що спершу створюється модель робочого місця, а вже потім під неї «припасовується» людина.

«Японська» модель виглядає по-іншому – «працівник – посада», тобто місце підбирається «під людину», і такий співробітник (нерідко в умовах довічного наймання) отримує можливість цілеспрямованого професійного навчання та зростання. Правильне складання моделі робочого місця передбачає знання особливостей тих, хто на нього претендує, для чого створюються соціально-психологічні портрети претендентів або співробітників.

Варіант формування команди або апарату «під людину», а не «під функцію», більш гнучкий, бо в цьому випадку співробітник може пов'язати особисту мотивацію з інтересами фірми. Якщо керівник являє собою харизматичну та захоплюючу особистість, то він «запалює» і свою команду.

Мрія будь-якого керівника – створити команду професійно підготовлених виконавців, кожен з яких повністю забезпечував би вирішення завдань, поставлених перед ним [9]. Сьогодні дуже важко знайти співробітника, який готовий відразу на високому рівні виконувати свою роботу. Але ще складніше знайти людину моральну. Питання полягає не в тому, де взяти, а кому довірити управління, гроші, нерухомість або інші матеріальні цінності. Тому багато керівників нині ставлять на перший план до своїх підлеглих вимоги чесності, порядності, «сімейне обличчя», вміння поводитися з людьми, а вже потім враховують їхній професіоналізм. Спеціаліста з людини можна зробити, витративши на це деякий час, але моральність її закладається не на робочому місці, а всмоктується з молоком матері, формується в сім'ї. Цей підхід оправдовує себе, особливо в часи, коли компанії доводиться долати труднощі, характерні для всієї нашої економіки. Віруючі люди та співробітники, які мають сім'ї, не тільки більш терпеливі, але й морально стійкіші в конфліктних ситуаціях «вкрасти чи не вкрасти».

Завжди потрібно звертати увагу на працелюбність людини. Її вміння працювати з повною віддачею сил часто-густо може переважити нестачу досвіду або рівня освіти. Працівник повинен бути згоден робити все, що вимагається для виконання дорученої справи. І, навпаки, ніякі вміння та навички не можуть переважити відсутність ініціативи або робочої етики.

Суть добропорядної людини полягає в тому, що на неї можна покластися в будь-якій ситуації, і в тяжку хвилину вона завжди прийде на допомогу. Також працівник повинен бути відповідальною людиною та з певним рівнем сталості (бо є такі, що люблять часто змінювати місце роботи). Непогано було б, щоб працівник був кмітливим. Кмітливі люди часто можуть знайти краще та саме швидке рішення виниклої проблеми. У світі бізнесу практичне застосування знань більш важливе, ніж теорія.

Потрібно поцікавитися минулим місцем роботи працівника, його поведінкою там, думкою про нього колег (як позитивною, так і негативною). Але треба кожному надати шанс показати себе, стати кращим, ніж він був раніше.

Доцільно заключити з працівником контракт на квартал, півріччя, рік. За цей час проявляється справжнє обличчя людини, бо маску неможливо носити довго. Коли ж закінчується кон-

тракт, співробітник або залишається, або звільняється. В результаті, якщо попадаються «випадкові» люди, то вони відсіюються.

Із опитувань керівників кадрових служб виявилось, що близько 80% з них не використовують у своїй роботі тести, а довіряють власній інтуїції, бо вона ґрунтується на багаторічному досвіді спілкування з людьми, їх постійного оцінювання. В Америці багато компаній «перехворіли» тестами, детекторами брехні, і тому знову повертаються до інтуїтивного пізнання людини, заснованого на професійних знаннях.

Американські соціологи Джекс та Браун визначили сім рівнів управлінських здібностей. Люди, що належать до першого з них, можуть бути бригадирами і, плануючи свою діяльність, передбачити її результати максимум на два місяці вперед. Із володарів другого рівня формуються кадри майстрів та керівників виробничих ділянок. Вони можуть управляти групою першого рівня та планувати свою діяльність на строк до трьох місяців. І так до сьомого рівня, представники якого належать до вищої управлінської ланки, – керівники великих концернів, міністерств, центральних відомств та держав. Вони здатні управляти групами нижчих рівнів та планувати діяльність великих колективів на строк більше десяти років. Таким чином, чим вищий рівень управлінських здібностей у людини, тим вища й відповідність їх посади та більший період, на який він може планувати та передбачити результати своєї діяльності. Працівники однакової групи здібностей повинні займати посади та соціальне становище на одному й тому самому ієрархічному рівні. Бажано, щоб відстань між керівником та його підлеглими не перевищувала одного рівня. Інакше підлеглий не зможе зрозуміти, чого ж від нього хоче начальник. І, навпаки, замісник, який володіє більш високим рівнем розвитку, ніж його шеф, просто не буде останнього серйозно сприймати. Проте така ієрархія здібностей не претендує на абсолют, тому що все залежить не тільки від природжених якостей, але й від рівня освіти, інтелекту, кваліфікації, ініціативи, управлінського досвіду.

Кожна організація шукає на кожну посаду людину, яка була б просто створена для неї. Тому потрібно організувати таку компанію, в ході якої можна було б отримати можливість відшукати саме тих людей, яких хотіли б прийняти на роботу [4].

У більшості випадків першим місцем, де слід шукати кандидатів на заміщення вакансій, буде сама організація, що оголосила

про це. Тільки після того, як ви відхилите всіх кандидатів всередині організації, слід приступати до пошуків за її межами. І справа не тільки в тому, що приймати на роботу людей таким методом простіше та дешевше, а в тому, що ви здобудете вдячного вам працівника, піднесеного новим призначенням, і отримаєте новобранця, який вже повністю освоївся в цій організації.

За допомогою співробітників, колег по професії, друзів, родичів або сусідів можна також знайти чудових кандидатів за їх рекомендаціями. Хто краще відрекомендує кандидата, ніж людина, чию думку ви цінуєте та якій довіряєте? Таким чином можна отримати більш широке уявлення про сильні та слабкі сторони кандидата від людей, які його рекомендують, порівняно з тим, яке вам вдасться отримати тільки із одних заяв та анкет.

Якщо вакансія вимагає вузької спеціалізації, для якої ринок робочої сили невеликий або якщо ви просто надаєте перевагу, щоб хтось інший потурбувався про пошук і підбір кандидатів для вас, то агентства з наймання – це те, що вам потрібно.

З кожним днем дедалі більше компаній розуміють, що дуже вигідно, приймаючи на роботу людину, користуватися послугами такого помічника, як Internet. Оскільки співробітники академії та вчені вже дуже давно використовують конференції Internet для розміщення запрошень на роботу та пошуку вакансій у межах свого кола, а тепер і корпорації наслідують їхній приклад. Розквіт корпоративних сторінок Word Wide Web дозволив цілком по-новому поглянути на систему пошуку підходящих спеціалістів.

Одним із методів пошуку кадрів є оголошення про наймання. Справа не тільки в тому, що оголошення про наймання відносно дешеві, але і в тому, що це простий спосіб розмістити ваше повідомлення на огляд всебічної та різноманітної аудиторії потенційних кандидатів. Ви можете розмістити його у вашій місцевій газеті або у виданні, що розповсюджується по всій країні. Проте, проводячи пошук декількох, дійсно вартих уваги кандидатів, вам, на жаль, доведеться обирати із сотень або навіть тисяч некваліфікованих претендентів. Але ж саме для цього й існує ваш відділ кадрів, чи не так?

У нашій практиці традиційно склалася система прийому на роботу, за якої вступну бесіду із претендентом проводить керівник структурного підрозділу (начальник цеху, завідувач відділу тощо) великої організації.

Остаточне рішення про прийом на роботу приймає майбутній прямий начальник. Він же узгоджує і мотивує своє рішення перед керівником організації чи підприємства. Відділ кадрів виконує фактично посередницькі й формальні функції.

В організації із нечисленним персоналом ці функції звичайно бере на себе керівник установи.

Отже, перш ніж здаються документи у відділ кадрів і підписується наказ про зарахування, відбувається співбесіда із майбутнім прямим начальником – фактичним роботодавцем. Вступна бесіда передує і є частиною методики визначення психологічної придатності претендента до виконання певної роботи.

Проте не рекомендується приймати на роботу на підставі тільки вступної бесіди. Остання є лише орієнтиром і «перепусткою» для проведення подальшої роботи.

Якщо після подальшого психологічного дослідження виявиться, що претендент відповідає очікуваним вимогам, приймають рішення про його прийом на роботу.

Якщо ж у результаті дослідження виникають сумніви, то роботодавець або відмовляє, або проводить повторну бесіду та приймає остаточне рішення [3].

Отже, як будувати бесіду роботодавцю.

1. Не бути самому заклопотаним, напруженим, скупим у рухах. Спробуйте відключитися від проблем, які турбували вас напередодні. Пам'ятайте, що від вашого рішення залежить, чи створите ви собі нові проблеми.

2. Будьте нейтральними у судженнях, які стосуються соціальних, політичних, побутових факторів (якщо розмова раптом торкнеться цього). Цим ви уникнете можливості знайти у вас слабке місце претендентам на роботу і «підлаштуватися», «підспівати» вам і тим самим викликати до себе вашу емоційну прихильність.

3. Зумійте розслабити претендента, легко «підігруйте» йому, скеровуючи розмову на вияв тих чи інших психічних якостей. Для цього побудуйте довірчу бесіду, начебто розкрийте свої психічні характеристики, вади, уподобання, щоб він розповів про свої. «Поплітуйте», але не конкретно! Напруження претендента, його «бойова» готовність може змінитися послабленням самоконтролю.

Робіть це з поправкою на мікросередовище, в якому, можливо, працюватиме претендент. Знаючи психологічні характеристики,

неформальний статус вже працюючих, спробуйте спрогнозувати, як сприймуть нового працівника у вашому підрозділі та які стосунки у нього можуть скластися.

4. Бесіда має бути конфіденційною. Зробіть так, аби вашій розмові ніхто не заважав – не заходив у кабінет. Не переривайте бесіду телефонними розмовами.

5. Не задавайте неетичних запитань, які стосуються особистого життя претендента чи можливих його слабкостей.

6. Бесіду ведіть навколо виробничих проблем організації чи фірми і обов'язків претендента, але не з формального боку, а з погляду проблемних ситуацій та їх вирішення.

7. Пам'ятайте, що знання можна підвищити, а вміння – удосконалити. Психічні якості та характеристики набувають протягом усього життя і піддаються корекції досить непросто.

Бесіда обов'язково має підкріплюватися іншими методами добору кадрів, оскільки можливі такі помилки:

- «проекція» – у процесі якої оцінюваному приписують якості, притаманні тому, хто сам оцінює;
- «атрибуція» – підсвідоме приписування працівникові здібностей і рис, які керівник помітив у іншій людині, яка нагадує йому цього співробітника;
- «луна» – перенесення успіху працівника в якійсь галузі на іншу сферу діяльності, в якій він його не досяг, так би мовити, «відлунування успіху»;
- «віра в перший погляд», у те, що перше враження найправильніше. Водночас дослідження показують, що перше враження буває помилковим, бо спирається на підсвідоме очікування керівника, а не на моментальне проникнення в характер людини, з якою він проводить бесіду;
- «віра в презентабельність» (статечність), тобто людині з певними фізичними даними, зовнішністю, манерами (зріст, фігура, осанка, твердість погляду, «вольові» щелепи тощо) підсвідомо приписують якості керівника, який матиме успіх у діяльності. Досвід показує, що не завжди люди з «начальницьким виглядом» мають такі ділові, вольові, комунікативні, організаційні якості, як це на перший погляд здається.

Намагайтеся відразу повідомити кандидату свою думку, в усякому разі про те, що стосується його шансів отримати роботу. Не давайте йому надій, якщо у нього немає шансів. Не принижуючи

його гідності, поясніть йому, чого його шанси на отримання роботи незначні.

Незалежно від результату співбесіди намагайтеся зробити так, щоб вона підняла його настрій. Потіште його почуття власної гідності компліментом. Посміхайтесь, потисніть руку, побажайте вдачі.

У будь-якому колективі існує регламентація стосунків, яка залежить від кола інтересів співробітників, рівня їх компетенції та контактів між собою. Колектив – саморегулююча система, і чим менше в ній зайвих зв'язків, тим ефективніше вона буде працювати. Необхідно враховувати такий нюанс: якщо підрозділ чисто жіночий, а його керівник – чоловік, значить для психологічної рівноваги та встановлення двостороннього контакту другим керівником або заступником повинна бути жінка.

На стосунки шефа з підлеглими може впливати і те, який тип культури переважає в суспільстві та конкретній організації. Якщо західний (раціональний), то до начальника будуть ставитися як до першого серед рівних, якщо східний (харизматичний), то він стане для своїх співробітників «духовним вождем». До речі, у нас третина жінок та кожний п'ятий чоловік – носії культури східного типу.

Взагалі, обов'язки лінійних керівників (майстрів, начальників цехів, виробничих ділянок, директорів заводів, генеральних директорів) краще виконують чоловіки. Вони краще діють у нестандартних ситуаціях. А ось жінкам більше підходять ролі функціональних керівників – начальників груп, бюро чи відділів, заступників шефа. Як правило, в цьому випадку людина працює в межах технологічного типу діяльності.

У колективі також важливо налагодити механізм мотивації працівників та правильного ставлення до роботи. У будь-якій справі є як «рутинне», так і «смаченьке». І тут дуже важливо знайти оптимальне поєднання того й іншого. Пошук цікавого в повсякденному – скоріше із галузі не наукових досліджень, а мистецтва розуміння людини. І в більшій мірі це стосується керівника, ніж підлеглого. Адже не секрет, що люди іноді змінюють роботу ще й тому, що не отримують моральної віддачі, хоча матеріально задоволені. Або ж для того, щоб реалізувати себе, починають шукати мотивацію «на стороні».

Ефективно впливає на зацікавленість підлеглими своєю роботою створення «фактора напруження» [9]. Для цього необхідно різними

способами підтримувати рух змагання як між працівниками одного рівня, так і більш високого порівняно з ними. Один із самих дієвих способів – «прополка». Суть її в тому, що за певний період (це, як правило, півроку чи рік), проводиться рейтингова оцінка співробітників. Наприклад, три вищестоящих керівники, три підлеглих та три спеціалісти одного рівня з працівником, якого оцінюють, виставляють йому «бали» у закритому анкетуванні. Потім складається своєрідний рейтинг «цінності» кожного співробітника в організації. Тих, у кого найнижчий рейтинг, – звільняють. Причому, набагато ефективніше «усунути» одного найгіршого, ніж відрізати всю «нижню» половину списку. Проте організація може зазнати втрат, якщо її залишать найвищі за рейтингом працівники.

«Прополці» сприяє і метод атестації співробітників, завдяки якому можна визначити, хто вартий підвищення, а кому необхідні перекваліфікація, навчання або стажування. В результаті періодичного проведення таких акцій в організації «з середини» звільняються гірші, а «ззовні» приймаються кращі.

3. Атестація персоналу

Під атестацією розуміють визначення кваліфікації співробітника, рівня знань або відомості про його здібності, ділові та інші якості. Атестація – це форма оцінки людини, яку може дати тільки інша людина (на відміну від технічного пристрою, параметри та технічні характеристики якого можуть бути виміряні технічними засобами) [5].

Результат атестації людини людиною завжди суб'єктивний, тому що несе відбиток особистості того, хто атестує. Очевидна тут і суперечність: прагнення об'єктивно оцінити те, що об'єктивній оцінці не піддається.

Проте еволюція атестаційної процедури в наявності та її проведення в розвинутих фірмах є не формальним заходом, а основою динаміки кадрів.

У світовій практиці найбільш поширена атестація «білих комірців». Особливості праці керівників та спеціалістів полягають: по-перше, вона пов'язана з предметом їхньої праці – інформацією; по-друге, їхня праця містить творчий компонент; по-третє, результат праці може не залежати від діяльності, що виконується; по-четверте, має місце «налагоджений результат» – пролонгованість під час конкретного втілення ідей, які генеруються.

Атестація може мати явні та приховані функції. Явною є встановлення факту придатності тієї чи іншої людини до певної соціальної ролі – інженера, керівника і т.ін. Причому він повинен мати офіційний характер і бути зафіксований у документі, який адресований більш широкому колу осіб. Тому кінцевою метою атестації є рішення, що змінює або зберігає соціальне становище атестуючого згідно з його готовністю до виконання даної соціальної ролі. Явними є й можливі компоненти атестації – оповіщення (дає можливість атестуючому підготуватися та бути присутнім при процедурі); процедура (повинна забезпечити об'єктивність рішення про зміну або збереження соціального становища атестуючого); характеристика (повинна зафіксувати сильні й слабкі сторони та якості атестуючого, важливі для даної соціальної ролі); рішення (повинне визначити його подальшу долю).

Прихованих функцій атестації може бути досить багато. Найбільш поширені з них такі: надання більшої ваги прийнятним раніше кадровим рішенням; поглиблення знайомства з підлеглими, їх можливостями та здібностями; руйнування кругової поруки та взаємної невимогливості підлеглих; підстава для того, щоб примусити конкретних працівників покинути фірму; перекладання відповідальності за розстановку кадрів на атестаційну комісію; надання колективу додаткового стимулу для покращання роботи; мотивація та стимулювання праці; планування кар'єри співробітників тощо.

Розвиток систем атестації йде шляхом більшої обґрунтованості експертної оцінки співробітника. Найлегше оцінити внесок того чи іншого працівника або спеціаліста його безпосередньому начальнику. Лише він знає, що даному працівнику доручалося, в яких умовах він працює, як його робота контролювалася та стимулювалася, яку йому надавали допомогу або які перешкоди йому довелося долати. Проте тісна взаємодія між начальником та підлеглим не може не привести до виникнення між ними певних стосунків, що робить начальника в більшій чи меншій мірі упередженим.

Вибірковість сприйняття – людська психіка побудована так, що наш розум не може помічати та запам'ятовувати все. Підсвідомо в мозку йде відбір інформації, що надходить, у результаті якого ми помічаємо, обмірковуємо та запам'ятовуємо тільки ті явища, які мають для нас найбільше значення і до сприйняття яких ми найбільш підготовлені. Тому керівник часто помічає в оціню-

ваному співробітнику тільки те, що укладається в його стереотип, який вже сформувався.

Упередження проти ветеранів – дослідження показують, що чим довше співробітник працює на одному й тому самому місці, тим нижча його оцінка. Однією з причин є очікування, що з роками співробітник буде робити свою роботу швидше та краще. Якщо ж цього не відбувається, то розчарований керівник занижує оцінку співробітнику. Нерідко причиною заниження буває роздратованість керівника на відсутність ентузіазму у ветеранів на нововведення.

Атестаційна процедура повинна певним чином обмежувати цей суб'єктивізм. Еволюція розвитку процедури показує, як це відбувалося на практиці. Від особистої суб'єктивної оцінки начальника до експертних групових методів оцінки (існує багато технологій – найбільш часто застосовується техніка «номінальної групи») до повністю автоматизованих систем автоматизованої атестації керівників та спеціалістів СААКС.

Безсумнівний інтерес викликає досвід німецьких фірм, який дозволяє на базі регулярної атестації персоналу не тільки мотивувати кадри, визначати їх заробітну плату, але й наочно планувати кар'єру співробітників.

Суть методики полягає у визначенні тих пріоритетних якостей співробітників, які найбільш цінні з позицій досягнення кінцевої мети фірми.

Світова практика не дає однозначної відповіді на питання, які особисті риси характеру працівників повинні оцінюватися при аналізі їх діяльності. Нерідко пропонувалися для атестації такі риси співробітників, як інтерес до праці, ініціативність, такт, лояльність, вміння пристосовуватися до умов праці, що змінюються, працелюбство і навіть зовнішній вигляд.

У методиці, що розглядається, всі службовці, спеціалісти та керівники оцінюються з точки зору певних критеріїв (вимог), необхідних у конкретній сфері діяльності. Критерії виставляються за рангом за своєю значимістю експертною групою, в результаті чого кожному критерію надається вага значущості та відповідна оцінка в балах. Спрощений приклад наведений у таблиці 32.

Для розробки типів критеріїв та відповідних їх ознак експертна група складає словник ділових характеристик, що охоплює всі спеціалізації (або ту, спеціалісти якої атестуються). Ознаки виставляються за рангом у межах, які відповідають кожному критерію.

Таблиця 32

Значущість критеріїв оцінки персоналу

№	Типи вимог (критерії)	Вага значущості, %	Бали
1	Знання та досвід	25	250
2	Мислення	25	250
3	Прийняття рішень	15	150
4	Відповідальність	20	200
5	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100
6	Персональні характеристики	5	50
	Усього	100	1000

Наприклад, для критерію «Знання та досвід» експертною групою обрані такі п'ять ознак:

- 1) професійні знання;
- 2) досвід;
- 3) навички розв'язування типових завдань;
- 4) додаткові знання та досвід;
- 5) знання світових стандартів роботи.

Ці ознаки виставляються за рангом експертною групою за значущістю: сумарна значущість дорівнює 100%, і вона відповідає 250 балам (за табл. 32). Згідно з наданою вагою, із пропорції визначають кількість балів, що відповідають кожній ознаці (табл. 33).

Усі критерії розміщують у таблицю (табл. 33), і для кожної ознаки визначають вагу та бали.

Кожна ознака може мати кілька рівнів оцінки, які відповідають ступеню присутності даної ознаки у конкретного співробітника. Професійні знання, наприклад, можуть мати рівні оцінок:

- I рівень – 0;
- II рівень – 5;
- III рівень – 20;
- IV рівень – 40;
- V рівень – 55;
- VI рівень – 75.

Рівні мають такий зміст.

Таблиця 33
Рівні оцінки персоналу

№ критерію з/п	Критерій	Ваговий коефіцієнт критерію, %	Максимальна кількість балів	Ознака	Ваговий коефіцієнт ознаки в критерії, %	Максимальна кількість балів	Рівні					
							I	II	III	IV	V	VI
1.	Знання та досвід	25	250	5	6	7	8	9	10	11	12	13
				Професійні знання	30	75	0	5	20	40	55	75
				Досвід	30	75	0	5	20	40	55	75
				Навички розвитку типових завдань	25	63	0	5	20	40	50	63
				Додаткові знання та досвід	10	25	0	3	8	15	20	25
				Знання світових стандартів роботи	5	12	0	2	3	8	10	12
2.	Мислення	25	250	30	30	75	0	5	20	40	55	75
				Здатність бачити головне	30	75	0	5	20	40	55	75
				Адекватність оцінки ситуації	15	37	0	5	10	25	30	37
				Сміливість мислення	15	37	0	5	10	25	30	37
				Нестандартність	10	26	0	3	8	15	20	26
				Інтуїція	30	45	0	3	8	20	30	45
				Кваліфікованість управлінських рішень	30	45	0	3	8	20	30	45

Продовження таблиці 33

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4.	Відповідальність	20	200	За досягнення мети Професійна Матеріальна Індивідуальна За правові норми	25	50	0	5	10	25	40	50
5.	Інформаційні зв'язки та контакти	20	100	Вміле використання знань спеціалістів Зовнішня комунікативність Внутрішня комунікативність Використання інформаційних мереж Використання бібліографічних мереж	30	30	0	3	8	20	25	30
6.	Персональні характеристики	5	50	Ефективність праці Лояльність до фірми Цілеспрямованість Коректність поведінки Авторитет	25	25	0	3	8	15	20	25
	Усього	100	1000		10	10	0	1	2	6	8	10
					5	5	0	1	2	3	4	5
					30	15	0	2	3	8	12	15
					30	15	0	2	3	8	12	15
					20	10	0	1	2	6	8	10
					10	5	0	1	2	3	4	5
					10	5	0	1	2	3	4	5
					1000							

- I. Не має необхідних професійних знань та не прагне їх мати.
- II. Не має достатніх професійних знань.
- III. Має не дуже великі професійні знання.
- IV. Має достатні професійні знання.
- V. Володіє добрими професійними знаннями.
- VI. Володіє великими професійними знаннями, з багатьох питань може дати вичерпні консультації.

Як приклад, у таблиці 33 наведені по п'ять ознак до кожного з шести критеріїв таблиці 32. Таким чином, кожний співробітник оцінюється за 30-ма ознаками, що мають шість рівнів оцінки.

Максимально можлива кількість балів за всіма критеріями дорівнює 1000. Кожний, хто атестується має шанс набрати

$$S \text{ балів} = \sum_i \sum_j \sum_k ijk,$$

- де i - № критерію ($i = 1 \div 6$);
 j - № ознаки в критерії ($j = 1 \div 5$);
 k - значення рівня в ознаці ($k = 1 \div 6$).

Частка від ділення фонду заробітної плати, що належить розподілу для даної групи працівників, на загальну суму набраних ними балів визначить ціну бала. Добуток набраних балів на ціну бала визначить посадовий оклад співробітника (або його перемінну частину) на момент атестації.

Розбивши персонал фірми на ряд категорій, можна визначити деяку нижню межу в балах (відповідно у посадовому окладі) для кожної категорії співробітників, яка може служити орієнтиром при прийомі на роботу на час випробувального терміну, тому що оцінити працівника за всіма ознаками в момент прийому неможливо.

Методика передбачає використання розробленої таблиці для ротатції кадрів. Наприклад, «недобір» мінімальної суми, що відповідає даній посаді, при атестації може служити підставою для переведення працівника в іншу категорію службовців або для його звільнення. Таким чином, набрана сума балів і змістова частина рівнів ознак та критеріїв є характеристикою атестуючого. При цьому досягається наочність вартісної оцінки «внеску» співробітників, алгоритм можливих переходів на інші рівні керівництва даної фірми або перспективи підвищення посадового окладу на нижчому рівні.

Для кожної категорії службовців може розроблятися своя атестаційна таблиця, яка дозволить врахувати специфіку роботи та можливості кадрового просування.

Методика вимагає ретельної підготовки, але її впровадження є досить потужним мотивуючим фактором, бо дозволяє кожному співробітнику виявити свої можливості, потреби та сконцентруватися на досягненні цілей фірми.

4. Тести до теми

«Ділова кар'єра та її організація»

1. «Чи легко ви налагоджуєте контакт?»

У кожної ділової людини є більш чи менш привабливе середовище спілкування [3]. Не секрет, що успіх діяльності групи залежить від взаєморозуміння та контактності її членів. Уміння налагоджувати контакти, коли ви працюєте в одній упряжці з іншими, – це можливість вашого злету.

1. Ви любите квартирний інтер'єр, у якому:
 - а) багато різних дрібничок (2);
 - б) мало меблів, проте багато вільного простору (6);
 - в) на стінах багато картин (10).
2. Вас мучить проблема, з якою ви ніяк не можете упоратися:
 - а) ви намагаєтесь вирішити її самотужки, бо не бажаєте, щоб про ваші особисті справи знали інші (6);
 - б) вам здається, що інші не зрозуміють, наскільки важлива ваша проблема і ви можете довірити її тільки людині, в якій впевнені (2);
 - в) питаєте поради в інших, бо вірите, що вони можуть вам допомогти (10).
3. У вас є трошки вільного часу. В домі тиша. Що ви робите?
 - а) слухаєте музику (2);
 - б) розкладаєте речі по своїх місцях (6);
 - в) пишете листи (10).
4. Несподівано задзвонив телефон. Хто це може бути?
 - а) швидше за все, помилилися номером (2);
 - б) ймовірно, щось сталося на роботі (6);
 - в) можливо, це хтось із знайомих, хто давно не озивався (10).

5. Вам імпонують люди, які:
- а) знають, чого вони хочуть і не звертають уваги на інших (2);
 - б) вміють все влаштувати (6);
 - в) завжди в доброму настрої і мають багато друзів (10).
6. З кимось малознайомим ви вирушаєте як пасажир на автомобілі в тривалу мандрівку. Як минає перша година цієї поїздки?
- а) більше мовчите, хоча б для того, щоб не заважати (2);
 - б) намагаєтесь завести розмову на різні теми, щоб зорієнтуватися, про що можна говорити з людиною, яка за кермом (6);
 - в) не робите з цього проблеми, просто так виходить, що ви пристосовуєтесь до водія (10).
7. Ви дивитесь у вікно. Що ви бачите?
- а) собак, які бігають (2);
 - б) небо (6);
 - в) людей (10).
8. Хтось із домашніх кличе вас із сусідньої кімнати:
- а) ви голосно запитуєте, чого він хоче (2);
 - б) не реагуєте (6);
 - в) ідете в ту кімнату (10).
9. Хтось уважно дивиться на вас. Як ви реагуєте?
- а) змінюєте місце, щоб вас не було видно (2);
 - б) робите вигляд, що не помічаєте цього, відводите погляд (6);
 - в) теж спостерігаєте за ним (10).
10. Відчиняєте вікно передусім для того, щоб:
- а) подихати свіжим повітрям (2);
 - б) запустити прохолодне повітря, тому що велика задуха (6);
 - в) подивитися назовні (10).

Підрахуйте, скільки балів ви набрали.

20 – 44 бали. Це зовсім не сором'язливість. Хоча ви повинні визнати, що у вас є проблеми в налагодженні контактів з людьми та придбанні друзів. Насамперед, ви боїтесь оцінки інших людей, того, що вони будуть поводитися з вами не так, як би вам хотілося. Тому ви часто буваєте скуті, нервуєте, а в результаті інші сприймають вас досить стримано. Вас вважають людиною дратівливою і недоступною, до якої потрібен особливий підхід.

Співробітники, з якими ви працюєте, не звернуться до вас, якщо у них є нові ідеї або проблеми в роботі. Проте, якщо ви знайдете когось кому довіряєте, то будете прекрасним партнером, на якого можна покластися.

45 – 74 бали. У вас свій світ, в якому ви волієте жити. Ви дуже ретельно ставитесь до своїх справ та почуттів, вважаючи, що це – винятково ваша особиста справа. А тому майже завжди шукаєте контакти в тому середовищі, де відчуваєте себе впевнено. Оточенню, яке ви обрали, ви довіряєте свої проблеми, але інші вважають вас людиною егоцентричною і стриманою, для якої свої інтереси – понад усе. Ваші співробітники ставляться до вас з деякою недовірою і невпевненістю, бо недостатньо знають вас і ви недостатньо співчуваєте їм. Розкрийте їм свої позитивні якості та більше цікавтеся їхніми проблемами – тоді й у вас на роботі не буде проблем.

75 – 100 балів. Навколо вас крутиться багато людей, з якими ви підтримуєте досить близькі стосунки. Вас вважають людиною симпатичною, доброзичливою, яка швидко домагається прихильності навколишніх. Можливо, дехто вважає, що ваші стосунки з іншими неглибокі, адже у вас мало часу, бо стільки роботи, стільки людей чекає на вас? Будьте обережні, щоб хтось із колег по роботі не використав вашу доброзичливість для того, щоб непомітно перекинути на вас частину своєї роботи або, щоб вас не смикали всі через дріб'язкові проблеми. Ви можете також не помітити надійного друга чи приятеля, який хотів би мати з вами більш тісні стосунки. Але ж ваші контакти лімітовані часом.

2. «Визначення придатності до менеджерської діяльності на основі виявленої функціональної асиметрії»

Визначення професійної придатності людини до певного виду діяльності можливе на основі вивчення індивідуально-типологічних ознак [3], до числа яких відносять:

- тип переплетіння пальців;
- провідна рука;
- домінуюче око та деякі інші.

Тому і є цікавим аналіз взаємозв'язку успішності управлінської діяльності та вроджених індивідуально-типологічних ознак людини.

1. Переплетіть пальці рук. Великий палець якої руки виявився зверху? (Відзначте для себе літерою «Л» – лівої або «П» – правої; те ж саме для інших завдань).

2. Визначення провідного ока. Для цього потрібен аркуш паперу розміром 5x10 см. З отвором 1x1 см у центрі.

Фіксується предмет, що знаходиться на відстані двох-трьох метрів. На нього дивляться крізь отвір в аркуші. Аркуш тримають на відстані 30-40 см від очей.

По черзі заплющують праве і ліве око. Провідним вважають те око, при заплющенні якого предмет не зникає з поля зору, або те, яким ви бачите предмет так само, як двома очима.

3. Проба «схрещування рук», або «поза Наполеона». Якщо при схрещуванні рук права кисть лягає першою на ліве передпліччя, розташовуючись на ньому зверху, а ліва під правим передпліччям, це означає, що в даній пробі провідною рукою є права.

Дослідження показали, що в групі кращих керівників спостерігаються три таких профілі:

- а) збіг правого провідного ока, лівого типу переплетіння пальців і правої руки в «позі Наполеона» (типу П-Л-П);
- б) збіг типу П-П-П;
- в) збіг типу Л-Л-Л.

Низькій професійній придатності до управлінської діяльності відповідають профілі типу Л-Л-П та П-П-Л.

При цьому було виявлено що, керівники з лівим провідним оком виявилися більш консервативними та скептичними. Вони повільніше розмірковують порівняно з «правоокими» й у них сильніше прагнення до домінування, потреби у визнанні. Вони агресивніші та активніше прагнуть до незалежності. Керівники з цією ознакою тривожніші, емоційніші, ніж «правооки», менш стійкі до стресу, менш адаптивні, хоча й активніші.

Керівники з правим провідним оком є гнучкішими, спокійно ставляться до змін, не бояться нового. Їхня поведінка більш адаптивна, вони комунікабельні та контактні. У них менше виявляється потреба у відокремленні, більше – в єднанні.

Власники правого типу переплетіння пальців більш недовірливі, фіксовані на невдачах, схильні до суперництва. У них більше виявлена самодостатність, прагнення до незалежності, самостійності.

Особи з лівим типом переплетіння пальців більш стабільні, податливі та терплячі. У них більш виявлена схильність до групової діяльності та «почуття ліктя».

Таким чином, поглиблене й різнобічне вивчення властивостей психіки працівника дозволяє виробити систему профдобору управлінців, беручи до уваги також біологічно зумовлені психічні відмінності. При розподілі молодих спеціалістів, формуванні ре-

зерву керівників тощо може знайти своє місце метод прогнозування управлінських якостей на основі виявленої асиметрії.

3. «Люди, яких корисно мати в командах»

Дослідженнями було виявлено, що у будь-якому колективі для успішного досягнення поставлених цілей доцільно мати різних людей з певними рисами характеру та які мають певний образ: людина-виконавець, людина-голова, людина-наглядач, людина-рослина, людина-постачальник, людина-арбітр, людина-колективіст, людина-обробник [1]. Короткий опис таких людей поданий у таблиці 34.

Тлумачення завдань: схоже (V) – 2 бали; не схоже (X) – нічого, частково (O) – 1 бал.

Поставте два бали проти кожної галочки, один бал – перед кожним невідміченим пунктом і нічого – перед пунктами, що помічені хрестиками.

1. Я роблю оригінальні пропозиції.
2. Я знаходжу промахи та похибки, які іншим не вдається помітити.
3. У мене є здатність організовувати людей.
4. Я виявляю ідеї, які можуть мати більш широке застосування, ніж лише в безпосередньому завданні.
5. Моє осмислене судження вимагає часу, але воно, як правило, досить точне.
6. Я люблю мати сильний вплив на рішення групи.
7. На мене можна покластися, щоб побачити роботу виконаною.
8. Я можу працювати з людьми, які мають різні особисті якості та світогляд.
9. Я часто виявляю, що моя уява розсіюється роботою в групі.
10. Я можу працювати з людьми будь-якого роду, якщо тільки вони мають щось вагоме внести в роботу.
11. Широкий спектр особистих контактів важливий для мого стилю роботи.
12. Мої почуття рідко заважають моїм судженням.
13. Я намагаюся виразити свої погляди в ході зборів групи.
14. Стикаючись з труднощами, я борюся, щоб виконати роботу як слід та досягти цілей.
15. Я вмю добре деталізувати.

Таблиця 34

Люди, яких корисно мати в командах

Тип	Типові риси	Позитивні якості	Припустимі слабкості
Виконавець	Консервативний, старанний, передбачуваний	Організаторські здібності, практичний сенс, працелюбство, самодисципліна	Відсутність гнучкості, не реагує на недоведені ідеї
Голова	Спокійний, самовпевнений, контролює себе	Здатність спілкуватися з людьми та запрошувати всіх потенційних вкладників за їх достоїнствами та без упереджень. Сильне відчуття цілей	Не більше, ніж ординарний, має увазі інтелект або творчі здібності
Наглядач	Дуже нервовий, збуджений, товариський, динамічний	Наполегливість, готовність пригнобляти енергію, неефективність, самовдоволеність та самообман	Схильність до дратівливості, підбурювання та нетерпіння
Рослина	Індивідуаліст, серйозний мислитель, неортодоксальний	Геній, уява, інтелект, знання	Витає в хмарах, схильний недооцінювати практичні деталі та протоколи
Постачальник	Цікавиться тільки зовнішньою стороною, ентузіаст, допитливий	Здатність встановлювати контакти з людьми та досліджувати щось нове, здатність відповідати на виклик	Схильний втрачати інтерес, як тільки початкова чарівливість проходить
Арбітр	Тверезий, неемоційний, розважливий	Розсудливість, обачливість, практичність	Відсутність натхнення або здатності мотивувати інших
Колективіст	Соціально орієнтований, досить м'який, чуттєвий	Здатність відповідати людям і ситуаціям та підтримувати дух команди	Нерішучість в моменти кризи
Обробник	Старанний, ретельний, організований, сумлінний, неспокійний	Здатність доводити справи до кінця, педантизм	Схильність турбуватися про дрібниці

16. Я зацікавлений у тому, щоб допомагати колегам в їх проблемах.

17. Я критично аналізую ідеї інших людей, їх достоїнства та недоліки.

18. Я часто виявляю новий підхід до довготривалої проблеми.

19. Я можу координувати та продуктивно використовувати здібності й таланти інших людей.

20. Я зацікавлений у закінченні та удосконаленні всіх своїх починань.

21. Я отримую особливе задоволення від виявлення ідей та технічних прийомів, які є для мене новими.

22. Мені важко максимально віддаватися роботі, меті, яка не визначена чітко й ясно.

23. Я не дуже зацікавлений у кращому пізнанні людей.

24. Я відчуваю, що іноді варто ризикнути та накласти на себе деяку тимчасову непопулярність, щоб досягти успіхів у поширенні своїх поглядів у групі.

25. У мене творчий підхід до вирішення проблем.

26. Я більше зацікавлений у практичному здійсненні, ніж у нових ідеях.

27. Я знаходжу мої особисті вміння особливо придатними для досягнення згоди у групі.

28. Як правило, я можу знайти аргумент, аби відхилити нерозумні пропозиції.

29. Як правило, я знаю людину, чиї спеціальні знання особливо потрібні.

30. Я більше виконавець, ніж ініціатор.

31. Я відчуваю себе в своїй стихії, коли робота вимагає високого ступеня концентрації та уваги.

32. Я охоче підкресляю власну точку зору на зборах групи.

33. Я добре уживаюся з іншими людьми та наполегливо працюю заради команди.

34. У більшості ситуацій я маю незалежний та новаторський погляд.

35. Я зберігаю стійкий систематичний підхід, яким би не був тиск.

36. У мене досить наполегливий характер, але я реагую на потреби інших людей.

37. Я щасливий брати на себе лідерство, коли вимагається дія.

38. Я уважно досліджую останні ідеї в їх розвитку.

39. Я люблю ретельно зважувати та оцінювати спектр пропозицій перед тим, як зробити вибір.

40. Бути зайнятим дає мені справжнє задоволення.

41. Я бачу, як ідеї та технічні прийоми можуть бути використані в нових взаємовідносинах та ситуаціях.

42. Я сильно реаую, коли збори, схоже, втрачають головну мету.

43. Мені приємно приміряти різні точки зору.

44. Я завжди готовий підтримувати добрі проекти або пропозиції.

45. Здається, у мене розвинене природне почуття терміновості у будь-якій роботі, що я виконую.

46. Я надаю особливого значення цікавим ідеям (або людям).

47. Я надаю перевагу аналітичному підходу до проблем.

48. Я думаю, що володію талантом розподіляти конкретні кроки, які необхідно робити.

49. Я думаю, що я можу рекламувати або популяризувати ідеї, які цікавлять мене.

50. У мене є тенденція бачити моделі там, де інші люди, як правило, бачать незв'язані предмети.

51. Я готовий вольовим шляхом оголосити мою особисту точку зору, якщо необхідно.

52. Я бачу обидві сторони проблеми та приймаю рішення, прийнятні для всіх.

53. Я пильно слідкую за галузями, де може знадобитися допомога.

54. Я люблю встановлювати критичну різницю між альтернативами.

55. Я найкращим чином працюю, коли завдання та цілі ясно визначені.

56. Я уважно спостерігаю за галузями, де можуть виникнути труднощі.

Підрахуйте бали в пунктах для:

рослини: 1,9,18,25,34,41,50;

голови: 3,10,19,27,36,43,52;

арбітра: 5,12,17,28,39,47,54;

виконавця: 7,14,22,26,35,48,55;

колективіста: 8,16,23,30,33,44,53;

наглядача: 6,13,24,32,37,42,51;

постачальника: 4,11,21,29,38,46,49;

обробника: 2,15,20,31,40,45,56.

Подивіться, яка роль для вас пріоритетна і наскільки ви виконуете кожну з названих ролей.

5. Ділова гра «Вступ на посаду начальника цеху»

Ділова гра наведена з методичного посібника В.І. Матірка «Збірник ділових ігор, конкретних ситуацій та практичних задач».

Цілі ділової гри

1. Набуття навичок аналізу та оцінки стану діяльності керівника в умовах невизначеності.

2. Навчитися вмінню представляти себе трудовому колективу при першому знайомстві та правильно побудувати розповідь про свій життєвий шлях і свою позицію.

3. Навчитися вмінню виділяти головні напрямки своєї діяльності, визначати коло посадових осіб та обсяг управлінської інформації.

Новому начальнику цеху доводиться починати свою діяльність в умовах невизначеності. Успіх його діяльності залежить від того, наскільки він підготовлений аналізувати обставини, виділяти головні напрямки та приймати кваліфіковані рішення при наявному дефіциті часу, впливати на колектив для досягнення високих кінцевих результатів.

Начальник цеху активно бере участь у формуванні та розвитку колективу. Він впливає на суспільні стосунки, активізацію людського фактора, створення нормального психологічного клімату в колективі.

Всезростаючий обсяг впливу начальника цеху на трудовий колектив вимагає від нього своєчасно побачити проблему, проаналізувати її та визначити першочергові завдання, ясно усвідомити своє місце в структурі управління трудовим колективом.

Прихід молодого начальника цеху є важливою подією як для колективу, так і для нього самого. Як правило, у колективу цеху виникають питання: як зміняться обставини в цеху? Які відбудуться зміни в повсякденному устрої трудової діяльності? Які відбудуться зміни в стилі та методах керівництва?

Молодий керівник цеху також стурбований тим, як сприйме його колектив, які взаємовідносини складуться із заступниками та апаратом управління цеху та службами заводууправління.

У перші дні роботи молодого керівника істотно активізується його розумова діяльність та спостерігається найбільш загострене сприйняття обставин.

Вихідна інформація

Механоскладальний цех має велику номенклатуру різних виробів. У цеху чотири дільниці: механічна, верстатів з ЧПУ, слюсарська та складальна. Загальна чисельність працюючих у цеху 250 чоловік.

Виробничі площі та технологічне обладнання дозволяють виконувати планові завдання. Проте в цеху за останній час збільшилася плінність кадрів на механічній дільниці, недокомплект наладчиків верстатів з ЧПУ, почастишали випадки порушення трудової дисципліни. Порушуються строки ремонту та наладки обладнання. Таке становище відбилосся на результатах діяльності цеху. Так, за минулий рік цех всього два рази виконував заплановане завдання. За два останні роки помінялося два начальники дільниці та три майстри. У цеху відсутні зміннодобові завдання і звітність за кожну добу.

Методичні рекомендації та порядок проведення ділової гри

Кожному учаснику ділової гри пропонується виконати роль начальника цеху та вирішити кілька завдань.

Завдання 1. Вашу кандидатуру висунули для участі в конкурсі на посаду начальника механоскладального цеху.

1. Як ви собі уявляєте ситуацію в цеху, що склалася?
2. Сформулюйте основні проблеми цеху та причини їх виникнення.
3. Розробіть пропозиції з корінного покращання діяльності цеху.
4. Визначте послідовність реалізації запропонованих заходів (програму-мінімум, програму-максимум).

Завдання 2. Вас обрали на посаду начальника цеху. Перед вами стоїть непросте завдання – здійснити знайомство з колективом цеху. Підготуйте план свого виступу-знайомства.

1. Ваш життєвий шлях, сімейний стан, чого вдалося досягти в житті, ваше минуле та теперішнє, ваше улюблене заняття.
2. Що вас спонукало погодитися на вибори на посаду даного цеху?

Завдання 3.

1. Ваше ставлення до апарату управління, своїх заступників.
2. Якими ви уявляєте собі ваші нові обов'язки, права та повноваження?
3. Як ви збираєтеся делегувати свої права та повноваження своїм заступникам?

Завдання 4. Перед начальником у перший день його трудової діяльності на новій посаді виникає багато проблем.

1. Сформулюйте, з чого ви розпочнете перший трудовий день на посаді начальника цеху.
2. Якими проблемами займетесь в першу чергу?
3. З ким ви вважаєте необхідно зустрітися або поговорити?
4. Як і від кого вимагати документацію або інформацію?

Завдання 5. Розробіть перспективний план особистої роботи з вирішення вузлових питань та регламент власної роботи.

Підбиття підсумків ділової гри

Кожен учасник повинен підготувати свої пропозиції щодо вирішення кожного завдання:

- оцінити ситуацію в цеху;
- ясно та чітко сформулювати проблеми цеху;
- визначити практичні шляхи реалізації даних проблем;
- провести виступ-знайомство з колективом цеху (завдання 2);
- сформулювати стиль вашого керівництва та роботу з апаратом управління (завдання 3);
- план першого трудового дня (завдання 4);
- розробити та обґрунтувати план особистої роботи (завдання 5).

В обговоренні ділової гри «Вступ на посаду начальника цеху» бере участь вся група. Доцільно відпрацювати кожне завдання на основі дискусії та виробити загальні підходи.

Підсумки ділової гри підбиває викладач. Слід звернути увагу на характерні недоліки при викладенні відповідей на поставлені запитання, виділити основні думки. Відзначити, що вдалося учасникам вирішити в діловій грі, а що ні, виділити основні точки зору, що учасникам необхідно врахувати у своїй майбутній практичній роботі при підготовці до вступу на нову посаду начальника цеху.

Відзначити внесок кожного учасника ділової гри у вирішення кожного завдання. Звернути увагу учасників, що колектив цеху спершу буде порівнювати нового начальника цеху з минулим. Дії нового начальника цеху будуть сприйматися по-різному як рядовими працівниками, так і його найближчими помічниками. Потрібно допомогти учасникам у питаннях самоаналізу діяльності та внесення необхідних коректив у стиль керівництва.



Рекомендована література

1. Вечер А.С. Секреты делового общения. – М.: Выш. шк., 1996.
2. Кордар А.В. В плену у символів положення. – Капітал. – 1997. – № 4. – С. 27.
3. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997.
4. Нельсон Б., Економи П. Умение управлять для «чайников». / Пер. с англ. – К.: Диалектика, 1997.
5. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов (Генкин Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др.); Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996.
6. Саликова А. Чтобы вырваться вперед. – Капітал. – 1997. – № 10. – С. 60.
7. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех / Пер. с нем. – М.: П/О Издательская группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 1993.
8. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник. – К.: Україна, 1994.
9. Яковенко И. Режиссёры кадровых побед. – Капітал. – 1997. – № 7-8. – С. 22–25.

Навчальне видання

**Осовська Галина Володимирівна,
Копитова Ірина Володимирівна**

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ. ПРАКТИКУМ

Навчальний посібник

Редактор: Вдовиченко Валентина Миколаївна

Коректор: Асташева Марія Василівна

Комп'ютерна верстка: Полончук Микола Андрійович

Дизайн обкладинки: Кочергін Олег Станіславович

Підписано до друку 10.11.2003 р. Формат 60x84 1/16.
Папір офсет. Друк офсет. Гарнітура Bookman Old Style.
Умов.-друк. аркушів - 36,31. Обл.-вид. аркушів - 34,86.
Тираж 1000 екз. Заказ № _____

Видавництво «Кондор»

Свідоцтво про реєстрацію ДК №1157 от 17.12.2002 р.
03057, м. Київ, пров. Польовий, 6,
тел./факс (044) 456-60-82; 241-83-47