

## **Практичне заняття 3. ТАКТИКА І СТРАТЕГІЯ У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗІ СТВОРЕННЯ ДІЄЗДАТНОГО КОЛЕКТИВУ**

### **Вимоги до знань та вмінь:**

За підсумками вивчення модуля студент повинен **знати**:

- ✦ методи управління дисциплінарними відносинами;

За підсумками вивчення модуля студент повинен **вміти**:

- ✦ контролювати стан трудової і виконавської дисципліни шляхом збору даних про діяльність підрозділів чи окремих працівників згідно з чинним законодавством;
- ✦ підвищувати ефективність праці працівників, їх персональну відповідальність за доручену їм справу.
- ✦ здійснювати контроль за дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку.

### **План теми**

1. Основні принципи створення “команди” у колективі.
2. Делегування влади керівником як процес управлінських рішень та реалізація ініціативи підлеглих. Контроль як складова делегування повноважень керівником.

### ***Методичні вказівки до виконання самостійної роботи***

***Колективний підхід*** - це певний стиль роботи, спрямований на використання колективного таланту та енергії людей, гнучкий інструмент, ефективний на дослідженні й саморозвитку через досвід. Даний підхід особливо доцільний у наш час.

Термін “колектив” має два значення:

по-перше, для найменування формальних груп (колектив підприємства, первинний виробничий колектив, трудовий колектив);

по друге, для того, щоб позначити найвищу стадію соціальної зрілості

певної формальної групи.

В останньому значенні “колектив” - “вид соціальної організації групової життєдіяльності, за якої зв’язки й відносини між індивідами опосередковуються через суспільно значущі цілі”.

Для колективу як вищої стадії розвитку групи визнається наявність таких *соціально-психологічних феноменів*:

колективне самовизначення,  
ціннісно-орієнтаційна єдність,  
дійова групова емоційна ідентифікація.

Проте не всяка група досягає такого рівня розвитку.

**Колектив** (від лат. *collectivus* - збірний) у широкому сенсі - соціальна організація, що характеризується спільною соціально значимою діяльністю; у вузькому - група працюючих спільно осіб, у якій люди взаємодіють між собою таким чином, що кожен справляє вплив на інших та одночасно перебуває під його впливом.

*Характерними ознаками колективу є:*

спільна діяльність;  
наявність спільних інтересів, цілей, завдань;  
єдина організація та управління;  
відносна стійкість і тривалість функціонування.

Розрізняють трудові, суспільно-політичні, побутові та інші колективи.

З поняттям спільної діяльності пов’язаний також термін “колективний суб’єкт діяльності”: не завжди працівники одного підрозділу, навіть якщо вони перебувають в одному приміщенні, поєднані спільною діяльністю.

Вважається, що група досягає колективу у три етапи завдяки тому, що її члени зайняті соціально значущою спільною діяльністю - об’єднанні цілями цієї діяльності та пов’язаними з нею цінностями.

У процесі формування колективу перерозподіляється влада - від керівництва до активу, із залученням до процесу управління рядових членів групи на вищій стадії формування колективу.

*Перша стадія - початкова, коли колектив лише починає формуватися.*

На цьому етапі люди придивляються одне до одного і до керівника. Зв'язки між ними ще слабкі й нестійкі, товариські контакти часто змінюються. Нерідко через непорозуміння виникають конфлікти. Необхідно підкреслити, що коли на цьому етапі керівник не виявить розумну наполегливість в організації колективу, ця стадія може затягнутися. Спрямовуючою силою, стрижнем розвитку має бути мета. Вона мобілізує колектив. Кожен член колективу має усвідомлювати значення своєї роботи. Чим престижніше завдання, тим легше об'єднати людей для її вирішення. Мета має бути зрозумілою, сприйнятою серцем. У цьому випадку її досягнення стане "справою життя" для кожного члена колективу.

Одна з успішних компонент досягнення поставленої мети - дисципліна. Ось чому на першій стадії становлення колективу керівник може використовувати директивний стиль керівництва. Цей стиль характеризується тим, що сам керівник висуває вимоги до підлеглих і пильно стежить за виконанням відданих розпоряджень. Стимулюючи і караючи підлеглих, він може не радитися ні з ким, беручи всю відповідальність за прийняті рішення на себе.

*Друга стадія характеризується тим, що у колективі майже завершено вивчення одне одного і визначаються особисті позиції кожного члена.* На підставі взаємних психологічних симпатій, спільних інтересів утворюються мікрогрупи. Може утворитися група з виконавчою психологією. Члени цієї мікрогрупи усвідомлюють необхідність дисципліни й порядку і сумлінно виконують доручення. При пасивності керівника може сформуватися група, до якої увійдуть недисципліновані люди з надмірними амбіціями і гонором, що сприятиме спаду продуктивності праці та негативно впливатиме на морально-психологічний клімат усього колективу. Завдання керівника на цій стадії - створити осередок односторонців (але в жодному випадку не за принципом вірнопідданства!). Психологами встановлено, що коли вимоги висуваються керівництвом, вони сприймаються підлеглими як зовнішні.

Якщо їх висувають і підтримують колеги, то колектив такі вимоги розглядаються як власні і відчутно впливають на особистість. Після створення осередку однодумців керівник переходить від директивного до колегіального (демократичного) стилю керівництва, який характеризується намаганням ставити на обговорення колективу якомога більше питань.

*Третя стадія* розвитку колективу характеризується тим, що в ньому постійно виникає інтелектуальна, емоційна і вольова єдність.

*Інтелектуальна єдність* визначається усвідомленням усіх членів колективу його можливостей, взаєморозумінням (психологічною сумісністю) у процесі діяльності, намаганням знаходити спільну мову, єдністю думок.

*Емоційна єдність* характеризується наявністю атмосфери спільної турботи та переживання з приводу подій у колективі і поза ним, турботи про долю товаришів, проявами співчуття щодо них. Ніхто в такому колективі не відчуває себе самотнім і незахищеним, кожен упевнений, що його не залишать у біді.

*Єдність волі* проявляється у здатності колективу долати труднощі та доводити справу до завершення, а також у здатності кожного підпорядковувати власні інтереси спільним.

Таким чином, на цій стадії у колективі остаточно утверджуються відносини товариського співробітництва і взаємодопомоги. Цьому особливо сприяє спілкування людей поза виробничою сферою, наприклад спільне використання вільного часу.

На третій стадії не лише керівник, але й усі співробітники відчувають відповідальність за діяльність усього колективу. На цій стадії керівник повністю переходить на демократичний стиль управління і, проводячи ділові зустрічі, намагається разом із колективом знаходити оптимальні шляхи вирішення виробничих та інших завдань. Керівник починає діяти не як такий, що стоїть над колективом, а як рівний його член, наділений функціями керівництва. Якщо на першій стадії керівник сприймається підлеглими як зовнішня по відношенню до них сила, то на третій стадії він виступає як

авторитетний представник інтересів колективу.

**Організаційна структура** - це набір методів, якими організація розділяє свій трудовий процес на окремі завдання і досягає координації між цими завданнями. Дві різні організації не можуть мати однакове структури.

Кожен колектив повинен чітко уявляти мету своєї діяльності, навколо якої відбувається об'єднання людей. Для її досягнення колектив організований і має органи управління.

Група індивідів, що працюють разом чи окремо на досягнення спільної мети ще не є командою. Ключовою рисою команди є те, що люди працюють спільно, що вони є взаємозалежними. Даний тип роботи передбачає елементи незалежної (індивідуальної) та командної роботи одночасно. Дійсно, мало ймовірно, що якась робота буде вимагати або відсутності особистої відповідальності, або повної незалежності при виконанні роботи. І не бажано, щоб якась окрема робота включала тотальну залежність або тотальну взаємозалежність. Таким чином, постійно наявні як індивідуальні, так і командні методи роботи.

**Команда** - це енергійна група людей, яка взяла на себе зобов'язання вирішити спільне завдання добре виконує спільну роботу, досягає високих результатів і задоволена спільною роботою. Команда складається з індивідуумів, об'єднаних для виконання певної роботи. Це передбачає практичне обмеження складу команди (більше дев'яти осіб рідко можуть працювати командою).

**Переваги роботи в команді.** Потенційно команда є найбільш гнучким і компетентним інструментом, відомим людству, може підтримувати позитивну стратегію керівництва наступним чином:

1. **Комплексне керівництво:** свобода дій або ресурси, що є в команді, дозволяють творчо управляти комплексними ситуаціями.
2. **Швидке реагування:** добре розвинуті команди здатні реагувати швидко та енергійно
3. **Висока мотивація:** команда задовольняє потреби індивідуума в

усвідомленні особистої значущості.

4. *Якісні рішення*: зрілі команди здатні приймати рішення якісніші, ніж окрема людина, за винятком найбільш визначних. Тому використання командного підходу покращує глобальну якість рішень. При цьому рівень обов'язковості рішень команди значно вищий.

5. *Колективна сила*: індивідууму значно важче впливати на організації та зовнішнє середовище. Команда може досягти значно більшого.

6. *Процес свідомого створення команди називається побудовою команди*: передбачається, що побудова команди має пройти кілька стадій та потребує певного часу для свого завершення.

*Підходи до формування команд:*

1. *Підхід, що базується на цілях*. Цей підхід ґрунтується на покращенні умінь членів групи орієнтуватися у процесах вибору й реалізації групових цілей. Процес здійснюється за допомогою консультанта. Цілі можуть бути стратегічними за своєю природою або можуть бути встановлені у відповідності зі специфікою діяльності. Цілі також встановленими як зміна внутрішнього середовища або якихось процесів.

2. *Міжособистісний підхід (інтерперсональний)*. Він фокусується на покращенні між особистісних відносин у групі й базується на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність існування групи як команди. Метою його є зміцнення групової довіри, заохочення спільної підтримки, а також внутрішньо командних комунікацій.

3. *Рольовий підхід*. Цей підхід передбачає проведення дискусії і переговорів серед членів команди стосовно їх ролей. Даний підхід базується на припущенні, що команда у рольовому плані складається з ареалів ролей, які частково покривають один одного. У командній поведінці багато чого можна зрозуміти і змінити за рахунок зміни їх виконання, а також індивідуального сприйняття цих ролей.

Неможливо визначити чітку схему формування команди. Процес командо утворення залежить від багатьох факторів в організації, серед яких

можна виділити наступні:

готовність керівництва до делегування повноважень і відповідальності;

досвід роботи з командами (для керівників) і в командах (для виконавців);

добір членів команди;

специфіка організації;

система мотивації і компенсації в організації та ін.

Для побудови команди необхідна одна людина чи невеликий комітет, що наповнюватиме процес побудови команди енергією. Каталізатором може бути керівник, член команди, експерт організації чи зовнішній агент.

Формування команди складається з двох етапів - добору персоналу і його розташування. Для того, щоб визначити, наскільки робоче місце підходить для людини, а людина - для місця, необхідно зіставити професійно-кваліфікаційну модель місця з моделлю особистісно-ділових якостей людини.

*Делегування* - це передавання завдань, повноважень, а отже і відповідальності.

Мало хто з менеджерів доручивши справу, може, не втручатися в неї. Помилкою багатьох менеджерів є те, що вони втручаються в роботу підлеглих, кількаразово перевіряючи їх; надто часто змінюють рішення, причому роблять це, не повідомивши тих, кого вони стосуються. Робиться це, звичайно, не з якихось злих намірів, а щоб впевнитись, що все йде, як треба. Іноді менеджер хоче просто допомогти підлеглому. Проте було б краще, якби кожен займався своєю справою: постійні втручання викликають невдоволення, що може призвести до нездатності приймати самостійні рішення підлеглими.

Тому *керівнику необхідно:*

визначити справу, яку він має доручити;

обрати кандидата для виконання доручення;

обговорити цю справу з працівником та забезпечити його підтримкою;

попередити інших працівників про зміни.

*Делегування має переваги як для сторін, так і для справи.*

*Делегування для співробітників:* тим самим від них вимагається вирішення більш складних завдань, вони відчують співпричетність, дізнаються про можливості для саморозвитку, дістають задоволення від роботи, відчують високу відповідальність та ідентифікують себе з виробництвом, демонструють свої знання та досвід, у них зростає мотивація.

*Делегування для керівника:*

отримує вигоду у часі та загальне розвантаження;

ефективне вирішення завдань, позитивний вплив на виробничий клімат;

зростає задоволення від роботи;

стимулюється внутрішньовиробничий потік інформації та співробітництво;

розвивається здатність до високих перевантажень у стресовий період.

*Делегуванням повноважень називається передавання іншій особі влади, пов'язаної з виконанням певних видів діяльності. По суті, делегування повноважень є переміщенням права приймати рішення з одного рівня організаційної ієрархії на інший, нижчий. Однак делегування повноважень не слід плутати із залученням працівників до ухвалення рішень. Ухвалення рішень за "принципом участі" передбачає розподіл влади.*

*Стимулювання активності та ініціативи працівників, спонукання людей до активної діяльності - це управлінський процес із формування такої системи трудових мотивів працівників (суб'єктів управління), яка забезпечує ефективність трудової поведінки відповідно до цілей організації.*

*Мотивація - процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх та зовнішніх факторах або, інакше кажучи, на мотивах і стимулах. Мотивація - це добровільна зацікавленість*



*співробітників у досягненні цілей організації та одночасно орієнтована на досягнення особистих цілей, проте вона не означає маніпулювання, обмеження сфери діяльності, вплив на інших заради власної вигоди.*

Суттю мотивації є цілеспрямований вплив на внутрішній процес формування мотивів, що лежать в основі діяльності людини. Мотив спонукає до дії, внаслідок чого зовнішній спонукальний фактор (стимул) перетворюється в переконання працівника. Співробітник з високою мотивацією - найкращий капітал підприємства.

***Матеріальна мотивація** - це спонукання людини до певної трудової поведінки, спираючись насамперед на задоволення потреб нижчого рівня, які дозволяють людині відновлювати затрати життєвих сил та енергії, це також прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя.*

Працівники організації, які мають однакову кваліфікацію та виконують однакову роботу, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу тощо можуть досягти різних результатів у роботі. Ця різниця повинна відображатися і в рівні заробітної плати конкретних працівників.

***Політика індивідуалізації доходів** - це намагання повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, якість роботи, досконалість рішень.*

**Успіх керівника в управлінні конфліктними ситуаціями залежить від:**

1. Вірності своїм принципам, якщо вони справедливі.
2. Здатності діяти на свій розсуд.
3. Здатності не втрачати час на надмірну стурбованість про вчорашній і завтрашній день.
4. Уміння зберігати впевненість у своїх здібностях, незважаючи на тимчасові невдачі й труднощі.
5. Уміння цінувати людину, особистість.

6. Невимушеності у спілкуванні, вмінні відстоювати як свою правоту.
7. Уміння давати відсіч тим, хто культивує негатив.
8. Здатності розуміти відчуття інших.
9. Здатності знаходити задоволення в різних видах діяльності (спілкуванні, роботі, відпочинку, грі, творчому самовираженні тощо).

### ***Завдання для самостійного виконання***

#### **Запитання та завдання**

1. Наведіть визначення поняття та основних етапів створення колективу.
2. Визначте структуру первинного колективу.
3. Охарактеризуйте основні принципи створення команди.
4. З'ясуйте сутність мистецтва й техніки делегування повноважень.
5. Назвіть критерії створення системи звітності та контролю в колективі.
6. Розкрийте основні механізми делегування влади керівником з метою реалізації ініціативи підлеглих.
7. Наведіть визначення сутності та ефективних форм контролю в колективі.
8. Визначте мотиваційні чинники стимулювання активності та ініціативи підлеглих.
9. Розкрийте механізми залучення всіх членів колективу до вирішення колективних цілей у функціонуванні команди.
10. Визначте основні форми та методи впливу керівника на членів колективу.