

ВСТУП

Сучасне українське суспільство має потребу в талановитих керівниках, отже особливої уваги заслуговує проблема вдосконалення управлінської підготовки фахівців. Економічне й політичне лідерство на світовій арені обумовлюється, перш за все, якістю управління, а отже, професіоналізмом та індивідуальними якостями керівників.

У сучасному інформаційному суспільстві успішність виконання управлінських функцій пов'язана значною мірою з відповідною компетентністю, професійною підготовкою керівників. Тому певна кількість сучасних українських керівників відчуває потребу у вдосконаленні своєї управлінської компетентності, набутті нових знань та умінь і для цього, зокрема, використовує можливість отримати другу вищу освіту за спеціальністю адміністративний менеджмент.

Такі студенти мають власний життєвий та професійний досвід, вважають, що навчання має бути корисним для їх подальшої кар'єри, спираються в навчанні на практичні знання, уміння, навички, отримані під час професійної діяльності.

Відповідно до діяльнісного підходу особистість максимально ефективно розвивається та набуває нові знання, уміння, навички саме під час тієї діяльності, яка для неї є провідною. На відміну від студентів, що прийшли після школи та отримують першу вищу освіту, для тих, хто навчається на спеціальності «Адміністративний менеджмент» провідною діяльністю є не навчальна, а професійна.

Отже, це відбувається в визначенні цілей освіти, мотивації, рівнях підготовки студентів. *Основна особливість* – підпорядкованість другої вищої освіти цілям та завданням професійного вдосконалення студентів та їх подальшого кар'єрного зростання. Природно, що всі, хто приходять для отримання кваліфікації «магістр з адміністративного менеджменту», очікують певних додаткових «бонусів» в реалізації своїх професійних планів. На відміну від студентів магістри завжди чітко усвідомлюють «для чого» вони навчаються, що має дати їм додаткова освіта та які цілі вони переслідують.

Мотивація магістрів також має певні особливості. В їх навчанні виключаються елементи примусу зовнішніх факторів – батьків, викладачів тощо. Відмінними особливостями є самостійність, зрілість, чітке усвідомлення власних мотивів отримання ще однієї освіти.

Г. В. Веремейчик, аналізуючи закордонний досвід освіти дорослих, відзначає протиставлення *«освіти» та «кваліфікації»* як різних цінностей. Ця точка зору є цікавою і в контексті освіти у нашій країні, отже необхідно проаналізувати ці два різні види цінностей та відповідно й різні мотиви отримання другої вищої освіти.

Мова йде про те, що в одному випадку провідною цінністю та мотивом буде самовдосконалення, здобуття нових знань для розкриття власного потенціалу, а в іншому – підвищення кваліфікації як таке. Причому бажання підвищити кваліфікацію може бути викликано зовнішніми до особистості причинами – вимогами суспільства до рівня освіченості, змінами економічних умов життя, бажанням йти «в ногу» з трансформаціями, які відбуваються.

З нашої точки зору абсолютне протиставлення цих двох мотивів є недоречним. Як свідчать наші спостереження, для магістрів здебільшого є необхідним як отримання знань, важливих для професійного самовдосконалення, так і сам диплом з кваліфікацією «магістра адміністративного менеджменту» як вимога сьогодення та можливість просування кар'єрними сходами.

Всі ці індивідуальні особливості мають знайти своє відображення у навчально-виховному процесі. Важливим є орієнтація на професійну діяльність магістрів, використання на заняттях їх власного життєвого та професійного досвіду, врахування рівня підготовки та знань.

Предметом дисципліни «Техніка адміністративної діяльності» є загальні цілі, закономірності, методи і технології адміністративної діяльності та процес руху документації.

Метою вивчення цієї дисципліни є ефективне використання управлінських технологій в процесі адміністративної діяльності, формування умінь організації власної роботи і спільної роботи людей, складання управлінської документації.

Зміст дисципліни передбачає вивчення таких важливих для управлінської діяльності питань, що стосуються психології управління, ділових комунікацій, організаційної культури, прийняття управлінських рішень, управлінського консультування, організації діловодства. Якісне освоєння відповідних знань, умінь, навичок дозволить магістрам розвинути та удосконалити свою професійну управлінську компетентність.

I. ТЕОРЕТИЧНИЙ КОНСПЕКТ ЗМІСТУ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Організаційна культура

Організаційна культура – це вірування, що приймаються переважною кількістю людей, філософія та ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, очікування, норми, що лежать в основі відносин і взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Організаційна культура – специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації. В теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

Культурні норми і цінності виявляються зокрема у необхідності організації мати місію. В місії організації концентровано відображена нормативна система цінностей, якої дотримуються (повинні дотримуватися) її працівники. Цей комплекс цінностей є своєрідним «постулатом віри», який формує еталони щоденної поведінки. Кожний працівник знає, як він повинен себе поводити і якого способу дій від нього очікують, що дає йому змогу визначати свою поведінку за будь-яких обставин.

Порушення індивідом норм і цінностей, сповідуваних організацією, на практиці може вважатися службовим порушенням.

Закріплення організаційних цінностей у свідомості працівників є наслідком як самомотивування (поведінка людини згідно з прийнятими цінностями полегшує прийняття рішень), так і стимулювання (дотримання організаційних цінностей є основою для винагородження, а нехтування – підставою для покарання).

Місія і цілі організації

Місія – це загальна мета діяльності організації, яка визначає причину її існування та призначення.

Процес визначення місії та цілей організації складається з окремих підпроцесів, кожний з яких вимагає кропіткої праці. Перший з них полягає у формулюванні місії організації, яка в концентрованій формі

виражає сенс існування організації, її призначення. Вибір місії є кроком у формуванні уявлень про організацію як у партнерів, які безпосередньо контактують з нею, так і у працівників самої організації з метою усвідомлення її стратегічної орієнтації.

За сформульованою місією визначають довгострокові цілі, конкретизують їх. Короткострокові цілі, на відміну від довгострокових, характеризуються конкретністю, можливістю бути вимірними, обмежені часом тощо. Визначення цілей є надзвичайно трудомістким (навантаження істотно зростає для великих багатогалузевих об'єднань) і відповідальним процесом, тому що цілі виступають і як керівництво до дії для вибраних напрямів діяльності, і як критерії оцінки цієї діяльності.

Цілі мають відповідати таким вимогам:

1. Бути конкретними, результати їх здійснення можна виміряти. Наприклад, збільшити частку ринку щодо продукту на 10 %, зменшити витрати на собівартість перевезень на 5 %.

2. Мати чітко визначений горизонт планування. Згідно з горизонтом планування розрізняють довгострокові, тактичні та оперативні цілі.

3. Бути досяжними. Встановлення цілей, які не забезпечуються ресурсом організації або здійснення яких не відповідає зовнішнім умовам, може призвести до катастрофічних наслідків.

Культура організації: типи і основні моделі культури

Культура організації – це особливості стилю функціонування організації, які виявляються в поведінці і реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, в їх судженнях, відносинах, у способах вирішення проблем організації праці і виробництва, в обладнанні й внутрішній естетиці, використовуваній техніці й технології тощо. Культура організації зміцнює внутрішні зв'язки між працівниками і структурними підрозділами, сприяє посиленню мотивації праці, забезпечує більш ефективну координацію, ніж формальна система контролю й планування.

Зміст організаційної культури (за Ф. Харрісом і Р. Мораном):

– усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші –

заохочують їх зовнішній прояв; в одних випадках незалежність і творчість виявляється через співпрацю, а в інших – через індивідуалізм);

– комунікаційна система і мова спілкування (використовування усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відвертості комунікації різняться від групи до групи, від організації до організації; жаргон, абрєвіатури, жестикуляції варіюються залежно від галузевої, функціональної і територіальної приналежності організації);

– зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилів, охайність, косметика, зачіска і т.ін. підтверджують наявність безлічі мікрокультур);

– що і як їдять люди, звички і традиції в цій сфері (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність таких місць на підприємстві; люди приносять з собою їжу або відвідують кафетерій всередині або зовні організації; дотація харчування; періодичність і тривалість харчування; чи їдять працівники різних рівнів разом або окремо і т.ін.);

– усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності й відносності часу у працівників; дотримання тимчасового розпорядку і заохочення за це; монохронічне або поліхронічне використання часу);

– взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю й інтелектом, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією і громадянством і т.ін.; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, шляху розв'язання конфліктів);

– цінності (як набір орієнтирів в тому, що таке добро і що зло) і норми (як набір припущень і очікувань відносно певного типу поведінки) – що люди цінують в своєму організаційному житті (своє становище, титули або саму роботу і т.ін.) і як ці цінності зберігаються;

– віра в щось і ставлення або прихильність до чогось (віра в керівництво, успіх, в свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, в справедливість і т.ін.; ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії і т.ін.; вплив релігії і моралі);

– процес розвитку працівника і навчання (бездумне або усвідомлене виконання роботи; покладаються на інтелект або силу; процедури інформування працівників; визнання або відмова від примату логі-

ки в міркуваннях і діях; абстракція і концептуалізація в мисленні або заучування; підходи до пояснення причин);

– трудова етика і мотивування (звички по роботі; ставлення до роботи, відповідальність у роботі; розділення і заміщення роботи; чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; відносини «людина-машина»; індивідуальна або групова робота; просування кар'єрою).

Моделі і типи організаційної культури

На сьогоднішній день розроблено значну кількість моделей і типів організаційної культури. Розглянемо декілька з них.

Модель Квіна – Рорбаха. Ідеї Т. Парсонса були розвинені і конкретизовані Р. Квіном і Дж. Рорбахом в їх моделі «Конкуруючі цінності і організаційна ефективність», яка пояснює вплив тих або інших груп цінностей на організаційну ефективність. В розвиток моделі AGIL було запропоновано розглядати цей вплив не в одному, а в трьох вимірюваннях. Тому використовувалася модель так званих «конкуруючих цінностей».

Дана модель вклучає наступні три вимірювання.

Інтеграція – Диференціація. Відноситься до проектування робіт і організації в цілому. Дане вимірювання вказує на ступінь, з яким в організації робиться наголос або у бік контролю (віддається перевага стабільності, порядку і передбачуваності), або у бік гнучкості (віддається перевага нововведенням, адаптації й змінам).

Внутрішній фокус – Зовнішній фокус. Дане вимірювання відображає переважання в організації інтересу або до устрою її внутрішніх справ (скоординованість і задоволеність працівників), або до зміцнення становища організації як цілого в зовнішньому середовищі.

Засоби/Інструменти – Результати/Показники. Вимірювання в моделі демонструє відмінність в концентрації уваги, з одного боку, на процеси і процедури (планування, встановлення цілей і ін.), а з іншого – на остаточні результати і показники їх вимірювань (продуктивність, ефективність і ін.).

Ці три вимірювання «народжують» чотири різні підходи до моделей організаційної ефективності:

Підхід «людських відносин» відображає підтримку системи соціальних відносин, зобов'язань людей, децентралізації і диференціації через розвиток згуртованості й кваліфікаційних навичок у працівників.

Підхід «відкритої системи» відображає полягання децентралізації і диференціації, зростання і адаптації, поліпшення конкурентної позиції для всієї організації через концентрацію на розвитку гнучкості та здібності до придбання необхідних ресурсів.

Підхід «раціонально-цільовий» відображає посилення конкурентної позиції організації в цілому, максимізацію результатів, централізацію і інтеграцію через акцентування уваги на плануванні, ефективності й продуктивності.

Підхід «внутрішніх процесів» відображає полягання централізації й інтеграції, консолідації й наступності, підтримку системи соціальних відносин через розподіл інформації й зміцнення стабільності та порядку.

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи організаційної культури: організації з культурою, що орієнтуються на ролі, на завдання, на людину і на владу. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особи, відносини індивіда в організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. Такі моделі рідко зустрічаються в чистому вигляді, але більшість організацій щонайближче за своєю культурою до якої-небудь з них:

1. Організаційна культура, *орієнтована на роль*. Організації з такою культурою прагнуть бути раціональними і акуратними, наскільки це можливо. В центрі уваги таких організацій – процедури і правила, ясно сформульовані функціональні розпорядження. Їм властиві заклопотаність свободою дій, дотримання законів і відповідальність. Особливо виділяються ієрархія і статус. Працівники просуваються по службі чітко певними кар'єрними шляхами. Стабільність і респектабельність нерідко також цінуються, як і компетентність. Система не може швидко адаптуватися до змін, їй бракує гнучкості.

2. Організаційна культура, *орієнтована на завдання*. Тут найвище цінується виконання надзадач. В центрі уваги – гнучкість, швидкість, здатність справлятися з новими ситуаціями і адаптуватися до них. Важливо відзначити, що структурні функції й дії організації оцінюються залежно від внеску в надзадачі. Влада вважається законною, якщо вона заснована на відповідних знаннях і компетенції, а не на силі і положенні. Кар'єра працівника залежить від здатності справлятися зі все більш складними змінами і завданнями. Організаційна структура змінюється, щоб виконувати завдання або функції.

3. Організаційна культура, *орієнтована на людину*. Організація сама по собі – це засіб для виконання бажання її членів, які вони можуть виконати самі. Люди в таких організаціях ніколи не роблять те, що суперечить їх цілям і цінностям. Тут головне – уміння і потенціал окремих працівників. Саме люди визначають успішність таких організацій. Кар'єра працівника залежить від якості його роботи і досягнень. Людські ресурси – над усе.

4. Організаційна культура з *орієнтацією на владу (силу)*. Такі організації намагаються стримувати навколишнє оточення і пригнічувати заперечення (опір). Вони не бажають підкорятися будь-яким зовнішнім законам або владі. Центральна тема – зростання організації. Керівники докладають усіх зусиль, щоб встановити абсолютний контроль над підлеглими. Працівники борються за стратегічні пости, кар'єра складається відповідно до їх становища на цій арені влади. Такі організації конкурентоздатні і піклуються про свої сфери впливу.

Модель М. Бурке. Залежно від взаємодії організації з зовнішнім середовищем, її розмірів і структури французький дослідник М. Бурке запропонував вісім основних типів організаційних культур:

1. *Культура «оранжерей»* – характерна для державних підприємств, яких не дуже хвилює зовнішнє середовище. Персонал підприємства майже не мотивований, що відповідає бюрократизму та анонімності відносин.

2. *Збирачі «колосків»* – це переважно невеликі підприємства, стратегія яких залежить від фортуни. Як правило, такі організації знаходяться в непростому оточенні і не можуть мотивувати повною мірою персонал.

3. *Культура «городу»* – типова модель для французьких підприємств, із пірамідальною структурою управління. Такі підприємства намагаються зберегти домінуючі позиції на ринку. При цьому використовуються наявні моделі господарювання з мінімальними змінами. Мотивація персоналу – низька.

4. *Культура «саду»* – дещо видозмінений під впливом американських новацій варіант культури «городу», який має місце на великих підприємствах.

5. *Культура «великих плантацій»*, що мають три-чотири рівні управління. Характерною рисою таких організацій є постійні нова-

ції в пристосуванні до зовнішнього середовища, гнучкість роботи персоналу.

6. *Культура «ліани»* – це зведений до мінімуму управлінський персонал, широке застосування інформаційних технологій, орієнтація на вимоги ринку, висока відповідальність на всіх рівнях, що забезпечує значний ступінь мотивації персоналу.

7. *Модель «косяк риби»* – це підприємства, яким властиві висока маневровість та гнучкість відносно змін ринкової кон'юнктури.

8. *Культура «мандруючої орхідеї»* – типова модель для різного роду рекламних агенцій і консультаційних фірм, які, вичерпавши можливість одного ринку, переходять до іншого. Мета – запропонувати єдиний свого роду товар. Ступінь мотивації – низький.

Модель Куїна і Камерона

Кланова культура. Дуже дружнє місце роботи, де у людей маса спільного. Організації схожі на великі сім'ї. Лідери або розділи організації сприймаються як вихователі й, можливо, навіть як батьки.

Організація тримається разом завдяки відданості й традиції. Висока обов'язковість організації. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високому ступеню згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається в термінах доброго ставлення до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує бригадну роботу, участь людей в бізнесі й згоду.

Ієрархічна культура. Дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишуться тим, що вони – раціонально мислячі координатори й організатори.

Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності організації. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика. Довгострокові турботи організації складаються в забезпеченні стабільності й показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності поставок, плавних календарних графіків і низьких витрат. Управління найманими робітниками стурбовано гарантією зайнятості й забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Адхократична культура. Динамічне підприємницьке й творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї і йти на ризик. Лідери вважаються новаторами й людьми, готовими ризикувати.

Об'єднуючою сутністю організації є відданість, експериментування й новаторство. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація наголошує на рості й знаходженні нових ресурсів. Успіх означає виробництво/надання унікальних і нових продуктів й/або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу й волю.

Ринкова культура. Організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди, цілеспрямовані й суперничають між собою. Лідери – тверді керівники й суворі конкуренти. Вони непохитні й вимогливі.

Організацію зв'язує воедино акцент на прагненні перемагати. Репутація й успіх є загальною турботою. Фокус перспективної стратегії настроєний на конкурентні дії, рішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки й збільшення ринкової частки. Важливе конкурентне ціноутворення й лідерство на ринку. Стиль організації – спрямованість на конкурентноздатність, що проводиться жорстко.

Корпоративна культура організації

Носіями корпоративної культури є корпорації, як одна з організаційно-правових форм господарювання в ринковій економіці.

Разом з тим, корпоративна культура є найяскравішим виявом єдиної культури організації, яка поєднує різні групи людей (акціонери, менеджери, виробничий персонал).

Лояльність та ідентифікація з організацією

Організаційна лояльність, за трикомпонентною концепцією, яку висунули Д. Мейер та Н. Аллен, визначається як психологічний зв'язок між працівником та організацією, який знижує вірогідність того, що працівник добровільно залишить компанію. Складові цього конструкту включають:

1. *Емоційне ставлення до організації.* Воно може бути як позитивним – відчуття вірності, відданості, гордості (відповідати лояльністю), так і негативним (не відповідати лояльності).

2. *Розподіл та визначення цінностей, цілей, норм, правил, процедур, рішень організації* (в основі лежить когнітивний механізм). Тут

також можна виділити два полюси, відповідно до лояльності чи нелояльності персоналу.

3. *Наміри (готовність) діяти певним чином.* Позитивний полюс цієї вісі включає докладання зусиль в інтересах організації (основних чи додаткових) і наміри продовжувати роботу в компанії.

До факторів формування лояльності персоналу відносять матеріальні (зарплатня, пільги, соціальний пакет, можливості професійного розвитку, навчання) та нематеріальні (кар'єрне зростання, корпоративна культура, бренд роботодавця, баланс «робота/життя»).

На перший план у забезпеченні лояльності працівника виходить проблема ідентифікації з організацією, її цінностями та принципами.

Ідентифікація – це емоціональна прихильність людини до певного об'єкта, який через цю прихильність впливає на організаційну поведінку людини. З погляду організації це означає, що внаслідок прихильності співробітників до організації вони орієнтують свою поведінку відповідно до її цілей. Така прихильність можлива тільки за умови, що кожен, намагаючись досягти цілей організації, може реалізувати власні цілі. Таким чином, завдання управління персоналом полягає у створенні умов, за яких працівник реалізує власні цілі, працюючи на благо організації. У цьому разі працівник ідентифікує власні цілі з цілями організації. Проте повна ідентифікація можлива лише теоретично. На практиці може бути тільки певне зближення між власними й виробничими цілями, бо інтереси працівників і роботодавців завжди різняться.

Ухвалення компанією певної культури може бути пов'язано зі специфікою галузі, в якій вона діє, із швидкістю технологічних й інших змін, з особливостями ринку, споживачів і т.ін. Відомо, що компаніям галузей «високих технологій» властива наявність культури, що містить «інноваційні» цінності й віру «в зміни». Проте ця межа може по-різному виявлятися в компаніях однієї й тієї ж галузі, залежно від національної культури, в рамках якої функціонує та або інша компанія.

Аналіз чинників формування організаційної культури показує, що остання є предметом розвитку і змін протягом всього життя організації. При цьому через «глибинні» базові припущення і їх «стійкість» вказані процеси протікають швидше, поступово і еволюційно, ніж радикально і революційно.

Звичайно організація росте за рахунок залучення нових членів, що приходять з організацій з іншою культурою. Нові члени організації, хочуть вони цього чи ні, заносять в неї «вірус» іншої культури. Яка з культур «виживе», багато в чому залежить від її сили, оскільки останнє впливає на інтенсивність певних зразків поведінки.

Сила культури організації визначається:

- «глибиною» культури;
- ступенем, з яким культура розділяється членами організації.

Сильна культура не тільки створює переваги для організації. Слід мати на увазі, що сильна культура є в той же час серйозною перешкодою на шляху проведення змін в організації. «Нове» в культурі спочатку завжди слабке. Тому вважається за краще мати помірно сильну культуру в організації.

Існують методи підтримки організаційної культури, які не зводяться тільки до найму потрібних і звільнення непотрібних людей. Основними групами методів є наступні.

1. Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контролю з боку менеджерів. Це один з найсильніших методів підтримки культури в організації, оскільки своїми діями, що повторюються, менеджер дає знати працівникам, що є важливим і що очікується від них.

2. Реакція керівництва на критичні ситуації й організаційні кризи. В даних ситуаціях менеджери та їх моделювання ролей, навчання і тренування. Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими через те, як вони повинні виконувати свої ролі. Менеджери можуть спеціально вбудовувати важливі «культурні» сигнали в програми навчання і в щоденну допомогу підлеглим по роботі. Так, навчальний фільм може концентрувати увагу на чистоті робочого місця.

Підлегли розкривають для себе організаційну культуру в такому ступені, в якому вони собі її і не уявляли. Глибина і розмах кризи можуть зажадати від організації або посилення існуючої культури, або введення нових цінностей і норм, що змінюють її до певної міри. Наприклад, у разі різкого скорочення попиту на вироблювану продукцію в організації є дві альтернативи: звільнити частину працівників або частково скоротити робочий час при тому ж числі зайнятих. В організаціях, де людина заявлена як цінність «номер один», мабуть, приймуть другий варіант. Такий вчинок керівництва перетвориться з ча-

сом на організаційний фольклор, що поза сумнівом посилить даний аспект культури в компанії.

3. Критерії визначення винагород і статусів. Культура в організації може вивчатися через систему нагород і привілеїв. Останні звичайно прив'язані до певних зразків поведінки і, таким чином, розставляють для працівників пріоритети і указують на цінності, що мають більше значення для окремих менеджерів і організації в цілому. В цьому ж напрямі працює система статусних позицій в організації. Так, розподіл привілеїв (хороший кабінет, секретар, автомобіль і т.ін.) указує на ролі і поведінку, більш ціновані організацією. Разом з тим, практика свідчить про те, що даний метод часто використовується не повною мірою і не систематично.

4. Критерії ухвалення рішення про прийняття на роботу, просування і звільнення. Це один з основних способів підтримки культури в організації. Те, з чого виходить організація і її керівництво, регулюючи весь кадровий процес, стає швидко відомо її членам по руху співробітників усередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкодити зміцненню існуючої в організації культури. Так, властива конвеєрному виробництву текучка кадрів на складальних лініях спонукала багато компаній перейти або до групового підходу в роботі, або до переходу на сумісну збірку в рамках комплексної бригади.

5. Організаційні символи і обрядовість. Багато вірувань і цінностей, що покладені в основі культури організації, виражаються не тільки через легенди і саги, що стають частиною організаційного фольклору, але також через різні ритуали, обряди, традиції і церемонії. До обрядів відносяться стандартні і ті, що повторюються, заходи колективу, що проводяться у встановлений час і із спеціального приводу для надання впливу на поведінку і розуміння працівниками організаційного оточень. Ритуали є системою обрядів. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди виступають як організовані і сплановані дії, що мають важливе «культурне» значення. Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній посилює самовизначення працівників.

Професійна відповідальність і професійна справедливість

Оцінка професійної діяльності, як сукупності професійних дій, може здійснюватись у двох напрямках. Вона може відбуватись шляхом зіставлення з певною метою, або – з нормою, стандартом, правилом. Будь-яка діяльність характеризується її результативністю, при недосягненні або не повному досягненні цілей виникають підстави для відповідальності.

Професійна відповідальність – це застосування до суб'єкта, що здійснює професійну діяльність, заходів і санкцій в разі не досягнення (неналежного досягнення) ним результату такої діяльності, який призначався для третьої особи: держави, організації, індивіду. Відповідальність в активному аспекті (за майбутні помилки) є ніби внутрішнім регулятором поведінки людини, що тісно пов'язана з обов'язком.

Відповідно до в моделі Дж. Колкіта, існує чотири види опису *справедливості* організаційних рішень:

– Дистрибутивна справедливість, яка розуміється як неупередженість (винагорода в залежності від кількості зробленої роботи) і розподіл по зусиллям (винагорода в залежності від прикладених зусиль),

– Процедурна справедливість, яка стосується організації процесу винесення рішення (норми контролю за процесом і результатом, одноманітності, нейтралізації упереджень, точності і повноти інформації, можливості апеляції, етичності);

– Міжособистісна справедливість, пов'язана з оцінкою того, наскільки ввічливо і шанобливо обійшлися з учасником взаємодії;

– Інформаційна справедливість, яка формулюється ступенем, в якій учасники проінформовані про процедуру прийняття рішення (чесність, зрозумілість, докладність і розумність пояснень).

На оцінку професійної справедливості тієї чи іншої процедури також впливають групові цінності: справедливою визнається та процедура, яка відповідає основним цінностям членів групи. Це означає, що члени різних груп по-різному оцінюють справедливість однієї і тієї ж процедури. Виняток становлять процедури, що відповідні універсальним цінностям.

Судження щодо професійної справедливості впливають на ставлення людей до своєї групи. Чим вище оцінка справедливості прийнятої в групі процедури прийняття рішення, тим позитивніше ставлення до неї.

Корпоративна політика організації

Корпоративна політика – це система цінностей організації, комплекс заходів, спрямованих на реалізацію цих цінностей у своєму внутрішньому розпорядку та у взаємодії із зовнішнім середовищем.

У корпоративній політиці відображається сукупність формальних і неформальних вимог, що пред'являються організацією по відношенню до своїх співробітників, а також зобов'язання, які бере організація у дотриманні певних правил у своїй діяльності та оцінці своїх працівників. Вони можуть бути універсальними і приватними, імперативними і орієнтованими та направленими на збереження і розвиток структури і функцій організації.

Просування корпоративного іміджу

Імідж – позитивний образ організації у групи людей, що виник унаслідок або прямого контакту з цією фірмою, або в результаті інформації, отриманої про цю фірму від інших людей.

Просування корпоративного іміджу відбувається через:

– Керівника організації. Практика свідчить, що імідж організації багато в чому задається її керівником.

– Предметно-просторова середа. Предметно-просторова середа – це матеріальний світ організації. Сюди входять два істотних елементи. По-перше, світ предметів (виробничі будівлі, офіси, об'єкти культури, транспорт, обладнання, меблі); по-друге, композиція предметів, тобто розміщення їх у конкретному просторі. Матеріальний світ створює у людей перше враження про організацію.

– Між особистісні комунікації та телефонні переговори. Адміністрація має приділяти увагу тому, щоб відповідним чином навчити працівників своєї організації.

– PR і реклама. Успіх її багато в чому залежить від того, як вона зуміє представити себе серед обивателів. Організація формує у громадськості доброзичливе думку про себе і тим самим підвищує свій імідж.

Для цих цілей готують спеціальні прес-релізи, стимулюються публікації в періодичній пресі, скликаються прес-конференції, проводиться агітаційна робота серед мешканців

прилеглих регіонів, практикуються цілеспрямовані екскурсії, реалізуються рекламні компанії.

Тема 2. Психологія управління

Інструменти взаємодії

Взаємодія – взаємозалежний обмін діями, організація людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності.

Під час взаємодії відбувається обмін діями, зароджуються спорідненість, координація дій суб'єктів, а також стійкість їх інтересів, планування спільної діяльності, розподіл функцій тощо. За допомогою дій відбуваються взаємне регулювання, взаємний контроль, взаємовплив, взаємодопомога. Це означає участь кожного учасника взаємодії у розв'язанні спільного завдання з відповідним коригуванням своїх дій, врахуванням попереднього досвіду, активізацією власних здібностей і можливостей партнера. Спілкуючись, обмінюючись інформацією, людина виробляє форми і норми спільних дій, організовує і координує їх. Це забезпечує уникнення розриву між комунікацією і взаємодією.

Сприяють взаємодії людей такі об'єктивні чинники як комфортні умови співпраці, забезпечення потрібних умов роботи, чітка організація праці. Водночас значний вплив на ефективність взаємодії мають психологічні чинники: ставлення людей один до одного і до інших людей, психологічна і практична готовність до співробітництва, вплив соціальної групи на людину, індивідуально-психологічні особливості людей і т. ін.

Традиційно види взаємодії поділяють на дві групи:

1. Співробітництво. Воно передбачає такі дії, які сприяють організації спільної діяльності, забезпечують її успішність, узгодженість, ефективність. Цей вид взаємодії позначають також поняттями «кооперація», «згода», «приспособлення», «асоціація».

2. Суперництво. Цю групу утворюють дії, які певною мірою розхитують спільну діяльність, створюють перепони на шляху до порозуміння. Їх позначають також поняттями «конкуренція», «конфлікт», «опозиція», «дисоціація».

Взаємодія людей відбувається у соціальній групі, найменший склад якої включає дві особи. Соціальна група – дві особи чи більше, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом. Соціальна група – тип соціальної спільності людей, які об'єднані у процесі взаємодії.

У межах певних організацій соціальні групи людей утворюють колективи, групові норми яких, розподіл ролей та статус членів групи, впливає на поведінку та відносини людей. Отже, взаємодія членів групи відбувається на основі стабільних рольових стосунків і з дотриманням певних норм та правил поведінки.

Колектив – соціальна спільність людей, об'єднаних на основі суспільно значущих цілей, спільних ціннісних орієнтацій, спільної діяльності і спілкування.

За характером зв'язків усередині організації розрізняють формальні та неформальні об'єднання працівників.

Мала група – відносно нечисленне по складу об'єднання людей, члени якого мають деякі спільні цілі і знаходяться один з одним у безпосередніх особистих або ділових контактах.

Формальні групи – юридично зареєстровані або офіційно оформлені об'єднання людей. У межах організації – формальні групи – це об'єднання працівників організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій.

Неформальна група – спонтанно утворене об'єднання людей на основі взаємної симпатії, які вступають у взаємодію для досягнення певних неформальних цілей та особистісних потреб.

Згуртованість групи – це міра її єдності, що виявляється в спільності думок, переконань, традицій, характері міжособистісних відносин, а також практичної діяльності.

На згуртованість колективу та його соціально-психологічний клімат впливає сумісність членів колективу. Самий факт розмаїтості індивідуальних особливостей людей та взаємних впливів на діяльність підводить до усвідомлення такого явища, як психологічна сумісність.

Сумісність – це оптимальне поєднання якостей людей у процесі взаємодії, що сприяє успішному виконанню спільної діяльності. Психологічна сумісність визначається як такий ефект сполучення людей, що дає максимальний результат діяльності при мінімальних психологічних «витратах» взаємодіючих осіб. У психології виокремлюють такі чотири різновиди сумісності: фізичну, психофізіологічну, психологічну та соціально-психологічну.

Розвиток колективу відбувається за певними стадіями, основними з яких вважаються:

– Стадія виникнення (можлива при створенні нової організації, при приході нового керівника, при кардинальних змінах у складі організації). На цій стадії задаються цільові настанови, проектується та створюється формальна структура організації, органи управління, система звітності тощо.

– Стадія формування передбачає утворення неформальних груп, коли зовнішні впливи замінюються внутрішніми імпульсами, а також формується групова думка.

– Для стадії стабілізації характерне досягнення певної зрілості колективу. Уже створена та діє неформальна структура організації, сформовані групові норми колективу, сформована групова думка.

За стадією стабілізації виникає або стадія вдосконалення, або розпад організації.

Взаємодія людей у групі, як вже вказувалось, визначається також груповими нормами, соціальними ролями, статусом.

Групові норми – це певні правила, вироблені групою, прийняті її більшістю, які регулюють взаємовідносини між членами групи. Групові норми – сукупність вимог, які група висуває до осіб, що до неї належать, з метою формування певного зразка діяльності (поведінки).

Соціальна роль – це певний спосіб поведінки людини, що відповідає її статусу або позиції у соціальній групі.

Статус – міра авторитетності особистості, її положення в колективі, в структурі взаємовідношень у колективі, яке визначає його права, обов'язки і привілеї.

Присутність інших людей впливає на почуття, думки, поведінку, а, отже, й взаємодію людей. Реакція людини на присутність інших проявляється у вигляді різноманітних ефектів.

Групові ефекти – це механізми функціонування групи, через які здійснюються групові процеси та досягаються групові стани, які забезпечують інтеграцію індивідуальних дій у спільній діяльності та спілкуванні.

Конформність – готовність людини підкоритись, змінити свою точку зору чи поведінку в результаті реального чи уявного тиску групи.

Соціальна фасилітація – тенденція, що спонукає людей краще виконувати прості або добре знайомі завдання у присутності інших.

Соціальні лінощі – тенденція людей докладати менше зусиль в тому випадку, коли вони об'єднують свої зусилля заради спільної мети, ніж у випадках індивідуальної відповідальності.

Групова поляризація – викликане впливом групи посилення раніше існуючих тенденцій членів групи, зміщення середньої тенденції до свого полюса замість розколу думок всередині групи.

Огруплення мислення пояснює ухвалення неефективних, невдалих рішень, коли члени групи стикаються із загрозою розбіжностей і намагаються захистити свої позитивні групові почуття, вони схильні відкидати критичні доводи та альтернативні способи дій.

Вплив меншості – у джерел всіх соціальних рухів стояла меншість, яка впливала на більшість, а іноді й сама в респіт респіт ставала ним. Отже, в деяких випадках меншість виявляється більш впливовою у соціальних групах.

Міжгрупова поведінка

Міжгрупова поведінка – дії, що здійснюють індивіди однієї групи стосовно індивідів іншої. У процесі міжгрупової взаємодії відбувається безпосередній чи опосередкований вплив однієї групи на іншу, результатом якого є зв'язок, заснований на принципах симпатії чи антипатії. Безпосередній контакт між групами має своїм наслідком взаємні зміни їх поведінки, діяльності, установок тощо.

Одним із перших розпочав експериментальні дослідження міжгрупових відносин Музафер Шериф, який виходив із припущень, що міжгрупові установки і поведінка індивідів відтворюють об'єктивні інтереси їх групи стосовно інших груп. Якщо інтереси є конфліктними, це загострює суперництво між групами, яке може спричинити різноманітні непорозуміння і відкриту ворожість. Якщо інтереси груп збігаються, це сприяє формуванню дружніх установок до чужої групи, адекватна реакція на які, як правило, приносить позитивний результат.

Принциповий поворот у соціально-психологічному дослідженні міжгрупових відносин засвідчили експерименти англійського психолога, засновника теорії соціальної ідентичності Г. Теджфела та його колег. Відстоюючи значення когнітивних процесів у міжгрупових відносинах, вчений довів, що встановлення позитивного ставлення до своєї групи відбувається і за відсутності об'єктивної основи конфлікту між групами. Для цього досить розподілити людей на групи. Розвиток

подій неминуче засвідчить більш позитивні установки щодо своїх однопігрупників та більш негативні установки щодо індивідів, які належать до іншої групи. Неминучість внутрішньогрупового фаворитизму і міжгрупової дискримінації зумовлена потребою особистості в позитивній соціальній ідентичності, необхідній для підтримання позитивного образу «Я».

Внутрішньогруповий фаворитизм (лат. *Favor* – прихильність) – тенденція сприяти членам своєї групи на протигвагу інтересам іншої.

Міжгрупова дискримінація (лат. *Discriminatio* – розділення, розрізнення) – відмінності в оцінці своєї і чужої групи на користь своєї.

Для міжгрупової взаємодії також характерні певні групові ефекти.

Ефект «ми – вони». Це почуття належності до групи (ефект «ми») і відповідно відстороненості, відокремлення від інших (ефект «вони»). Відповідно до теорії соціальної ідентичності: особа ототожнює себе з групою і прагне оцінити її позитивно, підтримуючи високий статус групи й одночасно власну самооцінку. Групова ідентичність є установкою на належність до певної групи.

Ефект належності до групи має два окремі ефекти – емоційної підтримки та долучення. Ефект долучення полягає в тому, що член групи відчуває себе долученим до проблем, справ, успіхів чи невдач тієї групи, до якої він реально належить чи суб'єктивно себе до неї приєднує, відчуває відповідальність за результати групи. Ефект емоційної підтримки проявляється в тому, що член групи очікує емоційної та реальної підтримки, співчуття, допомоги з боку інших членів групи. Якщо член групи не отримує підтримки, у нього руйнується почуття «ми» – почуття належності до групи і виникає почуття «вони», тобто він здатен сприймати свою групу як чужинців, що не поділяють його інтереси і турботи. Ефект «ми» є психологічним механізмом функціонування групи. Гіперболізація почуття «ми» призводить до переоцінки своїх можливостей і переваг, до відриву від інших груп, до групового егоїзму. В той же час недостатня розвиненість почуття «ми» призводить до втрати почуття ціннісно-орієнтаційної єдності групи.

Ефект групового фаворитизму. Члени групи схильні пояснювати успіх своєї групи внутрішньогруповими чинниками, а можливу невдачу – зовнішніми. Тож якщо група успішна в своїй діяльності, вона вважає, що це завдяки самій собі (своєму керівництву, клімату,

здібностям її членів). Коли ж група потрапляє в ситуацію поразки (невдачі), то шукає винуватців цього за межами групи або скидає провину на інші групи.

І навпаки – успіх іншої групи вони схильні пояснювати більшою мірою зовнішніми чинниками чи випадковістю (попастило), а невдачі – внутрішньогруповими причинами (недостатньо здібні, обізнані, компетентні тощо).

Зворотній зв'язок

Заключний етап комунікації – це зворотній зв'язок. Його можна розглядати як процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями. В процесі зворотного зв'язку одержувач повідомляє відправнику про те, як він зрозумів зміст повідомлення. При цьому одержувач:

- кодує інформацію про те, як він сприйняв і зрозумів повідомлення;

- обирає відповідний канал комунікації;

- передає це повідомлення відправнику.

Відправник, в свою чергу:

- декодує це повідомлення;

- порівнює інформацію відправника з оригінальною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації повідомлення.

Є багато способів встановлення зворотного зв'язку. Наприклад, ставити запитання, запропонувати людині переказати ваші думки. Ще один спосіб створення зворотного зв'язку полягає в оцінюванні мови рухів, жестів та інтонації людини, що можуть свідчити про розгубленість або нерозуміння.

Зворотний зв'язок можна також встановити шляхом контролю перших результатів роботи. Відповідна інформація дає змогу оцінити, в якій мірі втілюється те, що ви намагалися повідомити.

Етика ділового спілкування

Етика ділового спілкування – вчення про прояв моралі і моральності в діловому спілкуванні, взаєминах ділових партнерів.

Етика – це наука про мораль: її природу, сутність, специфіку, роль і місце в розвитку людини. Вона вивчає особливу сферу людської діяльності, її закономірності та прояви в історичній практиці людей, у моральних поглядах, структурі моральної свідомості. Розглядаючи моральність у практичному значенні, яка виражається у спілкуванні, здатності людини співвідносити себе з іншими людьми, що покладається в основу аналізу поняття ганебного або гідного людини. Прояви моральності в діяльності конкретних індивідів визначаються як доброчесність, порядність, відповідальність тощо.

Важливим елементом загальнолюдського в моралі є моральна культура спілкування. Під моральним спілкуванням мають на увазі стійкі зв'язки між людьми, а також потребу в морально-психологічному взаєморозумінні, навіть у вирішенні ділових проблем. Рівень культури може, з одного боку, сприяти повноцінному спілкуванню, або, з іншого – породжувати почуття відчуженості, самотності, непорозуміння, якщо рівень культури спілкування є низьким.

Для моральної культури спілкування властиве прагнення до взаєморозуміння, відвертості, симпатії, довіри, вміння говорити та вміння слухати.

В основі етики ділового спілкування повинна бути координація, а по можливості і гармонізація інтересів. Етика ділових відносин є професійною етикою, що регулює систему відносин між людьми у сфері бізнесу.

Принципи – це абстраговані, узагальнені уявлення, які дають можливість тим, хто на них спирається, вірно сформулювати свою поведінку, свої дії, своє ставлення до чого-небудь. Принципи етики ділових відносин, тобто професійної етики, дають конкретному співробітнику в будь-якій організації концептуальну етичну платформу для рішень, вчинків, дій, взаємодій і т. ін.

Загальноприйнятим є центральне положення так званого золотого стандарту: «У рамках службового положення ніколи не допускати по відношенню до своїх підлеглих, до керівництва та колег свого службового рівня, до клієнтів і т. ін. таких вчинків, яких би не бажав бачити по відношенню до себе ».

Розглянемо ще декілька принципів:

– Необхідна справедливість при наділенні співробітників необхідними для їх службової діяльності ресурсами (грошовими, сировинними, матеріальними та ін.).

– Службову поведінку і дії співробітника визнаються етичними, якщо вони сприяють розвитку організації (або її підрозділів) з моральної точки зору.

– Дії співробітника або організації в цілому етичні, якщо вони хоча б не порушують етичних норм.

– Етичним є терпиме ставлення співробітників організації до моральних принципів, традицій та ін., які мають місце в інших організаціях, регіонах, країнах.

– Не слід боятися мати власну думку при вирішенні будь-яких службових питань. Однак нонконформізм як риса особистості повинен виявлятися в розумних межах.

– Ніякого насильства, тобто «натиску» на підлеглих, що виражається в різних формах, наприклад, у наказовій, командній манері ведення службової розмови.

– Доцільним є авансування довірою до почуття відповідальності співробітника, до його компетенції, до почуття обов'язку тощо.

– Необхідно прагнути до безконфліктності.

– Не обмежуйте свободи інших.

– Співробітник повинен не тільки сам поводитись етично, але і сприяти такої ж поведінці своїх колег.

– Не критикуй конкурента.

Переговорний процес

Переговори – це організаційна форма встановлення та юридичної фіксації виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими в спільній діяльності економічно незалежними організаціями. Це формалізований процес, що ставить конкретну мету, визначає коло питань і завжди реалізується в конкретних умовах, за конкретних обставин.

На сучасному етапі практикою напрацьовано принципи, умови та стратегії, дотримання яких сприяє результативності переговорного процесу.

Виділяються три основні стратегії переговорів:

– перша стратегія – зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів;

– друга – це золота середина між м'якістю та жорсткістю, тобто досягається поставлена мета і водночас не пеуються стосунки з людьми;

– третя стратегія передбачає розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту, не допускаються дебати з приводу позицій, яких кожна із сторін жорстко дотримується (ці переговори називаються принциповими, оскільки враховуються інтереси обох сторін і досягається такий результат, який ґрунтується на справедливих нормах незалежно від волі жодної зі сторін).

Процес планування переговорів поділяють на три етапи:

- підготовка до переговорів;
- безпосереднє ведення переговорів;
- аналіз результатів і підсумків переговорів.

На етапі підготовки потрібно опрацювати три аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний і тактичний. Змістовний аспект визначає ієрархію (і відповідно – значущість) мети переговорів, головний сенс пропозицій або проблем, які виносяться на переговори, можливі варіанти розв'язання питань та шляхів досягнення поставлених цілей. Організаційний аспект охоплює коло питань, починаючи з місця, часу та загального антуражу проведення переговорів і закінчуючи підбором команди з точним розподілом функцій та ролей, які виконує кожний її член на переговорах. Організаційний аспект підготовки означає розв'язання таких питань: «Хто? Де? Коли?» . Тактичний аспект забезпечує необхідну професійну спрацьованість висунутих пропозицій. Він вкючає в себе весь обсяг конкретних питань: від тактико-технологічних характеристик пропозицій до фінансових та юридичних деталей.

Техніка ведення переговорів передбачає три основні фази.

Дуже важливо правильно розрахувати час для кожної фази, щоб переговори не були обтяжливими, не втомлювали учасників, щоб в усьому відчувалася висока організація. Отже, перша фаза – уточнення позицій сторін (10 % часу), друга фаза – пошук альтернатив розв'язання завдань (60 %), третя фаза – досягнення домовленості або укладання угод (30 %).

Перша фаза – уточнення позицій учасників переговорів. Насамперед необхідно створити атмосферу взаємної довіри та співробітництва, зняти психологічні бар'єри. Один із способів зняття бар'єру – вибір

нейтральної теми для вступної бесіди або ще до переговорів під час обіду, за чашкою чаю тощо.

Друга фаза – пошук альтернатив. Основне завдання – зменшити розбіжності, адже це фаза відкриттів, пошуків. Від учасників вимагається вміння володіти своєю поведінкою та емоційним станом: тут виявляються комунікативні здібності, знання та навички учасників переговорів. У цій фазі найбільше використовуються методи маніпулювання (прихованого тиску на партнера).

До найбільш явних показників завершення обговорення належать:

- досягнення мети або межі;
- припинення поступок;
- зменшення розбіжностей;
- зниження темпу;
- постановка практичних запитань.

Третя фаза – досягнення домовленості або укладання угоди.

Після проведення переговорів доцільно їх проаналізувати та обговорити за участю всієї переговорної команди. Варто обговорити такі питання:

- що сприяло успіхові переговорів;
- які труднощі виникали, як вони долалися;
- що не було враховано при підготовці до переговорів та з яких

причин;

- які несподіванки виникали в ході проведення переговорів;
- якою була поведінка партнера на переговорах;
- які принципи ведення переговорів можливо й потрібно вико-

ристовувати на інших переговорах.

Комунікативна сторона спілкування

Спілкування – це складний, багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що виникає на основі потреб і спільної діяльності та включає в себе обмін інформацією, сприйняття та розуміння іншого.

У загальній структурі процесу спілкування можна виділити наступні складові: комунікацію, інтеракцію та перцепцію. *Комунікація* «відповідає» за *обмін інформацією*, *інтеракція* передбачає організацію *взаємодії*, а *перцепція* являє собою процес *взаїмопізнання*, як основу для взаємодії учасників процесу спілкування. Єдність всіх трьох цих

складових обумовлює будь-який процес спілкування й характеризує його результативність.

Отже, комунікація – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Комунікаційні перешкоди

За різними даними при вертикальних комунікаціях виконавці правильно розуміють і запам'ятовують тільки 20-25 % інформації. Однією з причин таких низьких показників розуміння є насамперед бар'єри спілкування.

У поняття бар'єру ми вкладаємо негативний смисл певної перешкоди, утруднення на шляху спілкування і плідного обміну інформацією.

Фонетичні і стилістичні бар'єри, пов'язані з якістю дикції, темпом, швидкістю і гучністю мови. Добре поставлене мовлення відіграє велику роль для будь-якої професії, значною частиною якої є спілкування з людьми, і, зокрема, для керівника.

Як другий бар'єр слід виділити *інтелектуальний*, пов'язаний з логіко-граматичним оформленням мови і особливостями мислення.

Чітко, логічно викладена інформація, в якій одна думка вишивається з іншої, особливо важлива в діловому спілкуванні, оскільки його особливістю є раціональність, спрямованість на досягнення конкретного результату. Людина насамперед оцінює логіко-граматичне оформлення висловлювання, визначаючи зв'язність того, що повідомляється. Основними вимогами тут виступають: простота і ясність викладу, несуперечливість, аргументованість, чітка структурованість повідомлення тощо.

Семантичний бар'єр розуміння пов'язаний з тим, що кожна людина привносить свій власний смисл в одні й ті ж слова. Семантичний бар'єр виникає через відсутність збігу в системах значень партнерів з комунікації – тезаурусах. Іншими словами, він має місце тоді, коли партнери користуються одними й тими ж знаками (і словами також) для позначення абсолютно різних речей. Семантичний бар'єр – це, поперше, проблема жаргонів і сленгів, по-друге, він викликається обмеженим лексиконом у одного з співрозмовників, по-третє, його причинами можуть бути соціальні, культурні, психологічні, національні, релігійні, професійні, групові та інші особливості спілкування.

Необхідно звернути увагу також на *емоційні бар'єри* розуміння.

Надмірно сильні, як негативні, так і позитивні емоції є серйозною перешкодою адекватному спілкуванню. Піднесені відчуття є причиною так званого феномену «рожевих окулярів». У емоційно неврівноваженому стані гніву, страху, тривоги і навіть просто у поганому настрої людина не здатна сприймати навіть чудово аргументовані доводи. Але не тільки сильні емоції можуть бути причиною нерозуміння. Емоційно пригнічена, в стані апатії людина також буде поганим співрозмовником.

Відчуття симпатії, довіри, доброзичливості, тобто помірні позитивні емоції, створюють ту необхідну атмосферу «психологічної відвертості», яка необхідна для сприйняття раціональних аргументів. Тому керівник повинен володіти прийомами створення відповідної емоційної атмосфери.

Психологічні і соціально-психологічні характеристики персоналу

До психологічних характеристик персоналу відносяться такі властивості особистості як здібності, інтереси, темперамент, характер, мотиви і потреби та інші психологічні властивості.

До соціально-психологічних – соціальні ролі та статус.

Здібності – індивідуально-психологічні особливості людини, які є умовою успішності виконання того чи іншого виду діяльності (технічні здібності, музикальні, творчі тощо).

Інтереси – позитивне ставлення до певного предмету або виду діяльності.

Характер – комплекс сталих психічних властивостей людини, що змістовно характеризують її особливості (відповідальність, принциповість, сумлінність, сором'язливість та ін.). Характер формується на основі темпераменту.

Темперамент – характеристика індивіда з боку динамічних особливостей його психічної діяльності, що виявляються у силі, напруженості, швидкості та врівноваженості нервових процесів.

Розрізняють чотири типи темпераменту: сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік.

Сангвінік має сильний, урівноважений, рухливий тип нервової системи, швидко пристосовується до нових умов, швидко сходиться з

людьми, товариський. Почуття легко виникають і змінюються, емоційні переживання, як правило, неглибокі. Міміка багата, рухлива, виразна. Дещо непосидючий, вимагає нових вражень, недостатньо регулює свої імпульси, не вміє суворо дотримуватись виробленого розпорядку життя, системи у роботі. У зв'язку з цим не може успішно виконувати справи, що вимагають рівної затрати сил, тривалої і методичної напруги, посидючості, сталості уваги, терпіння. За відсутності серйозних цілей, глибоких думок, творчої діяльності виробляються поверховість і мінливість.

Холерик має сильну, але неврівноважену нервову систему, вирізняється підвищеною збудливістю, дії переривисті. Йому властиві різкість і поривчастість рухів, сила, імпульсивність, яскрава виразність емоційних переживань. Внаслідок неврівноваженості, захопившись справою, схильний діяти з усіх сил, виснажуватись більше, ніж слід, але часто будь-яка дрібниця може звести все нанівець. Маючи суспільні інтереси, така людина виявляє темперамент у ініціативності, енергійності, принциповості. За відсутності духовного життя холеричний темперамент часто виявляється у дратівливості, афективності, нестриманості, запальності, нездатності до самоконтролю за напружених обставин.

Флегматик має сильну, врівноважену, але інертну нервову систему. Характеризується порівняно низьким рівнем активності в поведінці, нові форми якої виробляються поступово, але є стійкими. Поступливий та спокійний у діях, міміці і мові, вирізняється рівністю, постійністю, глибиною почуттів і настроїв. Він наполегливий та впертий «працівник життя», він рідко «зривається», не схильний до афектів, розраховавши власні сили, доводить справу до кінця, рівний у відносинах, в міру товариський, не любить говорити зайвого. Залежно від умов в одних випадках флегматик може характеризуватись «позитивними» рисами – витримкою, глибиною думок, сталістю, ґрунтовністю, в інших – млявістю, байдужістю до оточуючого, лінощами, бідністю і слабкістю емоцій, схильністю до виконання одних лише звичних дій.

Меланхолік вирізняється загальною слабкістю нервової системи. У меланхоліка реакція часто не відповідає силі подразника. Наявна глибина і сталість почуттів при слабкому їх зовнішньому вираженні. Йому важко довго на чомусь зосереджуватись. Йому властиві стриманість та приглушеність моторики і мови. В нормальних умовах мелан-

холок – людина глибока, змістовна, хороший працівник, який успішно вирішує життєві завдання. За несприятливих умов може перетворитись на замкнену, боязку, тривожну, раниму людину, схильну до важких внутрішніх переживань таких життєвих обставин, які на те не заслуговують. Такі люди намагаються ізолювати себе від життя з його хвилюванням, уникають товариства, бояться будь-якої відповідальності.

Потреби і мотиви виступають джерелом активності людини. Вони пояснюють, чому людина проявляє активність та здійснює певні дії.

Потреба – це усвідомлення необхідності у будь-чому. Одна й та ж потреба може бути задоволена декількома різними засобами і способами. Мотив – це конкретна форма потреби.

Будь-яку людину можна охарактеризувати з точки зору найбільш значущих для неї мотивів і потреб.

Однією з найбільш поширених є класифікація потреб за А. Маслоу, що включає п'ять ієрархій потреб: фізіологічні потреби (вода, повітря), потреби у безпеці (здоров'я, стабільність, фізична безпека), соціальні потреби (дружба, любов, гарні взаємини з оточуючими), потреби у повазі (визнання, статус, повага, влада), потреби у самовираженні і самореалізації.

У характеристиці персоналу цікавими є також такі характеристики як мотив досягнення успіху, внутрішня та зовнішня мотивація.

Мотивація досягнення успіху – це прагнення виконати поставлене завдання якомога краще, досягнути поставленої мети та добитись успіху. Люди з високою потребою у досягненні успіху отримують задоволення від знаходження кращих шляхів у вирішенні проблем, від певної досконалості у будь-чому, від саморозвитку, здатності зробити щось краще за інших, успішного виконання нових обов'язків, досягнення важких цілей тощо.

Внутрішня мотивація – це прагнення бути ефективним та виконувати певний вид діяльності заради нього самого. Тобто сама діяльність як така приносить людині задоволення і, таким чином, виступає для неї мотиваційним стимулом.

Зовнішня мотивація – це прагнення отримати зовнішні винагороди та уникнути покарань.

Розуміння керівником найбільш значущих потреб і мотивів працівників є запорукою успішної і ефективної їх мотивації.

Окрім мотиваційних якостей персоналу, до найбільш цікавих, загальних якостей, важливих для більшості видів діяльності можна віднести комунікативні, інтелектуальні, моральні.

До комунікативних якостей відносять товариськість, відкритість, здатність до емпатії (емоційне співпереживання іншій людині), легкість встановлення контакту з людьми, уміння переконувати, безконфліктність, красномовство, виразність мовлення тощо.

До інтелектуальних якостей відносять рефлексивність, лабільність, креативність, стресостійкість, здатність до аналізу тощо.

Моральними якостями є чесність, відповідальність, пунктуальність, справедливість, сумлінність та ін.

Окремо розглянемо *психологічні характеристики керівника*.

Важливою характеристикою, що значним чином впливає на ефективність управлінської діяльності, є лідерство.

Лідерство – феномен, що породжується особистісним впливом людини на поведінку членів групи.

Керівництво – феномен, який має місце у системі формальних або офіційних стосунків. Керівник будує свої відносини з людьми на підставі владних посадових повноважень.

Формальне лідерство – феномен, пов'язаний й з особистісним впливом людини й з її посадовими повноваженнями.

Неформальне лідерство – феномен, пов'язаний із стосунками, які склались між людьми на емоційному або психологічному рівні, незалежно від посадових стосунків.

Отже, формальне лідерство – це коли у людині поєднуються посадові владні повноваження із здатністю особистісного впливу на підлеглих, тобто, коли вона є керівником-лідером.

Існує декілька різних теорій, що пояснюють виникнення феномен у лідерства.

Теорія рис (особистісна теорія лідерства). Концентруючи свою увагу на вроджених якостях лідера, доводить, що ним може бути особа з певними особистісними якостями (сукупністю певних психологічних рис). Різні дослідники по-своєму виокремлювали ці характеристики, так і не дійшовши згоди щодо їх переліку. У процесі розвитку теорії рис зародилася харизматична концепція, згідно з якою людина народжується із задатками лідера, лідерство послане окремим видатним

особистостям як благодать, «харизма» (грецьк. charisma – дар, милість, Божа благодать). Харизматичний лідер користується у групі абсолютною довірою, спонукає до схиляння перед собою.

Поведінкова теорія лідерства. На думку його представників, лідером стає людина, яка дотримується певного стилю поведінки. Концентруючи увагу на поведінці людини, вони часто абсолютизували один стиль керівництва, ефективність якого залежала від конкретної ситуації: коли ситуація змінювалася, то змінювався і стиль. У межах цього підходу було досліджено і класифіковано різноманітні стилі лідерства. Проте від поведінкового підходу довелося відмовитися і повернутися до ситуаційного.

Ситуаційна теорія лідерства. Не відкидаючи теорії рис, вважає лідерство продуктом ситуації. Згідно з цими уявленнями, розв'язання завдань і спілкування у різних ситуаціях групового життя виводить на передній план конкретних індивідів, які переважають інших за певною якістю (якостями). Оскільки в конкретній ситуації актуальною є конкретна якість, то лідером стає наділений нею індивід. Відкинувши твердження про вродженість якостей, представники цієї теорії висловлювали свої переконання, що конкретна ситуація стимулює і забезпечує найповніший вияв конкретних рис лідера. Вони також доводили, що людина, ставши лідером один раз, може знову виявити лідерські здібності. Часто, внаслідок дії стереотипів, людина-лідер в одній ситуації іноді розглядається групою як лідер взагалі. Визнання лідером в окремій ситуації, здобутий завдяки цьому авторитет є передумовами обрання індивіда на лідерські ролі й наступного разу.

Ефективність керівництва залежить також від стилю управління, який обирає керівник.

Авторитарний стиль управління – для цього стилю характерним є жорстке одноосібне прийняття керівником всіх рішень, жорсткий постійний контроль із погрозою покарання, відсутністю інтересу до працівника як до особистості.

Демократичний стиль управління – управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування точок зору і ініціатив співробітників, виконання прийнятих рішень контролюється і керівником і самими працівниками, керівник проявляє інтерес і доброзичливу увагу до особистості співробітників, враховує їх інтереси, потреби, особливості.

Ліберальний (пасивний, нейтральний) стиль управління – характеризується, з одного боку, можливістю кожного висловлювати свої позиції, але реального врахування і узгодження цих позицій ніхто не прагне досягти, а, з іншого боку, навіть ухвалені рішення не виконуються, немає контролю за їхньою реалізацією, все пущено на «самоплив», внаслідок чого результати роботи зазвичай низькі. Люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат у колективі несприятливий, немає ніякого співробітництва, немає стимулу сумлінно трудитися, частини роботи складаються з окремих інтересів менеджерів підгруп, можливі приховані і явні конфлікти, іде розшарування на конфліктуючі підгрупи.

Ситуаційний підхід до визначення стилів управління засновується на тому, що не існує єдиного успішного оптимального стилю управління, все залежить від певних факторів: колективу працівників, конкретної ситуації, стосунків між керівником і підлеглими тощо.

Професійно-важливі якості керівника

Специфіка управління як однієї з престижних і водночас складних і відповідальних видів людської діяльності зумовлює також надзвичайно високі вимоги до особистісних якостей, моральних принципів, загальної і професійної культури керівника. Тому формування та розвиток цих якостей також постає важливим завданням системи управлінської освіти.

У новітній західній літературі з менеджменту триває обговорення й уточнення «пакета» вимог до менеджерів. Так, англійські фахівці з управління Майкл Вудкок і Дейв Френсіс пропонують наступний перелік:

- 1) здатність управляти собою;
- 2) розумні особисті цінності, чіткі особисті цілі, упор на постійне особисте зростання;
- 3) навички вирішувати проблеми;
- 4) винахідливість і здатність до інновацій;
- 5) висока здатність впливати на навколишніх;
- 6) знання сучасних управлінських підходів;
- 7) здатність керувати;
- 8) вміння навчати й розвивати підлеглих;
- 9) здатність формувати й розвивати ефективні робочі групи.

Цікаві результати великих дослідницьких проєктів, спрямованих на встановлення якостей успішного керівника. Так, в Інституті прикладних досліджень (СПІА) протягом 10 років проводилося вивчення службових кар'єр 1500 менеджерів, за підсумками якого були виділені наступні найбільше професійно значущі якості:

- *виражена здатність до стратегічного планування;*
- *прийняття оптимальних і своєчасних перспективних рішень* про виділення й розподіл працівників і ресурсів;
- *прагнення збільшити число своїх обов'язків* за рахунок розширення масштабів діяльності або в результаті переходу на роботу більш високого рівня;
- *уміння приймати рішення творчо й раціонально в умовах підвищеного ризику;*
- *виняткова впевненість у власних силах;*
- *прагнення мати значні права й нести більшу відповідальність;*
- *сміливе прийняття рішень, що вимагають певних жертв;*
- *прагнення до самонавчання в контактах і спілкуванні;*
- *схильність до інтуїтивного передбачення й абстрактного аналізу* ходу розвитку складних процесів і критичних ситуацій;
- *відношення до роботи як до головної цінності*, в яку вкладаються всі здатності й сили;
- *концентрація уваги на вирішенні проблеми*, а не на виявленні винуватців, бажання працювати з підлеглими, які не бояться ризику й уміють приймати самостійні рішення;
- *власницьке ставлення до реалізованих ідей і результатів їхнього впровадження.*

Розуміння керівником індивідуальних особливостей інших людей

Основна група вимог до професійної компетенції менеджера пов'язана з його вмінням і здатністю працювати з людьми. Адже в процесі виконання своїх функцій менеджери взаємодіють із широким колом осіб – колегами, підлеглими, вищестоящими керівниками, акціонерами, споживачами, постачальниками й іншими працівниками та організаціями.

До комунікативних якостей керівника включають такі як ораторська майстерність, здатність переконувати, проводити ділові бесі-

ди, переговори тощо. Розуміння співрозмовника також відноситься до якості управлінського спілкування, а, отже, безпосередньо впливає на успішність управлінської діяльності.

У дослідженні В. Погольша, був виявлений комплекс комунікативно-особистісних властивостей, що є стрижнєвою основою здатності до особистого впливу, що включає разом з такими властивостями, як легкість спілкування, впевненість, мотив досягнення успіху і іншими – розуміння співрозмовника. В. Погольша вважає, що ці властивості і складають, деякою мірою, «харизму» особистого впливу.

Розглянемо проблеми розуміння керівником індивідуальних особливостей інших людей у процесі управлінського спілкування.

Загальними психологічними механізмами розуміння є *ідентифікація* й *рефлексія*.

За Е. Е. Лінчевським, *ідентифікація* – це механізм розуміння, що передбачає уявлювану підстановку себе на місце іншого або, що практично те ж саме, інтуїтивне взяття на себе чужої ролі. *Рефлексія* – це логічне розмірковування, свідомо реконструкція напряму думок і стосунків людини. Тобто рефлексія в даному випадку – свідомий аналіз особистості іншої людини.

Однією з теорій, що описують, як звичайна людина розуміє, пояснює й інтерпретує навколишній світ, є *теорія атрибуції*. Відповідно до її положень, кожна людина прагне зрозуміти причини поведінки іншої людини, а якщо інформації не досить для такого розуміння, то приписати їх. Виділяють три види причин, відповідно до яких людина пояснює навколишній світ: особистісні, об'єктивні й ситуаційні.

Значну роль у процесі розуміння інших людей відіграє *стереотипізація*. Явище стереотипізації виникає в тому випадку, коли суб'єкт, який розуміє, встановлює приналежність іншої людини до певної професійної групи або іншої спільноти, а вже потім оцінює, які якості йому притаманні.

Теорія ієрархічних схем також розглядає питання відносно того, як у повсякденній ситуації найчастіше відбувається процес розуміння. Схеми являють собою структуроване знання про будь-яку категорію. Ієрархія розглядається у вигляді піраміди, в якій описуються як мінімум три рівні. На першому рівні, в основі піраміди, перераховуються всі елементи даної схеми (наприклад, всі варіанти будь-якої поведінки). На наступному, другому рівні вказуються риси, властивості, до

яких можна віднести описані елементи (у випадку з варіантами поведінки – це риси й властивості особистості, для яких ті чи інші зразки-варіанти притаманні). На третьому, верхньому рівні схеми знаходиться найбільш абстрактна інформація про даний об'єкт (у нашому випадку – про людину). Ця абстрактна інформація виражається в «ярлику», тобто найменуванні тієї категорії, до якої дана схема відноситься.

Імпліцитні (імплиціте – неявно, те, що мається на увазі) *теорії особистості* демонструють, яким чином звичайна людина, «наївний психолог» використовує в процесі розуміння свої уявлення про взаємозв'язки між двома й більше рисами людини. Безумовно, взаємозв'язки, які використовує «наївний психолог» між рисами людини, є суб'єктивними, виходячи з того, що людині здається такий взаємозв'язок правильним. Ці взаємозв'язки виникають у процесі життєвого досвіду, не усвідомлюються людиною, але впливають на її процес пізнання.

У процесі управлінського спілкування можуть також виникати *помилки розуміння*:

Ефект ореола полягає в тенденції людини оцінювати ті чи інші риси, поведінку та вчинки іншого, перебільшуючи або применшуючи їхнє значення. У цьому випадку інформація про іншу людину не пере-віряється на об'єктивність і надійність, а приймається на віру.

Ефект новизни проявляється в тому, що стосовно знайомої людини найбільш значущою для інтерпретації є остання, тобто більш нова інформація.

Ефект первинності пов'язаний з тим, що стосовно незнайомої людини найбільш значущою виявляється перша інформація, перше враження про неї.

Проекція полягає в перенесенні на іншу особистість тих якостей, рис характеру, почуттів, мотивів, якими людина, що пізнає, володіє сама.

Різниця статусу, як помилка розуміння, пов'язана із прагненням раціоналізувати нерівний статус. При цьому більш низькі за статусом можуть сприйматися як більш слабкі, більш дурні, що потребують захисту і взагалі заслуговують свого положення, у той час як люди більш високого соціального статусу сприймаються як більш розумні, більш здібні, сильні, знаючі тощо.

У контексті управлінської діяльності цікавим є застосування розглянутих *теорій розуміння до сприйняття* феномену лідерства й поведінки лідерів і керівників в організаціях.

Відповідно до робіт Б. Калдера [див. вище теорію схем], «лідерство – «ярлик», що наклеюється на поведінку інших людей (і на свою власну). Лідерство є не спостережуваною якістю, що виводиться зі спостережуваної поведінки в міру того, як певні наслідки асоціюються із цією поведінкою. У цьому випадку важлива загальнопоширена «віра, що якість, яку визначають як лідерство, спричиняє певну поведінку. Ця віра перетвориться в очікування того, що зразок такої поведінки буде передбачати існування якості» [2, с. 92].

У роботах Р. Лорда, Дж. Филліпса, Дж. Фотиса, Г. Аллігера й К. Дз. Вадера доводиться, що «імплицитні теорії лідерства є нічим іншим, як системою категорій певного типу. Ці категорії використовуються для розмежування лідерів і не лідерів. Вони визначаються через звертання до прототипів – узагальненої сукупності властивостей, найбільш загальних для членів категорії».

Загалом, розуміння підлеглих, приписуванні їм певних якостей та їх *оцінка* є невід'ємними процесами. Керівник, як правило, не тільки визначає, якими здібностями, професійними знаннями і навичками, особистісними рисами і якостями володіє його підлеглий, але й робить оцінку – «поганий» він чи «добрий» як фахівець. Визначаючи риси характеру, мотиви й інтереси підлеглого, керівник оцінює, «що він за людина», чи зійдеться з колективом. А в сукупності вирішує, яку роботу йому можна буде довірити і яким є його можливий професійний та особистісний потенціал.

Тому на процес розуміння завжди впливають наші власні особистісні риси характеру, а також наше уявлення про ідеал: наша ієрархія суб'єктивно значущих рис, наші уявлення про те, яким повинен бути фахівець, зайнятий тим чи іншим видом діяльності, які якості він повинен мати тощо.

Якщо керівник, наприклад, вважає всіх людей ледачими «від природи», він, швидше за все, буде інтерпретувати слова й дії своїх підлеглих, що допускають двояке тлумачення, як доказ правильності своєї точки зору.

Ми вже відзначали, що особливо часто людина робить помилки, схильна до упередженості, коли має обмежену кількість часу, працює в напружених стресогенних умовах тощо.

Отже, цей фактор є особливо значущим для керівника, якому досить часто доводиться працювати у проблемних чи кризових ситуаціях, приймати важкі рішення, пов'язані з ризиком чи з підвищеним рівнем відповідальності. Тому настільки живучим, практично у всіх колективах, є прагнення підлеглих попадати на прийом до керівника, коли він знаходиться в гарному настрої, й бажання, що називається, «не потрапити під гарячу руку». Ця повсякденна ситуація, мабуть, є також ілюстрацією упередженості суджень керівника, у тому числі й в оцінці своїх підлеглих, під впливом різних *емоцій*.

Саме тому в управлінському спілкуванні особливого значення набуває вміння створювати емоційно відкрити, довірчу обстановку зі своїм співрозмовником, настроїти його, що називається, на позитивний лад. Тут доречно навести слова К.А. Гельвеція про те, що страх перед можливістю помилки не повинен нас стримувати від пошуків істини. При цьому вони можуть бути застосовні як до самого керівника, що прагне зрозуміти підлеглого, так і застосовуватися керівником для створення емоційно позитивної обстановки, для підбадьорення підлеглого, який боїться щось сказати не так.

Проілюструємо також деякі *помилки розуміння* на прикладі ситуацій управлінської взаємодії. Цікавим є, наприклад, дослідження Ньюкома, який встановив, що *помилки проєкції* більшою мірою притаманні представникам авторитарного типу особистості.

Дослідження різних авторів, у тому числі Д. Ілджена, Р. Вуда, Т. Мітчелла, показали наявність певних розбіжностей у приписуванні причин поганого виконання завдання у лідерів та їхніх послідовників. Відповідно до *фундаментальної помилки атрибуції*, лідери схильні бачити причини неуспіху у внутрішніх факторах, а їхні послідовники – у зовнішніх. Якщо при цьому якийсь послідовник на поганому рахунку у лідера, імовірність приписування причин загального неуспіху внутрішнім рисам підлеглого зростає.

Поняття і види конфліктів в організації

Конфлікт – це зіткнення протилежно направлених, не сумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособових

взаємодіях чи міжособових стосунках індивідів і груп людей, пов'язане з гострими негативними емоційними переживаннями.

Для реального аналізу та визначення напрямків діяльності менеджер може вибудувати типологію конфліктів. Часто засадою для цього служить приналежність конфліктуючої сторони тому чи іншому суб'єктові конфліктної дії. На цій основі виокремлюються наступні види конфліктів:

1. *Внутрішньоособистісний конфлікт* викликається різними психологічними факторами внутрішнього світу особистості, які часто здаються чи є несумісними: потребами, інтересами, бажаннями, почуттями, цінностями, мотивами тощо. В залежності від того, які внутрішні сторони особистості вступають в конфлікт, виокремлюють такі його форми: мотиваційний, моральний, нереалізованого бажання, рольовий, адаптаційний, неадекватної самооцінки.

2. *Міжособистісний конфлікт* – найбільш розповсюджена форма конфлікту в установах. Це, як правило, боротьба за обмежені ресурси: матеріальні кошти, вакантне місце, час використання обладнання чи схвалення проєкту. При цьому кожен вважає, що ресурсів потребує саме він, а не хтось інший. Міжособистісний конфлікт може також виявитися у зіткненні різних типів характеру, темпераменту. Такі риси характеру, як імпульсивність, гарячість, прагнення домінувати та подібні, породжують напруженість у людських стосунках та в результаті можуть призвести до конфліктів. Наприклад, два керівники, які мають холеричний темперамент, будуть часто конфліктувати один з одним. Також важко узгоджують свої дії два лідери в одній установі.

3. *Конфлікт між особистістю та групою* виникає, коли член групи відступає від тих норм поведінки та праці, які склалися в групі. Інший розповсюджений конфлікт цього типу – між групою та керівником. Найбільш гостро такі конфлікти протікають при неадекватності стилю керівника рівню зрілості колективу, через невідповідність компетентності керівника та фахівців, через неприйняття морального стану та характеру керівника.

4. *Міжгруповий конфлікт* виникає між різними (формальними та неформальними) групами в установі, між вищим та більш низькими рівнями управління.

Роль керівника у розв'язанні конфліктів

В улагоджуванні конфліктів, управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях винятковою, вирішальною вважається роль керівника. Це зумовлено тим, що керівник будь-якого рангу й рівня є особою, яка з погляду свого службового становища зацікавлена як у підтриманні конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, що йдуть на користь загальній справі, так і в запобіганні, найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що завдають своїми негативними наслідками шкоди спільній роботі. Керівника зазвичай наділено певними повноваженнями, він володіє певним обсягом влади. А отже, має можливість впливати на своїх підлеглих, у тому числі впливати на їхню поведінку в конкретному конфлікті.

Керівник в умовах конфлікту може виявитися або суб'єктом, прямим учасником конфлікту, або посередником, арбітром, що виступає особою, яка примірює учасників конфронтації.

Керівник, як суб'єкт конфлікту, постає в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси та позицію у стосунках із підлеглими, партнерами з ділових зв'язків, з іншими підрозділами. Найчастіше безпосереднім учасником конфліктного протистояння керівник стає у випадках, коли порушує службову етику, відступає від норм трудового законодавства чи допускає несправедливу оцінку роботи й поведінки підлеглих.

До порушень службової етики належать негативні властивості керівника, а саме: брутальність, зарозумілість і неповага у ставленні до людей; невиконання обіцянок і будь-яке опуканство; зловживання своїм становищем; приховування інформації, нетолерантність до думки інших, що відрізняється від власної тощо. Такі характеристики притаманні людям із деформованою волею, погано вихованим, що не володіють навичками елементарної культури спілкування, схильними до приниження гідності підлеглих.

Керівник у силу соціального рангу, своїх обов'язків, прав і повноважень стосовно інших людей та персоналу є виразником лояльності (коректності, доброзичливості). У першу чергу від нього залежить створення у великому чи малому колективі атмосфери, що сприяє свободі й повазі до особистості, проявові ініціативи, справедливий винагороді за роботу, запобіганню негативним наслідкам будь-яких конфлік-

тів, особливо тих, що виникають на ґрунті невдоволення умовами праці й спілкування.

Головне для керівника – надихнути співробітників, забезпечити їхню погоджену взаємодію, уберегти від незаслужених образ, що неминуче породжують розлад, відвести від егоїзму й нездорової конкуренції. Буде протистояти розростанню дисфункціонального конфлікту той начальник, який, хоча і виступає однією зі сторін конфронтації, але прагне і вміє знаходити точки збігу міжособистісних інтересів, зближення внутрішньогрупових і міжгрупових позицій.

Характеризуючи посередницьку й арбітражну роль керівника в конфліктних умовах, важливо взяти до уваги таке положення: управління персоналом, включаючи і розв'язання конфліктів, не зводиться до віддавання розпоряджень, командування людьми; це швидше турбота про раціональне використання людського ресурсу з погляду інтересів як організації (підприємства), так і кожного працівника окремо. Причому менеджер повинен рахуватися з інтересами засновників (власників) підприємства, найманих працівників фірми, споживачів вироблених товарів і послуг, постійно бачити можливий у рамках ринкових відносин незбіг інтересів різних соціальних груп і їхніх представників – розбіжність, що часто стає джерелом важких для розв'язання проблем, причиною виникнення конфліктів.

У заповідях керівника, який опинився в ролі посередника чи бажаного сторонами-конфліктерами арбітра, доречними є такі прості правила. По-перше, сприймати конфлікт як природний прояв людського спілкування, нормальний спосіб соціальної взаємодії, стосунків людей, зайнятих спільною діяльністю. По-друге, уміти аналізувати конфліктні ситуації, визначати справжні причини виникнення конфліктів, цілі й особливості поведінки сторін-конфліктерів. По-третє, володіти механізмом управління конфліктами, набором відповідних прийомів і процедур, навичками конструктивного впливу на персонал у конфліктних умовах; направляти конфлікти, якщо можливо, у функціонально-позитивне русло і зводити до мінімуму їхні негативні наслідки; всебічно оцінювати підсумковий результат конфлікту, що стався, його серйозність і вплив на окремих осіб, на групи працівників, на колектив у цілому.

Управління трудовими протиріччями в колективі

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку з метою запобігання деструктивним конфліктам і сприянню адекватному розв'язанню конструктивних.

Прогнозування конфлікту – найважливіший вид діяльності суб'єкта управління, який спрямовано на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфліктів вважаються результати вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами й факторами можуть бути: рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство й мікрогрупи, а також інші соціально-психологічні явища.

Конфліктам можна запобігати, здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Основними шляхами запобігання виникненню конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування в них психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

Подібну форму запобігання виникненню конфліктів називають превентивною.

Регулювання конфлікту – це особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання. Складний процес регулювання передбачає визначену послідовність етапів в управлінській діяльності.

I етап. Визнання реальності конфлікту сторонами-конфліктерами.

II етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами-конфліктерами щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

Управління конфліктами прийнято розглядати у двох аспектах: внутрішньому й зовнішньому. Перший із них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер чи посередник (медіатор).

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від змісту конфлікту, умов його виникнення й розвитку.

Універсального алгоритму діяльності керівника з управління конфліктами запропонувати неможливо. Але основні, доцільні кроки в такому алгоритмі можна виділити (табл. 1).

Таблиця 1 – Алгоритм управління конфліктом

Крок	Зміст діяльності	Способи (методи) діяльності
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	Спостереження; аналіз результатів діяльності; бесіда; вивчення документів; біографічний метод (вивчення біографічних даних учасників конфлікту) та ін.
2	Обмеження кількості учасників	Робота з лідерами в мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов'язків; заохочення чи покарання тощо
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертів; залучення медіатора, психолога; переговорний процес та ін.
4	Ухвалення рішення	Адміністративні методи; педагогічні методи

Тема 3. Теорія прийняття управлінських рішень

Суть і види управлінських рішень

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції й спрямований на досягнення цілей організації.

Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.

До управлінського рішення пред'являється ряд вимог, до яких можна віднести:

- 1) всебічну обґрунтованість рішення;
- 2) своєчасність;
- 3) необхідну повноту змісту;
- 4) збалансованість прав і відповідальності;
- 5) погодженість із прийнятими раніше рішеннями.

У найбільш загальній формі управлінське рішення повинне охоплювати:

- а) мету (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи;
- б) кошти і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей;
- в) основні шляхи і способи досягнення цілей;
- г) терміни досягнення цілей;
- д) порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями;
- е) організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їхньої розробки, реалізації та оцінки, що дозволяє підвищити їхню якість, ефективність і наступність.

Управлінські рішення можуть бути класифіковані найрізноманітнішими способами. Управлінські рішення можуть бути класифіковані по функціональному змісту, тобто стосовно загальних функцій управління, наприклад:

- а) рішення прогнозуючі;
- б) організаційні;
- в) планові;
- г) контролюючі.

Інший принцип класифікації зв'язаний з характером розв'язуваних задач:

- а) економічні;
- б) організаційні;
- в) технологічні;
- г) технічні;
- д) екологічні та інші.

Найчастіше управлінське рішення зв'язано не з однією, а з багатьма задачами, у тому чи іншому ступені маючи комплексний характер.

У залежності від організації розробки рішень, виділяються наступні управлінські рішення:

- а) одноособові;
- б) колегіальні;
- в) колективні.

По характеру цілей прийняті рішення можуть бути представлені як:

- а) поточні (оперативні);
- б) тактичні;
- в) стратегічні.

З причин виникнення управлінських рішень вони поділяються на:

- а) ситуаційні, зв'язані з характером виникаючих обставин;
- б) по розпорядженню (розпорядженню) вищих органів;
- в) програмні, зв'язані з включенням даного об'єкта управління в визначену структуру програмно-цільових відносин;

г) ініціативні, зв'язані з проявом ініціативи системи, наприклад у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності;

д) епізодичні і періодичні, що випливають з періодичності виробничих процесів у системі (наприклад, сезонності сільськогосподарського виробництва, сплаву лісу по ріках, геологічних робіт).

Процес прийняття і реалізації управлінського рішення. Основні етапи процесу підготовки управлінських рішень та їх реалізації

Процес прийняття і реалізації управлінського рішення являє собою прямоточний рух від одного етапу до іншого: після виявлення проблеми і встановлення умов і факторів, що привели до її виникнення, проводиться розробка варіантів рішень, з яких обирається краще. Кількість розроблених і розглянутих варіантів залежить від багатьох факто-

рів, і, насамперед, від наявних у розпорядженні часу, ресурсів й інформації. Паралельно з розробкою варіантів проводиться їхня оцінка, а остаточне рішення приймається шляхом вибору кращого з тих, які були підготовлені і розглянуті в запланований період часу (рис. 1).

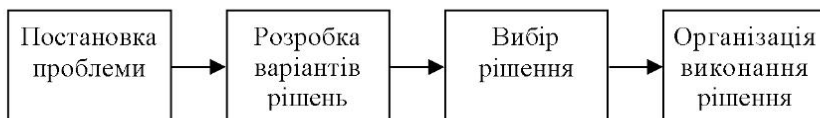


Рисунок 1 – Етапи процесу прийняття і реалізації управлінських рішень

Ціль першого етапу – виявлення і опис проблеми і проблемної ситуації; другого етапу – пошук можливих варіантів рішень; на третьому етапі проводиться оцінка альтернатив і вибір остаточного рішення; нарешті, на останньому етапі метою робіт є організація, контроль й оцінка результатів виконання ухваленого рішення.

Необхідним елементом (і параметром) процесу прийняття і реалізації управлінських рішень є оцінка тих дій, які використовуються на його різних етапах. На першому етапі – це оцінка границь, масштабів і рівня поширення проблеми (можливості) і проблемної ситуації. Етап розробки варіантів включає процедуру визначення цілей рішення й критеріїв відбору альтернатив. Вибір остаточного (кращого) рішення виробляється з урахуванням всієї системи оцінок: цілей, критеріїв і можливих наслідків реалізації. Оцінка рішення проблеми здійснюється шляхом виміру ступеня досягнення поставлених цілей і характеру нової ситуації.

На першому етапі як критерій розпізнавання проблеми найчастіше використовується цільова настанова, по відхиленню від якої й судять про виникнення проблеми.

Керівники всіх рівнів повинні мати чітко сформульовані цілі й завдання своєї діяльності, у противному випадку існування проблеми визначається чисто інтуїтивно або в міру надходження сигналів, що істотно ускладнює наступний процес прийняття рішень. Етап розробки варіантів рішень (альтернатив) починається з постановки цілей вирішення проблеми і формулювання критеріїв, за якими варто оцінювати

пропозиції. Всі критерії поділяються на дві групи: критерії-обмеження, що формують конкретні умови допустимості тієї або іншої альтернативи (наприклад, як обмежуючі умови можуть виступати розміри ресурсів, які виділяються, ліміт часу та ін.), і критерії оптимізації, що дозволяють із припустимих варіантів вибрати найкращий.

Обов'язковими елементами процесу прийняття і реалізації управлінського рішення є наявність поетапного плану і методів рішення, а також їхнє інформаційне забезпечення. Робота зі збору, обробці й оцінці інформації проводиться на всіх етапах процесу прийняття рішень, але має особливості, що відбивають специфіку виконуваних дій і розв'язуваних завдань, а також особливості стилю роботи особи, що приймає рішення.

У таблиці 2 представлена детальна структуризація етапів процесу прийняття і реалізації управлінського рішення.

Таблиця 2 – Етапи процесу прийняття і реалізації управлінських рішень

Загальні етапи	Зміст етапів
1. Постановка проблеми	1. Виникнення нової ситуації. 2. Поява проблеми або можливості. 3. Збір інформації. 4. Опис проблемної ситуації.
2. Розробка варіантів рішень	5. Формулювання вимог-обмежень. 6. Збір інформації. 7. Розробка можливих варіантів рішень.
3. Вибір рішення	8. Визначення критеріїв вибору й збір інформації. 9. Вибір рішень, що відповідають критеріям. 10. Оцінка можливих наслідків. 11. Вибір кращого рішення.
4. Організація виконання рішення і його оцінка	12. План реалізації обраного рішення. 13. Контроль ходу реалізації рішення. 14. Оцінка вирішення проблеми й виник-

нення нової ситуації (повернення до п. 1).

Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію

Чинники, що впливають на якість і ефективність управлінських рішень, можуть класифікуватися по різних ознаках – як фактори внутрішньої природи (пов'язані з керуючою і керованою системами), так і зовнішні фактори (вплив навколишнього середовища). До числа цих факторів варто віднести:

1) закони суспільства, пов'язані з прийняттям і реалізацією управлінських рішень;

2) чітке формулювання мети – для чого приймається управлінські рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті, як вимірити, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати;

3) обсяг і значущість інформації для успішного прийняття управлінського рішення. Інформація має бути достатньою для прийняття і реалізації рішення, але головним є не обсяг інформації, а її якість і значущість, що обумовлюється рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією кадрів, що готують інформацію;

4) час розробки управлінських рішень. Як правило, управлінське рішення завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин (дефіциту ресурсів, активності конкурентів, ринкової кон'юнктури, непослідовного поведіння політиків);

5) організаційні структури управління;

6) форми і методи здійснення управлінської діяльності;

7) методи і методики розробки і реалізації управлінських рішень (наприклад, якщо фірма лідирує – методика одна, якщо впливає за іншими – інша);

8) суб'єктивність оцінки варіанта вибору рішення. Чим більш неординарним є управлінське рішення, тим об'єктивніше оцінка;

9) стан керуючої і керованої систем (компетентність, досвід, індивідуальні особливості керівника, психологічний клімат організації, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад кадрів і т.ін.);

10) система експертних оцінок рівня якості і ефективності управлінських рішень.

Методи вироблення управлінських рішень

Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей). На цьому етапі відбувається накопичення інформації і змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. Для цього можна скористатися різними джерелами: від спеціальних наукових досліджень і розробок – до інформації, що надходить від споживачів або є результатом аналізу діючих фірм. Зокрема, у споживачів часто виникає ідея щодо нового продукту чи послуги. Тому організаціям слід виробити методикку зворотного зв'язку, виявляючи думку споживачів щодо їх товару чи товарів-аналогів. Ідеї щодо вдосконалення технології виготовлення продукту можуть з'явитися в процесі ретельного моніторингу дій конкурентів та інших фірм на ринку.

Важливим джерелом ідей є результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені – фірми-послідовники.

Інформацію, що надходить з названих джерел, менеджер може опрацьовувати індивідуально або із залученням фахівців з відповідних галузей знань. В обох випадках для знаходження нетривіального рішення доцільно використовувати творчий (евристичний) підхід до генерації ідей.

Евристичні методи – активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості, тому їх називають активізуючими. Вони можуть бути індивідуальними або груповими.

Індивідуальні евристичні методи. До них відносять методи ключових запитань, інверсії, ідеалізації, вільних асоціацій, морфологічного аналізу тощо.

Метод ключових запитань. Доцільно застосовувати для накопичення додаткової інформації в умовах проблемної ситуації. Вони підказують напрям пошуку та шляхи розв'язання проблеми. Прикладами ключових запитань можуть бути такі: На якому сегменті ринку треба сконцентрувати зусилля? Яка прийнятна частка ринку в кожному регіоні? Чому споживачі надаватимуть перевагу нашому товару? Якими мають бути асортимент товарів та якість? Якою має бути цінова політика на товар? Яка інформація потрібна для організації рекламної компанії? Яких даних не вистачає? Які вигоди принесе рішення щодо ви-

ходу на новий ринок? Які негативні наслідки воно може мати? Який можливий ризик та ін.

Метод інверсії. Передбачає використання нестандартних підходів до вирішення нової проблеми. Наприклад, подивитись на функції об'єкта з іншого боку, перевернути об'єкт «догори ногами» тощо. Прийом інверсії (зворотного руху) широко використовують на практиці. Що таке конвеєр, винайдений Г. Фордом? Це коли об'єкт праці рухається до робітника, а не навпаки.

Така ж схема реалізується в «мережному маркетингу», коли продавець «біжить» за покупцем. Робота на конкретного покупця, на задоволення його потреб – це теж прийом інверсії. Його можна використовувати і для розширення асортименту послуг: від умов фізичного комфорту (зокрема, системи підтримки характеристик і складу повітря для конкретного працівника) до особливих умов творчого розвитку особистості (наприклад, системи індивідуального навчання).

Метод ідеалізації. Ґрунтується на уявленні про ідеальний спосіб розв'язання проблеми. Прикладом його використання у менеджменті є система контролю за якістю виконуваних робіт американського менеджера Лі Якокки. Проектуючи систему контролю, важливо досягти позитивних результатів за умови мінімізації витрат на її створення та функціонування. Якокка вирішував проблему якості продукції, довіряючи самим робітникам відповідати за неї. Це означає, що він об'єднав систему виробництва і якості – і фактично використав принцип ідеальної моделі: органу контролю немає, а функції виконуються.

Метод вільних асоціацій. Використовується, коли проблема не може бути вирішена в межах існуючого переліку рішень. У цьому разі слід її переформулювати. Наприклад, вибрати якесь слово, поняття, спробувати «викликати» певний образ, який може стати стимулом для несподіваних вільних асоціацій, що сприятимуть виникненню ідеї вирішення проблеми.

Метод морфологічного аналізу. Це метод психологічної активізації творчого процесу. Його сутність полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів певної функції досліджуваного об'єкта. Він проводиться за такою схемою:

- формулювання проблеми;
- постановка завдання;

– складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції;

– формування переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою у вигляді багатомірної таблиці («морфологічної шухляди»).

Групові евристичні методи: «мозковий штурм», «конференція ідей», метод Дельфі та ін.

Метод «мозковий штурм». Є найпоширенішим із методів групової роботи. Полягає у наданні кожному учасникові права пропонувати найрізноманітніші ідеї вирішення проблеми, незалежно від їх обґрунтованості та реалістичності. Всі пропозиції фіксують без їх критики. Аналіз та оцінювання здійснюють по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію.

Метод «конференції ідей». Відрізняється від методу «мозкової атаки» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментарю: існує думка, що така критика допоможе поліпшити ідею.

Метод Дельфі. Відноситься до експертних методів, використовують за умови, коли група експертів не знайома один із одним. Це багаторівнева процедура анкетування з повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного. Експертам пропонують питання і формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляють з метою одержання середньої і крайньої оцінок. Експертам повідомляють результати першого туру, вказуючи оцінки кожного. За відхилення оцінки від середнього значення експерт її аргументує.

У наступному турі експерти можуть змінити свою оцінку, пояснюючи причини коригування. Результати опрацьовують і повідомляють експертам знову. Тури повторюють, доки оцінки не стануть стабільними. Ітеративна (лат. *iteration* – повторення) процедура опитування з повідомленням результатів оброблення та їхньою аргументацією спонукує експертів критично осмислювати свої судження. При опитуванні зберігається анонімність відповідей експертів, що має зменшувати конформізм.

Метод побудови «дерева рішень» відноситься до логікоформалізованих методів прийняття рішень. Ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогнозні ре-

зультати. Дас змогу охопити всі можливі варіанти вирішення проблеми. Його доцільно поєднувати з експертними методами, оскільки деякі його етапи потребують оцінювання фахівцями у відповідних галузях. В основі методу – модель процесу, що може розгалужуватися залежно від умов реалізації. Побудову «дерева рішень» здійснюють у такій послідовності.

1. Визначають усі можливі альтернативи (напрями дій або стратегію, вибрану особою, що приймає рішення, наприклад, освоєння нового продукту) та стани природи (ситуації, на які особа, яка приймає рішення, не може впливати, наприклад, рівень попиту).

2. Визначають вузли рішень (з яких може бути вибрана одна чи кілька альтернатив) та вузли стану природи (у яких можуть мати місце певні умови, що впливатимуть на реалізацію рішення). Символ вузла рішень – квадрат, символ вузла природи – коло.

3. Будують «дерево рішень» за його розгалуженнями у вузлах рішень та вузлах стану природи. Всі можливі виходи та альтернативи на ньому показують за їх логічною послідовністю.

4. Розраховують очікувану грошову віддачу (ОГВ) для кожної гілки «дерева рішень» з урахуванням ймовірності настання певного стану природи і вибирають найприйнятніший варіант рішення.

При використанні обох варіантів важливо правильно врахувати міру невизначеності зовнішнього середовища (вірогідність стану природи), що впливає на величину очікуваної грошової віддачі. Чим точніше визначена ймовірність настання певного стану природи, тим ближчими до оптимальних будуть вибрані рішення.

Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень

Системи підтримки прийняття рішень (СППР) – це інформаційна система, що спрямована на автоматизацію усіх чи більшості функціональних задач, які вирішуються конкретно посадовою особою та являє собою систему, взаємодіючу з іншими комп'ютеризованими системами для надання допомоги менеджерам у процесі прийняття рішень.

Системи підтримки прийняття рішень – це особливі інтерактивні системи, які використовують обладнання, програмне забезпечення, дані, базу моделей і роботу менеджера з метою підтримки всіх стадій

прийняття рішень у процесі аналітичного моделювання. Іншими словами, система підтримки прийняття рішень – комплекс програмних засобів, що включає комплекс різних алгоритмів підтримки рішень, базу моделей, базу даних, допоміжні та керівну програми. Керівна програма забезпечує процес прийняття рішень з урахуванням специфіки проблеми.

СППР складається з двох основних підсистем – це люди, що приймають рішення, і комп'ютерна система. Якщо менеджеру потрібно скласти виробничий план на рік, то його першим кроком стане створення моделі прийняття рішень за допомогою простої СППР програми, наприклад Microsoft Excel, Lotus 1-2-3, Microsoft Project, Interactive Financial Planning Systems (IFPS)/ Personal або Express/PC.

Класифікація СППР Альтера, розроблена на основі емпіричних досліджень 56 різних СППР, виділяє два типи систем.

1. Системи, орієнтовані на дані (вибирають інформацію):

- накопичування файлів;
- аналізу даних;
- аналізу інформації

2. Системи, орієнтовані на моделі (дають змогу підтримувати прийняття рішень):

- розрахункові або облікові та фінансові моделі;
- репрезентативні або образні;
- оптимізаційні;
- рекомендаційні.

Історія перших аналогів сучасних інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень сягає своїм корінням ще у 1970-ті роки, коли на зміну трудомісткому та довготривалому процесу обробки великого обсягу даних за допомогою електронно-обчислювальних машин прийшли експертні системи, завдяки яким спростилася процедура опрацювання інформації та прийняття в кінцевому підсумку управлінського рішення.

СППР «Симплан» – одна з ранніх систем, створена в середині 70-х рр. XX ст. її призначення полягає в організації підтримки окремих етапів процесів прийняття рішень у процедурах фінансового менеджменту, маркетингу і виробництва. Ця система дає можливість установлювати і вивчати складні залежності між економічними показниками діяльності підприємства. Вона має сім підсистем: управління даними,

моделювання, прогнозування, економетричний і статистичний аналіз, одержання звітів, контроль безпеки, графічне відображення результатів. Користувач вибирає з множини доступних метод економетричного чи статистичного аналізу або прогнозування даних і за допомогою вбудованої мови формує відповідний процес моделювання.

Системи підтримки прийняття рішень набули широкого застосування в економіках різних країн, причому їх кількість постійно зростає. Орієнтовані на операційне управління СППР застосовуються в маркетингу (для прогнозування й аналізу збуту, дослідження ринку і цін), для виконання науково-дослідних і конструкторських робіт, в управлінні кадрами, виробництвом тощо. Найбільша частка комп'ютерної підтримки різних функцій припадає на стратегічне планування, управління і розвиток підприємств, операційне управління й розподіл ресурсів.

Інформаційне забезпечення управлінського рішення

Для оцінки ситуації і підготовки рішення орган управління (керівник) повинен бути забезпечений повною і своєчасною інформацією. Зміст процесу управління полягає у перетворенні інформації зворотного зв'язку на інформацію управлінських рішень. Зворотний зв'язок дає змогу коригувати помилки і відхилення, регулювати виробничі й управлінські процеси.

Для прийняття рішення потрібна планова, нормативна, інструктивна, правова, статистична, облікова, наукова (ноу-хау) та інша інформація. Незалежно від виду вона має бути точною, повною, вірогідною, надійною, зручною для сприйняття та оцінки. Носіями інформації для прийняття рішення є документ, креслення, схеми, графіки, газети, журнали, книги, кінофільми, записи на магнітній стрічці та ін. Важливими джерелами інформації є особисті спостереження, бесіди зі спеціалістами і працівниками, опитування експертів. Крім того, створюють комісії або творчі групи для вивчення питання, проводять анкетні опитування, інтерв'ювання тощо.

На практиці найчастіше потрібні дані не накопичуються, а переважає разове використання інформації. В результаті витрачається зайвий час на збирання інформації. Тому при створенні системи інформаційного забезпечення в кожному підприємстві доцільно точно визначити надходження інформації від структурних підрозділів і служ-

бових осіб, встановити перелік даних і строки їх надходження (щодня, один раз на 5, 10 днів, помісяця, разово), уточнювати форми її подання, передбачити порядок заповнення окремих форм і нагромадження інформації з тим, щоб створювати первинні довідково – інформаційні фонди.

Досить поширеною помилкою у розпорядничій діяльності керівників є зневажливе ставлення до аналізу інформації, що надходить, та переоцінка особистого досвіду. Сучасні масштаби виробництва не дають змоги керівнику «бачити все», тому без регулюючого впливу залишаються суттєві сторони діяльності підприємств (організацій).

Радикальними засобами забезпечення керівників усіх рангів своєчасною і повною інформацією про ситуацію, що безперервно змінюється, є широке впровадження автоматизованих систем збирання і обробки інформації (в т.ч. АРМів), використання найновіших засобів зв'язку, наукових методів обробки інформації (групування, складання статистичних питань-таблиць, динамічних рядів, кореляційного і регресійного аналізу, математичного програмування та ін.). Залежно від характеру інформації, для її вивчення використовують різні логічні методи – порівняння, аналогії, синтезу, абстрагування, узагальнення, індукції, дедукції та ін. У результаті глибокого і всебічного вивчення ситуації вдається виявити проблеми, вирішення яких є передумовою подальшої підприємницької діяльності.

Ефективність організаційних рішень

Ефективність і якість управлінських рішень можна оцінювати за такими показниками:

1) економічною ефективністю рішень – як відношення результативності реалізації рішень до витрат на досягнення поставлених цілей;

2) коефіцієнтом економічності реалізації рішень – як відношення нормативних (планових) витрат на реалізацію рішень до фактичних виробничих витрат;

3) коефіцієнтом своєчасності розробки рішень – як відношення нормативного (директивного) строку підготовки рішень до фактичної тривалості розробки рішень;

4) коефіцієнтом якості підготовлених у визначений строк і затверджених проектів рішень до загальної кількості рішень, підготовлених підрозділом за звітний період.

Серед основних недоліків в організації процесу розробки і прийняття рішень треба виділити: нечітке, а іноді і неправильне формулювання цілей; невдалий вибір проблеми для розв'язання або несвоєчасне її розпізнавання; неглибокий, поверховий аналіз ситуації; не повна забезпеченість інформацією і низька якість її; розгляд обмеженої кількості можливих варіантів рішень; невдалий вибір критеріїв для оцінки рішень; нечіткий розподіл повноважень між керівниками і спеціалістами у прийнятті рішень; надмірна централізація процесу прийняття рішень, слабка колегіальність; застосування недосконалих методів і прийомів розробки рішень; слабке використання кількісних методів для обґрунтування рішень і прогнозування майбутнього стану системи.

Ефективність менеджменту помітно знижується, якщо приймається надто велика кількість рішень, до того ж головним чином оперативних і мало інноваційних, стратегічних рішень. Нерідко вище стоячі керівники приймають рішення за своїх підлеглих, або ж рішення приймаються на вищому рівні, ніж це передбачено відповідними регламентами; рішення, що заново приймаються на вищому рівні, ніж це передбачено відповідними регламентами; рішення, що приймаються, не враховують попередній досвід, дублюють рішення, що прийняті на іншому рівні; має місце нечітка процедура узгодження рішень між структурними підрозділами і виконавцями, незбалансованість керуючого впливу при розв'язанні різних проблем і задач.

У практичній діяльності трапляються псевдорішення, які не несуть конкретного змісту, містять у собі загальну установку, побажання типу «звернути увагу», «вжити необхідних заходів», «посилити вимоги» і т. ін. Зустрічаються також рішення паліативні (на незначний строк поліпшують ситуацію, але не усувають проблеми), а також імпульсивні (прийняті під впливом настрою).

Веде до зниження якості рішень постійна імпровізація без серйозної проробки з позицій сучасного менеджменту, або ж консерватизм мислення і нерішучість деяких керівників, нераціональний стиль їх роботи, схильність до шаблону, зайвий бюрократизм в роботі тощо.

В управлінському процесі не надається належної уваги механізму оцінки виконання рішень, створенню банку ефективних рішень, що дозволило б підвищити продуктивність розпорядницької діяльності, використовувати банки для навчання молодих керівників.

Тема 4. Управлінське консультування

Правове, нормативно-методичне, інформаційне та кадрове забезпечення управління персоналом

Правове забезпечення системи управління персоналом полягає у використанні засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Основними завданнями правового забезпечення системи управління персоналом є:

- правове регулювання трудових відносин між роботодавцями і персоналом;
- захист прав і законних інтересів працівників.

Правове забезпечення системи управління персоналом передбачає:

- дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства в галузі праці, трудових відносин (Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України, постанов уряду України, актів Міністерства праці України тощо);
- розробку і затвердження внутрішніх нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого, економічного характеру (наказів керівника організації щодо кадрових питань, положень про підрозділи, посадових інструкцій тощо);
- підготовку пропозицій про зміну чинних чи відміну застарілих і таких, що втратили силу нормативних актів щодо кадрових питань.

Правове забезпечення системи управління персоналом здійснюють керівництво організації, керівництво кадрових підрозділів і юридичний відділ.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – сукупність документів організаційного, організаційно-розпорядчого, технічного, економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що визначають норми, правила, методи, вимоги щодо вирішення завдань управління персоналом організації.

Нормативно-методичні документи у сфері управління персоналом класифікуються таким чином:

1. Нормативно-довідкові документи містять норми і нормативи, необхідні при вирішенні завдань організації і планування праці (норми

часу і розцінки, виробничі норми і нормативи; норми трудових витрат; змінно-добові завдання; програми випуску деталей тощо).

2. Документи організаційного, організаційно-розпорядчого, організаційно-методичного характеру. Регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих представників системи управління персоналом.

До таких норм належать:

- Цивільний кодекс України;
- Кодекс законів про працю України;
- укази Президента України;
- постанови уряду України;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- колективні угоди;
- положення про підрозділи;
- посадові інструкції;
- штатний розклад;
- положення про формування кадрового резерву в організації;
- положення про організацію адаптації працівників;
- рекомендації щодо організації набору і відбору працівників;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкції з дотримання правил техніки безпеки.

3. Документи технічного, техніко-економічного й економічного характеру. Містять правила, норми, вимоги, стандарти всіх категорій і видів. Приклади таких документів:

- бізнес-план;
- система стандартів з техніки безпеки;
- санітарні норми і правила;
- норми планування приміщень і робочих місць;
- стандарти якості тощо.

Кадрове забезпечення системи управління персоналом – необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби підприємства.

Кількісний склад кадрової служби організації визначається організаційно-штатними структурами і засновницькими документами.

Згідно з державним класифікатором встановлено такі посади для служби управління персоналом:

- директор із кадрів та соціальної політики;

- начальник відділу кадрів;
- спеціаліст з кадрів;
- менеджер;
- завідуючий відділом персоналу і трудових відносин;
- інспектор з підготовки кадрів;
- інспектор з кадрів;
- табельник.

Професійно підготовлені фахівці кадрових служб сучасних організацій повинні мати знання в галузі планування, розробки й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, створення робочих груп, мотивації працівників, вирішення конфліктів.

Також вони зобов'язані:

- знати трудове законодавство, нормативні та інші матеріали, що стосуються особового складу, основи педагогіки, соціології і психології праці, передовий зарубіжний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом;

- володіти сучасними методами оцінки персоналу, профорієнтаційною роботою, довготерміновим і оперативним плануванням роботи з персоналом, регламентацією функцій структурних підрозділів і працівників, спеціальними технологіями управління;

- мати уявлення про перспективи розвитку свого підприємства, про основи наукової організації праці, виробництва й управління, мати здібності до навчання, розвитку і постійного оновлення професійних знань.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – сукупність реалізованих рішень щодо обсягу, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління.

Воно охоплює:

- оперативну інформацію;
- нормативно-довідкову інформацію;
- класифікатори техніко-економічної інформації;
- системи документації.

Для успішного виконання функцій працівники кадрової служби мусять дотримуватися таких вимог до якості інформації:

- комплексність – інформація повинна комплексно відображати всі сторони діяльності кадрової служби: технічну, технологічну, організаційну, економічну у зв'язку із зовнішніми умовами;

- оперативність – одержання вхідної інформації має відбуватися одночасно з перебігом процесів і подій в організації;
- систематичність – одержана інформація повинна бути систематизована за базами даних, класифікована;
- точність і достовірність.

Надання консалтингових послуг

Термін «консалтинг» означає здійснення управлінського консультування будь-якого масштабу. Консалтинг, або управлінське консультування, може стосуватися як локальних суто економічних питань (фінансовий аналіз, бухгалтерія, аудит, оподаткування), так і глобальних управлінських проблем (стратегічний розвиток, реорганізація, інноваційний процес).

Основна мета консалтингу полягає в поліпшенні якості керівництва, підвищенні ефективності діяльності компанії в цілому та збільшенні індивідуальної продуктивності праці кожного працівника.

Консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Існує два основних види класифікації консалтингових послуг. З точки зору предмету консультування – предметна класифікація; з точки зору методу консультування – методологічна класифікація.

Предметна класифікація більш поширена, оскільки вона зрозуміліше споживачам консалтингових послуг. Відповідно до неї консалтингові послуги кваліфікуються залежно від тих елементів менеджменту, на які вони спрямовані: загальний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент і т. ін.

Методологічна класифікація професійно орієнтована на самих консультантів, так як визначає їх залежно від методів роботи. Відповідно до цієї класифікації розрізняють експертне, процесне і навчальне консультування.

Процесне консультування полягає у спільній роботі консультанта з персоналом і керівництвом компанії-замовника. Дана взаємодія зводиться до розробки та впровадження рішень по оптимізації процесів в компанії, необхідних для досягнення конкретних цілей.

Експертне консультування передбачає розробку рішень і рекомендацій з їх упровадження після проведення діагностики в компанії-замовнику. При цьому роль клієнта зводиться тільки до забезпечення

консультанта необхідною інформацією (доступі до неї) для оцінки ситуації.

Навчальне консультування полягає в тому, що роль консультанта зводиться до надання клієнту необхідної теоретичної або (та) практичної інформації у формі семінарів, лекцій, тренінгів, методичних посібників.

Вимоги до особистісних якостей аналітика-експерта

Аналітичні здібності передбачають уміння аналізувати інформацію; осмислювати роль кожного елемента у структурі цілого і у взаємодії з іншими; знаходити способи оптимального вирішення управлінських завдань.

Прогностичні здібності передбачають управління інформаційним процесом; прогнозування результатів управлінського процесу; оволодіння прогностичними методами, висунення гіпотез тощо.

Рефлексивні здібності передбачають здійснення аналітиком-експертом контрольно – оцінної діяльності, спрямованої на себе, на осмислення і аналіз власних дій.

Організаторські здібності передбачають організацію процесу роботи з інформацією та самоорганізацію.

Комунікативні здібності пов'язані з уміннями викладати інформацію письмово та усно та з уміннями ефективно спілкуватись із різними людьми.

Особливості експертно-аналітичного оцінювання

Експертно-аналітичне оцінювання в управленні – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців.

При застосуванні методу експертно-аналітичних оцінок проводиться опитування спеціальної групи експертів (5–7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання.

Залучені експерти можуть висловити свою думку щодо найкращих способів мобілізації резервів, залучення інвестицій, строків досягнення поставлених завдань, критеріїв відбору оптимальних варіантів рішення тощо.

Необхідною умовою ефективного застосування методів експертно-аналітичного оцінювання є достатня обізнаність експерта з досліджуваною проблемою, високий рівень ерудиції, здатність його давати чіткі вичерпні відповіді, до того ж експромтом. Крім того, експерт не повинен бути зацікавленим в тому чи іншому варіанті вирішення поставленої перед ним проблеми. Експерти підбираються за ознакою їх формального професійного статусу – посади, наукового ступеня, стажу роботи та ін. Такий підбір сприяє тому, що в число експертів потрапляють високопрофесійні, з великим практичним досвідом у даній галузі спеціалісти.

Отже, методи експертної оцінки вимагають ретельної підготовки експертів, робота яких містить:

- 1) чітке визначення мети і завдань, а в деяких випадках об'єднання та систематизація висновків;
- 2) набір достатньо компетентних незалежних експертів в області відповідних об'єктів;
- 3) обговорення питання в групі експертів чи виключення безпосереднього спілкування між ними;
- 4) надання учасникам експертизи на кожному наступному етапі результатів і висновків попереднього етапу. Це дає змогу зробити певні висновки, які поділяють більшість експертів;
- 5) вибір оптимально підходящих методів обробки висновків експертів;
- 6) точне формулювання підсумкових висновків в експертній роботі.

Тема 5. Комунікації в організаціях

Управління комунікаціями

Управління комунікаціями – це сукупність дій, необхідних для забезпечення своєчасного і якісного отримання, передачі, сприйняття інформації.

Управління комунікаціями в організації включає:

- пошук та визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
- розробку і реалізацію способів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. Фільтрація. Коли робітник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є функцією: а) конфлікту між сферами компетенції; б) конфлікту інтересів і потреб відправника і одержувача повідомлення; в) висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації); г) отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. Вибіркове сприйняття. Одержувач краще сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам. Ступінь зацікавленості в отримуваній інформації визначається його очікуваннями, а, отже, і визначає характер декодування інформації.

3. Семантичні бар'єри. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. До організації люди приходять з різних типів середовища. Горизонтальні комунікації між спеціалістами одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону або специфічної технічної мови, яка незрозуміла іншим. У великих організаціях, які мають філіали в різних країнах, використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Все це врешті-решт призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. Поганий зворотній зв'язок.

5. Культурні відмінності (розбіжності) між відправником і одержувачем інформації.

6. Інформаційні перевантаження. Вони виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію, що отримується. Виникає потреба відсіювати менш важливу інформацію та залишати тільки найсуттєвішу.

Для підвищення ефективності комунікацій менеджер має вирішувати такі проблеми:

- по-перше, йому необхідно удосконалювати свої повідомлення;
- по-друге, йому слід удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації;
- по-третє, забезпечити ефективну комунікацію своїх працівників між собою, з клієнтами тощо (у тому числі через спеціальне навчання, тренінги, семінари).

Основними методами, що допомагають вирішувати такі проблеми, є:

1) регулювання інформаційних потоків (поділ проблем на такі, що вирішуються менеджером, і такі, що можуть бути розв'язаними підлеглими);

2) удосконалення зворотного зв'язку на основі:

- формулювання запитань до слухача в процесі повідомлення;
- повторення всього або частини повідомлення;
- застосування різних варіантів викладання однієї і тієї самої інформації;

3) використання емпатії. Емпатія – це спроможність поставити себе на місце співбесідника, врахувати його почуття, особливості характеру тощо;

4) заохочення взаємної довіри;

5) спрощення мови повідомлення;

6) розвиток умінь ефективного слухання

Поняття комунікації. Основні види комунікації

Комунікації – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Види комунікацій

За формою подання комунікації поділяються на: усну і письмову.

Письмові комунікації є у формах планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. До усних комунікацій належать: телефонні розмови, пуб-

лічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо. Позитивним аспектом усних комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Засобами комунікацій є невербальні і вербальні.

Невербальна комунікація – процес взаємообміну інформацією шляхом використання для передавання повідомлень невербальних (немовних) засобів комунікації. Люди використовують для комунікативного зв'язку цілу низку невербальних засобів: погляди, міміку, пози, жести, інтонацію тощо.

Вербальна комунікація – це засіб спілкування, що реалізується за допомогою мовлення, тобто це спілкування за допомогою слів. Реалізується як усно так і письмово.

За мірою формальності комунікації поділяються на: формальні та неформальні. Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Вони поділяються на: вертикальні та горизонтальні. До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Комунікації зверху вниз вирішують п'ять основних завдань:

- 1) ознайомлення працівників з цілями організації з метою усвідомлення ними важливості роботи, що виконується;
- 2) викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт;
- 3) забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації;
- 4) надання інформації про процедури і методи виконання роботи;
- 5) забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Неформальні комунікації не передбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів. Неформальні комунікації – невід'ємна частина організації, їх потрібно використовувати для досягнення формальних цілей.

За межами поширення комунікацій розрізняють зовнішні і внутрішні комунікації.

Зовнішні комунікації протікають між організацією і її середовищем (споживачі, громадськість, державні структури та ін.).

Внутрішні комунікації – це комунікації, які мають місце в рамках організації: між окремими працівниками, між підрозділами.

Сутність, елементи і етапи комунікаційного процесу

Комунікаційний процес визначають як обмін інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета такого процесу полягає в забезпеченні розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень.

У комунікаційному процесі вирізняють чотири базових елементи:

- 1) відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;
- 2) повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал – засіб передачі інформації;
- 4) одержувач – особа, котрій призначено інформацію й яка інтерпретує її.

Під час обміну інформацією завданням відправника та одержувача є: складання повідомлення та використання каналу зв'язку для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і підтримали вихідну ідею.

Розрізняють такі етапи процесу комунікації:

- зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу;
- передача;
- декодування.

Детальніше розглянемо ці етапи.

1. Перший етап комунікації починається з формування ідеї або відбирання інформації. Відправник вирішує, яка ідея або повідомлення буде предметом обміну. На жаль, більшість спроб обміну інформацією зриваються на цьому етапі, оскільки відправник не витрачає достатнього часу на обдумування ідеї. У такому разі варто дотримуватись правила: «не розпочинай говорити, не почавши думати».

2. На другому – відправник має за допомогою символів закодувати ідею в повідомлення; обрати канал, сумісний з типом символів, які він використовував для кодування. До загальновідомих каналів належать: усне мовлення, передача письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та ін.).

3. На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу.

4. На четвертому – одержувач повідомлення декодує його. Декодування – це переведення символів відправника в думки одержувача. Обмін інформацією вважають ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, виконав дії, які чекав від нього відправник.

Комунікаційний процес і шляхи його вдосконалення

Удосконалення письмових та усних комунікацій можна забезпечити шляхом використання контрольного переліку «П'ять «С» комунікацій», який наводить Р. Фалмер. Якщо повідомлення високо оцінюється за кожною з таких категорій, то воно успішно передасть ідеї від відправника до одержувача.

Розглянемо ці комунікації детальніше.

1. Ясність (Clarity). Якщо використати стосовно комунікаційного процесу закон управління, сформульований Мерфі («Якщо щонебудь може зіпсуватися, то воно зіпсується»), то він матиме такий вигляд: «Якщо у вашому повідомленні щонебудь може бути неправильно сприйнятим, то воно і буде неправильно сприйняте». Повідомлення має бути настільки однозначним і логічно витриманим, наскільки це можливо.

2. Повнота (Completeness). Намагаючись спростити й пояснити ситуацію, можемо потрапити в «пастку» неповноти, недостатньої поінформованості.

3. Лаконічність (Conciseness). Більшість комунікацій удосконалюється, коли кілька добре підібраних слів замінюють багатослівні повідомлення з недбало підібраними словами. У разі формування довгих послань іноді проблема пов'язана з обширністю теми. Часто справа пов'язана з неспроможністю комунікатора сформулювати конкретне повідомлення, яке він хоче передати.

4. Конкретність (Concreteness). Комунікатори вдаються до абстракцій та узагальнень, якщо не зовсім впевнені в реальностях, конкретних фактах. Абстракція звичайно набуває цінності, коли справа пов'язана з абстрактними поняттями, а вибір конкретної термінології залежить від ситуації.

5. Коректність (Correctness). Уміле використання методів комунікації буде непотрібним, якщо повідомлення некоректне. Однак некоректні повідомлення не завжди спричинені намірами викривити інфо-

рмацію. Але й незначні перебільшення, а також необґрунтовані узагальнення та припущення можуть зумовити виникнення великих комунікаційних бар'єрів.

Методи зв'язків з громадськістю

Зв'язки з громадськістю (англ. public relations, PR) – це систематична діяльність компанії, що спрямована на зміну переконань, ставлення, думок та поведінки різних груп людей (цільових груп) стосовно компанії, її продуктів, послуг, а також конкретних проблем, ідей та дій. PR водночас може бути достатньо оперативним інструментом комунікаційної стратегії компанії, реалізуючи довгострокові задачі зі: створення та підтримки корпоративної репутації компанії, налагодження необхідних контактів, переконання конкретних цільових груп.

Основні методи зв'язків з громадськістю:

Співпраця зі ЗМІ – надання інтерв'ю та коментарів за певними питаннями, розповсюдження новин у вигляді прес-релізів або креативних розсилок, написання й розміщення статей на платній основі. Іноді буває й так, що фахівці з PR виконують функції журналістів – пишуть статті на вузькоспеціалізовану тематику, в якій мало хто, окрім них, тямить.

Інтернет просування – використання агентів впливу на комунікаційних майданчиках Інтернету, вірусне розповсюдження інформації.

Спеціальні події – заходи (хепенінги), єдиною метою яких є короткострокове привернення уваги здебільшого ЗМІ, іноді кінцевих споживачів та інших цільових аудиторій. До них можна віднести як прес-конференції, прес-тури, круглі столи, так і презентації побутової техніки в форматі вечірки, благодійні заходи, фотосесії.

Продакт плейсмент – наче ненавмисна демонстрація у фільмах, телевізійних передачах, комп'ютерних іграх, музичних кліпах або книгах комерційних продуктів чи логотипів. Цей прийом можна розглядати як PR- так і рекламний інструмент.

Сарафанне радіо – розповсюдження чуток через агентів впливу. Може відбуватися як «в реальному житті», так і в Інтернеті.

Конкурси та розіграші призів – можуть відбуватися на базі ЗМІ чи окремо.

Основні процеси зв'язків з громадськістю

Основними процесами зв'язків з громадськістю є:

1. Визначення проблеми.
2. Планування та програмування.
3. Дія й комунікація.
4. Оцінка програми.

Визначення проблеми – це перший крок, який включає відстеження проблеми, з'ясування точок зору, установок та поведінки тих груп громадськості, на які впливає політика організації або від дій яких залежить її діяльність.

У плануванні зв'язків з громадськістю важливо розрізнити поняття стратегії і тактики. Стратегія пов'язана з прийняттям ключових, довготривалих рішень. За допомогою тактики реалізується стратегічний план організації. Тактика здійснюється за допомогою програмування складових елементів послідовного розгортання зв'язків з різноманітними групами громадськості для втілення в життя соціальної місії організації. Досвідчений піарщик вміло обирає ту чи іншу тактику, яка підказує, як спланувати спеціальну акцію, написати прес-реліз, скласти звернення до цільової групи громадськості.

Третій етап PR-менеджменту – дія та комунікація – власне реалізація програми дій і комунікації, спрямованої на те, щоб добитися конкретних змін у кожній з груп громадськості. Концентрація уваги на питанні: «Хто повинен це робити і говорити, коли, де, яким чином?».

Оцінка програми – останній етап процесу управління, що включає оцінку підготовки, ходу реалізації та досягнутих результатів програми. Хід реалізації програми вимагає постійного коригування курсу з урахуванням зворотного зв'язку. З'ясування питання: «Як ідуть справи або Як ми попрацювали?»

Інформаційні процеси в керуванні

Інформаційним процесом називається взаємодія між повідомленням і відправником і споживачем інформації. Іншими словами, інформаційні процеси – це сукупність послідовних операцій (реєстрація, передача, накопичення, зберігання, оброблення, видача інформації), дій і зв'язків з обміну інформацією, що здійснюються в системі комунікацій.

До інформаційних процесів відноситься: збір; аналітико-синтетична переробка (перетворення); зберігання; пошук; розповсюдження (поширення).

Розглянемо загальну характеристику інформаційних процесів.

Збір інформації – це процес, з якого починається вся інформаційна робота. Він полягає в отриманні інформаційними службами повідомлень всіх видів по різних каналах зв'язку. Цей початковий процес – найважливіший для всіх наступних інформаційних процесів, для інформаційної діяльності в цілому. Інформаційні повідомлення, зафіксовані в документах і на інших носіях інформації збираються у фонді або у масиві інформації.

Наступний за процесом збору інформації – процес обробки інформації, який поділяється на обробку: 1) технічну і 2) наукову. Технічна обробка полягає в обліку та реєстрації надходження повідомлень, перевірку їх на дублетність з наявними у фонді. Наукова обробка полягає в інформаційному аналізі і синтезі повідомлень; й інакше називається аналітико-синтетичною обробкою (або переробкою) інформації.

Зберігання інформації – це процес, пов'язаний із забезпеченням збереженості зібраних і оброблених (в інформаційних службах) повідомлень для передачі їх у просторі та часі.

Інформаційні повідомлення, реалізовані в певній матеріальній формі, можуть зберігатися в службах: документальної інформації (книгосховищах, депозитаріях, бібліотеках, архівах, музеях і т.п.); фактографічної інформації (редакція газет, телебачення, адресних і довідкових бюро тощо); концептографічної інформації (службах патентної експертизи, прогнозування); комплексних інформаційних службах (службах і центрах інформації).

Інформаційний пошук – це процес знаходження у певному упорядкованому безлічі тих повідомлень, які відповідають запитам споживача або містять необхідні споживачеві факти, дані. Іншими словами, інформаційний пошук розуміється як сукупність логічних і технічних операцій, що мають кінцевою метою знаходження документів, відомостей про них, фактів, даних, релевантних запиту користувача.

В залежності від шуканого об'єкта і мети розрізняють такі основні види пошуку, як: документальний пошук (пошук відомостей про документ (бібліографічний опис, анотація, реферат) або власне документа (джерела або його копії); і фактографічний пошук (пошук

даних, фактів, витягнутих з документів або тих фактів, що функціонують окремо (характеристики приладів, властивостей, матеріалів).

Розповсюдження (поширення) інформації – це завершальний інформаційний процес, суть якого полягає у видачі відповіді на запит споживача.

Розрізняють два основні режими розповсюдження інформації (або інформування): довідковий і поточний. Довідковий режим передбачає доведення до користувача ретроспективної інформації, у відповідь на разовий запит. Поточне інформування полягає в наданні користувачам інформації про нові надходження в систему і здійснюється масовими, груповими та індивідуальними методами, добре відомими в практиці інформаційного обслуговування.

Вибіркове розповсюдження інформації (ВРІ) є одним з найбільш часто вживаних форм поточного інформування, що дозволяє оперативно, систематично та диференційовано задовольняти інформаційні потреби фахівців у відповідності з їх постійними запитами. Абонементами системи ВРІ можуть бути як індивідуальні, так і колективні користувачі. У вітчизняній інформаційній практиці накопичені такі різновиди системи ВРІ, як системи диференційованого обслуговування керівників; тематичного обслуговування керівників; проблемно-орієнтованого інформування керівників. Ці системи відрізнялися глибиною аналізу наданої користувачеві інформації та наявністю зворотного зв'язку з ним.

Розгляд інформаційних процесів (механізмів) стає особливо актуальним тоді, коли інформація розглядається як невід'ємний елемент управління будь-якої системи. Цей елемент повинен ефективно використовуватися для досягнення конкретних цілей та вирішення завдань, що стоять перед підприємством. Сучасна науково-технічна революція ввела нове поняття – інформаційне століття. Як відомо, на зміну аграрному суспільству прийшло індустріальне суспільство, в наш час на зміну індустріальному – приходить інформаційне суспільство, основою якого є інформаційні процеси та інформаційні технології.

Зв'язки з громадськістю та інформаційно-аналітична робота

Зв'язки з громадськістю потребують збору та аналізу інформації щодо стану громадської думки по різних аспектах роботи організації.

Інформаційно-аналітична робота (ІАР) – це процес семантичної обробки даних, в результаті якого розрізнені дані перетворюються

на закінчену інформаційну продукцію. Поняття «інформаційна» означає ставлення до інформації як до ресурсу.

Стадіями (етапами) процесу ІАР є:

- 1) загальне знайомство з проблемою, постановкою завдання;
- 2) формування понять, їх визначення;
- 3) збір фактів, створення бази даних;
- 4) тлумачення фактів;
- 5) постановка гіпотези, перевірка гіпотези;
- 6) формулювання висновків;
- 7) безпосередній виклад матеріалів.

Останній етап передбачає складання документа, що завершує роботу. Необхідно стежити за тим, щоб підсумковий документ був написаний на мові, що є доступною для споживача інформаційної продукції. При необхідності для досягнення максимального ефекту можна використовувати таблиці та діаграми, мультимедійні презентації.

Першою і тому надзвичайно важливою процедурою інформаційно-аналітичної роботи є первинний аналіз (експрес-аналіз) і відбір релевантної інформації. Ця процедура служить своєрідним фільтром, який відкидає непотрібне, і захищає аналітика від інформаційного шуму (надлишковості). Зміст цієї процедури, полягає, насамперед, у встановленні сутності, важливості, точності, повноти і значущості інформації на основі її розділення (дроблення) і співставлення. Пояснимо смисл зазначених понять.

Сутність інформації полягає у сукупності відображених в ній значущих ознак об'єктів, систем, явищ і процесів, виділеної з більш великого обсягу.

Важливість інформації. Інформація є важливою, якщо вона релевантна, тобто має зв'язок із вирішенням проблеми, і, якщо її використання може бути корисним для діяльності (поточної чи запланованої).

Достовірність інформації. Не завжди легко встановити є інформація достовірною або неправдивою, особливо якщо вона містить відомості про події, які ще не відбулися. Є критерії, за якими можна судити про достовірність інформації, а саме:

- критерій обґрунтованості (наявність підтверджень одержаної інформації у ряді незалежних джерел);
- критерій несуперечливості: відсутність суперечностей між окремими твердженнями, викладеними у повідомленні; відсутність

суперечностей всередині групи повідомлень, які надійшли від одного і/або групи джерел за деякий відрізок часу;

– критерій авторитетності джерела і/або міри захищеності носія (документа).

Комунікативні технології

Комунікативні технології – це послідовність дій і операцій по встановленню контакту і здійсненню конкретних комунікативних дій з метою ефективного обміну інформацією.

Послідовність етапів будь-якої комунікації включає: встановлення контакту, що передбачає налагодження сприятливої атмосфери спілкування, основний етап, що включає інформування або переконання, завершення комунікації (підведення підсумків, заклик до дій тощо).

Уміння керівника створити доброзичливу атмосферу, привабити до себе співрозмовника, викликати симпатію, довіру – є важливою умовою ефективності будь-якої комунікативної взаємодії, незалежно від того з колегами, партнерами, клієнтами чи підлеглими спілкується керівник, і про переговори, презентацію, публічний виступ чи бесіду йде мова.

Пропозиція кави перед початком ділових бесід, розмова на теми, що представляють спільний інтерес (хобі, загальне захоплення, свіжі новини, професійні теми та ін.) – є достатньо відомими прийомами встановлення контактної взаємодії у спілкуванні.

У психології також розробляються спеціальні прийоми формування *атракції* (атракція – симпатія, приваблення однієї людини до іншої) – формування відчуття приязні, зацікавлення, тобто створення сприятливої емоційної атмосфери взаємин.

Приєм «ім'я власне» ґрунтується на тому, що звук власного імені викликає у людини не завжди усвідомлюване нею приємне відчуття.

Коли людина звертається до іншої по імені, вона демонструє повагу до неї, що задовольняє відповідну потребу, викликає позитивні емоції та відповідно прихильність до людини, яка використовує цей прийом.

Невербальні сигнали, що свідчать про вашу відвертість, доброзичливість, зацікавленість, також значною мірою можуть сприяти атракції. Зокрема – жести відвертості, інтересу, зоровий контакт.

Психологічний *прийом «дзеркало відношення»* також ґрунтується на використанні впливу невербальних сигналів у створенні атракції. Цей прийом полягає у тому, що добрий і приємний вираз обличчя, легка посмішка мимоволі притягують до вас людей.

Готовність людини використовувати *прийом «золоті слова»*, тобто вміння говорити компліменти, може стати дійсно неоцінним, «золотим» для будь-якої людини. В основі дії компліментів лежить феномен навіювання. Давно відомо, що коли людині часто говорити з невеликою часткою перебільшення про її позитивні якості, то вона прагнутиме реалізувати наявний у неї потенціал для того, щоб відповідати характеристиці, яка дається їй. При цьому найлегше піддається навіюванню той, хто цього хоче, і найпростіше можна вселити те, про що людина мріє. У компліменті – навіть якщо це «разова» похвала якихось якостей – людина бачить підтвердження своєї думки про якусь свою позитивну якість або характеристику і тим самим задовольняє свою потребу в суспільному її визнанні.

Комплімент – це і є слова, що містять невелике перебільшення позитивних якостей людини. Часто компліментом буває те, що людина *сама думає про себе*. Фактично потреба у вдосконаленні якоїсь якості людини в компліменті задовольняється не повністю, але цілком реальним буде відчуття її задоволення, а, отже, і виникнення позитивних емоцій.

Успішність бесіди багато в чому залежить не тільки від вміння створити позитивну атмосферу, від вміння говорити, але і від вміння слухати. Коли ми уважно і зацікавлено когось слухаємо, то мимовільно повертаємося обличчям до мовця або трохи нахилиється в його бік, встановлюємо з ним візуальний контакт. Уміння слухати «всім тілом» допомагає вам краще зрозуміти співрозмовника, показує співрозмовникові зацікавленість у ньому.

Уміння слухати – одне з найскладніших комунікативних умінь. Активне слухання – вид слухання, під час якого проявляється пошана та увага до співрозмовника, його слів та емоцій. Активне слухання також сприяє створенню позитивної атмосфери у процесі спілкування,

але крім того, воно забезпечує ефективне смислове сприйняття повідомлення.

Застосування у процесі бесід спеціальних прийомів активного слухання значно підвищує їх ефективність. Розглянемо ці прийоми.

Перефразовування, яке означає формулювання думки партнера своїми словами. Акцент робиться саме на смисловому значенні думки, ідеї, а не на установках і відчуттях партнера, причому своїми, іншими словами, а не механічно копіюючи сказане партнером. Перефразовування можна почати словами: «Отже, ви вважаєте», «Іншими словами, ви вважаєте», «На вашу думку» тощо.

Віддзеркалення відчуттів. Якщо інформація, що повідомляється, особливо значущою для того, хто говорить, то емоційна складова мови буде значно сильніше виражена. Завдання того, хто слухає в цій ситуації, що дуже важливо для взаєморозуміння, полягає в тому, щоб показати співрозмовнику, що його розуміють, а його відчуття поділяють чи ні. Цей прийом слухання реалізують в таких фразах, як: «Ймовірно, вас це дуже розтурбувало», «Уявляю, як вам важко», «Будь-хто на вашому місці засмутився б» тощо.

Резюмування. Цей прийом означає об'єднання думок того, хто говорить, в єдине смислове поле. Передати почуту інформацію партнерові можна за допомогою фраз: «Отже, ви вважаєте, що», «Узагальнюючи те, що ви сказали», «Вашими основними ідеями є» тощо.

До прийомів зворотного зв'язку слід також віднести мінімальні словесні та невербальні реакції, які стимулюють співрозмовника до продовження діалогу («Так-так, розумію», «Так, продовжуйте, будь ласка», «Це дуже цікаво», «І що було далі?»), а також різного роду уточнення в процесі мови («Уточніть будь ласка», «Не могли б ви повторити») та інші питання, направлені на отримання деякої додаткової інформації.

Зворотний зв'язок дозволяє не тільки уточнювати зміст і розуміння *тексту промови*. Майстерний співбесідник може уточнити за допомогою зворотного зв'язку її *підтекст*, мотиви, цілі та інтереси співрозмовника, визначити його сильні і слабкі сторони тощо. Як і будь-який інший елемент спілкування, слухання є мистецтвом, оволодіння таємницями якого вимагає певного навчання.

У процесі управлінського спілкування керівник часто не просто повідомляє певну інформацію співрозмовнику, а прагне переконати

його. Для укладання угоди, досягнення сприятливих умов від постачальників, надихання підлеглих тощо. Цілі переконання можуть бути різні, але це комунікативне вміння керівника також можна віднести до найбільш важливих.

Переконання – це вплив на свідомість, почуття, волю людей за допомогою повідомлення, роз'яснення та доказу важливості того чи іншого положення, погляду, вчинку або, навпаки, їх неприпустимості. Переконання проводять з метою змусити слухача змінити існуючі погляди, позиції, відношення, оцінки або поведінку.

Структура переконуючої аргументованої промови включає у себе 5 кроків:

1. Залучити увагу слухача/або слухачів.
2. Вказати на потреби аудиторії.
3. Зазначити спосіб задоволення цієї потреби.
4. Представити наочність результатів.
5. Закликати до дій.

У цьому випадку переконання відбувається через задоволення певних, важливих людині потреб. Дії, до яких закликають, і є способом їх задоволення. Отже, у такому переконанні, по-перше, потрібно зрозуміти, чого прагнуть інші люди, слухачі, а, по-друге, пов'язати предмет переконання з визначеними потребами людей. Успіх переконання залежить від правильності розуміння людей, від значущості для них тих потреб, на які вказує промовець, і від переконливості у взаємозв'язку між відповідними діями і задоволенням потреби.

Використовуються у переконанні й спеціальні методи.

Зокрема згідно з «правилом Гомера», послідовність аргументів у викладі має величезне значення. Потрібно під час підготовки до розмови виокремити групи аргументів: середні та сильні. Слабких аргументів краще не озвучувати взагалі. У процесі переконання використовуйте наступний порядок аргументації: сильний аргумент-середній-найсильніший.

Ще один прийом переконання – «правило Сократа». Щоб отримати ствердну відповідь на важливе для вас питання, поставте співбесіднику перед цим два-три більш простих питання, на які він з високою вірогідністю відповість «так». Якщо людина почала говорити «так», їй легше відповісти й на останнє питання також ствердно. Слово ж «ні» скеровує людину на протистояння.

«Правило Паскаля» рекомендує не заганяти співрозмовника в кут. Дайте йому можливість «зберегти обличчя», зберегти гідність. Адже, «ніщо так не роззброює, як умови почесної капітуляції».

Форми і методи добору і аналізу інформації щодо розв'язання ситуаційних проблем

Методи добору інформації щодо розв'язання ситуаційних проблем:

- аналіз документів;
- спостереження;
- бесіди і опитування;
- аналіз результатів трудової діяльності.

Форми збору інформації: письмові документи, відео і аудіодокументи, електронні документи, анкетування, інтерв'ю, усне опитування, експертиза, тести, професійно-якісна оцінка реальної поведінки та/або результатів діяльності.

Методи аналізу інформації: опрацювання (кодування) інформації – присвоєння кожному варіантові відповіді умовного коду; узагальнення – групування даних залежно від обраного показника; інтерпретація даних – перетворення числових величин у логічну форму; застосування математико-статистичних методів – виявлення кількісних залежностей тощо.

Пабліситі

Пабліситі – це будь-яка інформація або дія, за допомогою яких людина, подія або щось інше стають відомими широкому загалу. Навіть найважливіші події для організації залишатимуться тільки внутрішньою інформацією, поки про них не буде широко повідомлено. Спеціальна подія для підприємства стане пабліситі тільки тоді, коли повідомлення про це з'явиться в засобах масової інформації. Пабліситі – це, власне, є не що інше, як новина, котра з'являється на шпальтах газет, в ефірі, Інтернеті тощо.

Пабліситі – це один із напрямів паблік релейшен, метою якого є повідомлення новин про діяльність підприємства за допомогою засобів масової інформації. Кожне активне підприємство, яке хоче заявити про себе широкому загалу, постійно змінюється. Ці зміни і є новинами, які мають привернути увагу до підприємства та його товарів, а тим

самим сприяти збільшенню продажу цих товарів. Питання тільки в тому, наскільки важливою є та чи інша новина, кому вона може бути цікавою. Це залежить від роду діяльності та значущості підприємства, від важливості самої новини та від популярності тих людей, про яких згадується у цій новині. Кожен редактор ЗМІ, отримуючи щоденно сотні повідомлень, вирішує: чи є ця інформація своєчасною та цікавою для аудиторії конкретного ЗМІ.

Достоїнствами публіситі є: довіра споживачів незалежним джерелам інформації; відсутність необхідності в значних витратах; можливість посилення дієвості інших елементів комплексу просування. Недоліками є те, що публіситі складно контролювати, оскільки джерело повідомлення нічого не платить пресі за розміщення інформації.

Фахівці з публіситі вважають, що новинами можуть бути:

- новий товар або його нове застосування;
- нова послуга підприємства;
- зміна іміджу підприємства та його товарів (новий дизайн, нова торгова марка, нова упаковка, новий логотип, зміна назви підприємства тощо);
- інноваційна діяльність (плани нових досліджень, технологічні, технічні або організаційні досягнення, їхня ефективність, економічні вигоди від них для середньохнього громадянина);
- початок або завершення великого проекту (підписання відповідного контракту);
- особливі заходи (зустрічі з громадськістю, ювілеї, спеціальні перегляди, дні відкритих дверей, спеціальні виставки, відвідання підприємства видатними особами, нагородження підприємства на міжнародних конкурсах і т. ін.);
- особиста діяльність працівників підприємства (зроблені ними винаходи та відкриття, діяльність громадських організацій, які створені працівниками, їхнє товариське життя – зустрічі, вечірки, навіть якесь оригінальне хобі когось із працівників) та багато інших подій.

Прес-реліз

Прес-реліз – це документ, в якому організація чи публічна особа подає інформацію про певну подію або захід до засобів масової інформації (ЗМІ).

Види прес-релізу: анонс (мета – ознайомити з подією, час подання – задовго до події), запрошення (мета – запросити на прес-конференцію або захід, час подання – за кілька днів до події чи прес-конференції (з урахуванням графіку роботи ЗМІ)), інформація (мета – висвітлити події, які відбуваються, час подання – одночасно з подією), резюме (мета – узагальнити події, час подання – після події).

Реквізити прес-релізу:

1. Дата подання.
2. Назва виду документа.
3. Назва установи, яка підготувала прес-реліз
4. Контактна особа, номер телефону та адреса отримання подальшої інформації.
5. Заголовок.
6. Текст, який містить відомості про зміст події, організаторів, місце, час, причини і значення події.

На етапі підготовки прес-релізу відповідальна за створення документа особа повинна мислити як журналіст.

Зібравши необхідну інформацію, можна переходити безпосередньо до створення тексту, але варто пам'ятати, що існує усталена формула для написання прес-релізів. Автор має вказати у прес-релізі Who? (Що?) Where? (Де?) When? (Коли?) Who? (Хто?) Why? (Чому?). Структурують матеріал за правилом «переверненої піраміди», зміст якого полягає у тому, щоб надати основну інформацію на початку – в заголовку і першому абзаці, так званому лідер-абзаці (ліді). Це робиться для того, щоб редактор мав можливість за потреби скоротити текст без втрати основного змісту. Отже, спочатку – найголовніше, а потім – подробиці.

Заголовок прес-релізу повинен привернути увагу читачів, виділити його з-поміж інших.

Головна новина прес-релізу, що міститься у першому абзаці подається достатньо стисло. Чотири перших рядки – це візитна картка прес-релізу. Тому текст недоречно починати з цитати або другорядної інформації. Добре сприймається фраза з 12 слів. Трьох-чотирьох таких фраз зазвичай достатньо, щоб у доступній формі передати зміст повідомлення.

Інформацію, яку подали в першому абзаці, обов'язково деталізують у наступних, наводячи тільки факти.

Оцінні судження подають як цитату від керівника компанії або людини, відповідальної за проєкт. Цитата допомагає «пожвавити» матеріал, зробити його реалістичним. Не потрібно завершувати прес-реліз висновками чи узагальненнями, на кшталт «На нашу думку, це дуже актуальна подія» або «Попереду ще багато нових досягнень». Якщо більше нічого сказати, краще просто поставити крапку.

Наприкінці варто подати загальну інформацію про компанію – кілька основних фактів, які нагадають журналістові про те, хто подає прес-реліз і чим займається компанія.

Обов'язково вказують ім'я, посаду і номер телефону, електронну адресу контактної особи. Це одна з важливих передумов успіху прес-релізу. Зауважують, до кого журналіст може звернутися зі своїми запитаннями, тому контактна особа повинна мати час для спілкування з представниками ЗМІ і володіти інформацією.

Бажаний обсяг прес-релізу – 1 сторінка.

Прес-реліз подають у ЗМІ та інформаційні агентства декількома способами: поштою, факсом, електронною поштою, приносять особисто. Обов'язково телефонують до редакції, аби пересвідчитися в тому, що матеріал надійшов.

Презентація

Презентація (спосіб подання інформації) – інформаційний чи рекламний інструмент, що дозволяє повідомити потрібну інформацію про об'єкт презентації в зручній для одержувача формі. Презентацією також називають суспільне представлення про щось недавно створене, щось нове.

Презентація включає у себе публічну доповідь і візуальну підтримку, матеріали, що ілюструють доповідь.

Більшість керівників визнають дві загальні цілі публічного виступу: проінформувати або переконати. Коли оратор намагається навчити своїх слухачів або описати їм що-небудь, його мета – проінформувати. Виступи, що переконують, бувають різними. Вони варіюються від тих, які намагаються змінити переконання або ставлення слухача до предмету, до тих, які намагаються змусити слухачів діяти певним способом.

Будь-який виступ складається з трьох основних частин: вступ, основна частина і висновок. Підготовка до виступу передбачає визна-

чення основної теми доповіді та відповідно основних тез, які оратор хоче, щоб його слухачі запам'ятали та взяли до уваги. Для того, щоб промова була цікавою використовуються цитати, приклади, аналогії і статистика, які підкріплюють та ілюструють слова доповідача.

Окремо продумуються вступ та завершення публічного виступу, оскільки вони особливо запам'ятовуються слухачам. Манера, в якій розпочинається промова, сильно впливає на перше враження слухачів. У вступі дві основні мети: встановити контакт із слухачами і привернути їх увагу. Метою завершення виступу є підведення підсумку.

Існує дві групи принципів публічного виступу, за допомогою яких можна вирішити що і як говорити в кожному конкретному випадку. Перша група принципів відповідає на запитання «Що говорити?», вона дозволяє визначити зміст і спрямованість виступу. До неї належать: визначеність і чіткість особистої позиції, науковість, правдивість, поєднання теорії і практики. Друга група принципів дає можливість зосередитися на запитанні «Як говорити?», тобто продумати організаційний аспект промови. До неї можна віднести такі принципи, як опора на активну роль аудиторії, систематичність і послідовність, доступність, диференційований підхід, наочність.

Візуальна підтримка доповіді часто виконується у Power Point. Вимоги до візуального оформлення слайдів презентації:

1. Кожен слайд має відображати одну думку
2. Заголовки мають бути короткими, привертати увагу аудиторії та узагальнювати головну думку.
3. У заголовках слід використовувати великі і малі літери.
4. Текст пояснень має бути коротким і складеним з простих речень.
5. Всього на слайді має бути не більше 6-8 рядків тексту.
6. Дієслова мають бути використані в одній часовій формі
7. Слайди не мають бути занадто яскравими.
8. Фон має бути нейтральним, щоб домінував зміст слайда.
9. Кількість блоків, що відображають графічні чи статистичні дані, має бути в межах 1-4.
10. Підписи до ілюстрацій доцільно розміщувати знизу
11. Усі слайди презентації мають бути витримані в одному стилі.

Прес-конференція

Прес-конференція – це спеціальний захід, який проводять для того, щоб поширити важливу інформацію одночасно у багатьох ЗМІ. Фахівці з публік релішнз вважають її сприятливою для розширення та поліпшення контактів з пресою. Уважно спостерігаючи під час прес-конференції за реакціями журналістів, спрямованістю їхніх питань і ставленням до представників організації, можна визначити позицію преси у певній ситуації – і зробити належні висновки щодо подальшої лінії поведінки.

Тривалість проведення прес-конференції зазвичай від 30 хвилин до 3 годин залежно від теми та кількості журналістів.

Організація прес-конференції передбачає кілька етапів.

1. Підготовчий етап. Охоплює вибір дати, часу та місця проведення; надсилання запрошень на прес-конференцію за 5-10 днів до її проведення; реєстрацію журналістів та інших учасників; підготовку і роздачу прес-пакета (інформаційної добірки матеріалів). Прес-пакет містить такі матеріали: прес-реліз; факт-лист (одна сторінка відомостей про організацію, її адреса та номери телефонів); ілюстративні та додаткові матеріали.

2. Основний етап. Відбувається у такій послідовності:

– відкриття прес-конференції модератором, який лаконічно окреслює проблему, ознайомлює учасників із регламентом та представляє доповідача. Варто висвітлювати одну-дві (але в жодному разі не більше) основні теми (події, новини); оптимальна кількість доповідачів – одна-дві особи;

– промова доповідача (3-4 хв.), присвячена основним аспектам. Додатково він матиме 30-35 хв. на спілкування із журналістами;

– обговорення доповіді (запитання журналістів та відповіді на них);

– підбиття підсумків модератором.

3. Аналіз результатів (формування банку даних, збір інформації про публікації у пресі за результатами прес-конференції тощо).

Тема 6. Комп'ютерне діловодство (документознавство)

Інструменти сучасного офісу

Офіс (англ. office від лат. Officium – обов'язок, служба) – нежитлове приміщення, яке належить суб'єкту господарювання, де розташовується його виконавчий орган і яке має певну адресу, через яку можна здійснювати поштовий зв'язок. В офісі розміщується штаб-квартира, місце, де знаходиться керівництво та офіційне представництво фірми.

Складається з двох частин: «фронт-офісу», де розміщуються зона очікування, приймальня, кабінет керівника, кімната для переговорів і та ін., та «бек-офісу» – «робочої зони», де розташовуються підрозділи, які забезпечують аналітичну, фінансову, інформаційну та іншу роботу фірми.

Офіси поділяються на п'ять класів залежно від їхньої якості. Західна класифікація включає три типи: офіси класу А (найвищої якості), офіси класу В, офіси класу С (низької якості); українська класифікація додає до них офіси класу D та офіси класу Е (ще гіршої якості).

Технічне оснащення сучасного офісу може включати у себе: факс, автовідповідач, телефон; ксерокс; міні-АТС; диктофон; налаштування ПК та ін.

Відповідно до змісту офісної діяльності і її структури можна виділити наступні категорії офісного персоналу:

- інженерно-технічний персонал;
- персонал інформаційного та документаційного забезпечення;
- організаційний персонал.

Діяльність офісного інженерно-технічного персоналу спрямована на забезпечення ефективного функціонування технічних засобів офісних технологій, що і визначає його кваліфікаційний склад, що включає в себе інженерів і техніків з експлуатації відповідних видів устаткування.

Офісний персонал інформаційного та документаційного забезпечення займається реалізацією функцій інформаційної підтримки управлінської діяльності в рамках технологій збору, накопичення, реєстрації, передачі, зберігання, копіювання, упорядкування, пошуку, представлення, видачі і захисту даних. До його складу входять фахівці служб документаційного забезпечення управління, експедицій, канцелярій, спеціалізованих підрозділів розмноження, захисту та зберігання

документів, а також працівники, що забезпечують функціонування автоматизованих інформаційних систем (адміністратори баз даних і систем, прикладні програмісти, оператори ЕОМ).

Офісний організаційний персонал забезпечує спільну діяльність всіх складових офісної діяльності та її координацію з відповідними управлінськими функціями. У нього входять:

- керівники структурних підрозділів офісу, в яких організовано роботу інженерно-технічного персоналу і працівників інформаційного та документаційного забезпечення;

- секретарі, помічники і референти керівництва управлінських структур;

- координатори офісної діяльності.

Інформаційно-аналітичні технології

Інформаційно-аналітичні технології – це сукупність методів збору та обробки інформації про процеси управління, специфічні процеси діагностики, аналізу і синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різноманітних варіантів рішень.

Визначення джерел аналізу та підготовка даних є одним з важливих моментів підготовчого етапу організації і технології аналітичного процесу. При цьому визначають склад, зміст та напрями використання джерел аналізу. Розрізняють такі види джерел аналітичної інформації:

- нормативні, кошторисні, планові тощо. Ця група включає матеріали оперативно-виробничих і техніко-економічних даних, плани графіки виробництва;

- облікові дані бухгалтерського, оперативного та статистичного обліку;

- внутрішньогосподарська звітність;

- позапланові та позаоблікові дані і показники різних джерел.

Важливим елементом підготовчого етапу робіт є перевірка якості джерел аналізу. Оскільки від якості джерел інформації залежить вірогідність результатів аналізу, їх слід обов'язково ретельно перевіряти. Зокрема мають бути перевірені:

- повнота складу аналізованих показників;

- правильність оформлення джерел аналізу;

- погодженість показників;

- методична єдність формування показників;
- взаємна погодженість величин у різних джерелах.

Після підготовки переходять до найбільш трудомісткої роботи другого етапу – аналітичної обробки даних. Найскладнішим в організації технології аналітичного процесу є забезпечення руху аналітичної інформації та її матеріальних носіїв. Основне завдання організації технології аналітичного процесу полягає в тому, щоб визначити канали руху та передавання інформації від одного виконавця до іншого за технологічною схемою та у найкоротший час.

При створенні раціонального руху потоку інформації в аналітичному процесі слід додержувати таких принципів:

- виявлення інформаційної потреби;
- визначення найбільш ефективного задоволення інформаційної потреби;
- об'єктивність відображення господарських фактів – явищ і процесів;
- єдність інформації різних джерел;
- усунення дублювання;
- обробка на ПК.

Обробка даних як етап аналітичного процесу полягає у перетворенні вхідної інформації у вихідну за допомогою логічних та обчислювальних операцій і може виконуватися вручну або за допомогою різних типів обчислювальних машин. За будь-якого варіанта поділ етапу на фази залежатиме від масштабів робіт та наявності технічних засобів.

Заключним етапом аналітичного процесу є узагальнення аналітичної інформації. На цьому етапі дають об'єктивну оцінку результатів діяльності господарства або його виробничого підрозділу, виявляють резерви виробництва, упущення, розробляють рекомендації. Для цього добирають аналітичні номенклатури на основі добутих у процесі аналітичної обробки даних. Основне в узагальненні – висновки та пропозиції, спрямовані на поліпшення роботи господарства та його підрозділів. Для об'єктивного оцінювання результатів роботи господарства або його виробничих та інших підрозділів передусім встановлюють, чи обґрунтовані завдання (плани) роботи, чи відповідають вони виробничим можливостям господарства або його підрозділів. Потрібно та-

кож дати характеристику організаційно-технічного розвитку, а також умов, за яких здійснювалася робота (діяльність).

Інструкція з діловодства в організації

Інструкція з діловодства – розпорядчий документ (наказ, розпорядження), який встановлює на підприємстві (установі, організації) єдині правила документування та документообігу і регламентує порядок роботи з документами від моменту їх створення до передачі в архів або відправлення адресатові.

Основне завдання інструкції з діловодства – встановити технологію роботи з документами з моменту їх створення або надходження і до відправлення кореспондентові чи передавання на архівне зберігання.

З цієї причини до інструкції з діловодства мають бути включені:

– правила документування управлінської діяльності установи (створення й оформлення основних комплексів управлінських документів);

– правила документообігу (рух документів у процесі їх створення і виконання, отримання і відправлення, реєстрація, контроль за виконанням документів, довідкова робота за документами);

– правила зберігання документів (систематизація виконаних документів, формування справ і забезпечення їх збереженості, підготовка до передавання на архівне зберігання).

Організаційні документи

Організаційні документи включають у себе: 1. Положення.
2. Статут. 3. Інструкція

Організаційні документи – це документи, що закріплюють функції, обов'язки та права організації або структурного підрозділу на тривалий час. Усі організації й підприємства у своїй діяльності поряд з актами органів державної влади керуються положеннями, статутами, правилами та інструкціями.

Положення – правовий акт, що визначає основні правила організації та діяльності державних органів, структурних підрозділів органу, а також установ, організацій і підприємств (філій), які їм підпорядковуються.

Статут – юридичний акт, що є зведенням правил, які регулюють діяльність організації, установ, товариств, громадян, їхні відносини з іншими організаціями та громадянами, права й обов'язки у певній сфері державного управління або господарської діяльності.

Інструкція – документ, у якому викладають правила, що регулюють спеціальні сторони діяльності і стосунки установ чи поведінку працівників при виконанні службових обов'язків; це зведення правил, детальні настанови, приписи керівного органу чи особи службовим особам або органам, обов'язкові для виконання.

Розпорядчі документи

Управлінська діяльність організації здійснюється шляхом видання розпорядчих документів. Видання розпорядчих документів здійснюється відповідно до повноважень визначених статутом.

Згідно зі статутом, організація видає такі розпорядчі документи: накази, постанови та розпорядження.

Розпорядчі документи видаються обов'язково:

– з організаційних питань: при утворенні, реорганізації, ліквідації структурних підрозділів, визначенні їх функцій і завдань, затвердженні структури організації, визначенні прав і обов'язків посадових осіб, відміни, зміни та припинення дії раніше виданих наказів;

– з питань планування, при визначенні порядку і строків складання планів; у випадках зміни планових показників і встановлення додаткових планових завдань; при підведенні підсумків виконання планів;

– з питань фінансування, під час затвердження звітів, при зміні цільового витрачання асигнувань, розподілі та перерозподілі грошових коштів;

– з питань кадрової роботи, праці і заробітної плати: призначення, переведення, звільнення працівників, при вирішенні питань про відзначення, дисциплінарні стягнення, про відрадження працівників; у випадках преміювання, виплати одноразових грошових винагород, надання відпустки, проведення атестації та присвоєння рангів, підготовки та перепідготовки кадрів керівних працівників і фахівців організації.

В інших випадках питання про необхідність видання розпорядчих документів вирішується керівництвом організації.

Документування і документообіг в організації

Документування управлінської діяльності полягає у фіксації за встановленими правилами на папері або інших носіях управлінських дій у процесі їх здійснення або за їх підсумками, тобто у створенні управлінських документів.

Підставою для створення документів є необхідність засвідчення наявності й змісту управлінських дій, передавання, зберігання та використання інформації протягом певного часу або постійно.

Управлінські документи за найменуванням, формою і складом реквізитів повинні відповідати державним стандартам та іншим нормативним документам на організаційно-розпорядчу документацію.

Під документообігом розуміють рух документів у підприємстві з моменту їх отримання або створення до завершення виконання або відправки на архівне зберігання.

ЄДСД встановила основні принципи організації документообігу – проходження документів у підприємстві повинно бути оперативним, цілеспрямованим, тобто виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути. Має діяти принцип одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця.

Існує чітка система здійснення всіх послідовних операцій з документами: прийняття і реєстрація, розгляд керівником, порядок проходження документів в організації, їх виконання, контроль виконання, формування справ, підготовка і передача справ до архіву.

Класифікація документів

Діловодство – це діяльність, яка охоплює питання документування та організації роботи з документами в процесі управлінської діяльності. Документ (з лат. «спосіб доказу», «повчальний приклад») – це матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку й має відповідно до чинного законодавства юридичну силу (ДСТУ 2732-94 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення»). Класифікація документів – це поділ документів на класи за найбільш загальними ознаками схожості і відмінності.

Відповідно до різних класифікаційних ознак документи поділяються:

– За змістом (спеціалізацією): загальні, з адміністративних питань, спеціалізовані (облікові, фінансові, комерційні тощо), організаційно-розпорядчі.

– За призначеннями: фінансово-розрахункові, з постачання та збуту, з особового складу.

– За походженням: офіційні (службові), особисті.

– За місцем складання: внутрішні, зовнішні.

– За джерелами виникнення: первинні (вхідні), похідні (вторинні).

– За технікою відтворення: рукописні, друковані, фотокінодокументи, звукові (аудіовізуальні).

За формою: індивідуальні, стандартні (типові).

– За видом носія: паперові, на фотокіноплівці, на відеоплівці, на магнітних (оптичних) носіях, на екрані.

– За ступенем гласності: звичайні, для службового користування, секретні, з грифом «КТ»(комерційна таємниця), цілком секретні.

– За терміном виконання: звичайні (безстрокові), термінові.

– За кількістю питань: прості, складні.

– За стадіями створення: оригінали, чернетки, копії (виписка, дублікат).

– За строками зберігання: постійного зберігання, тривалого зберігання (понад 10 років), тимчасового зберігання (до 10 років).

Службові та індивідуальні документи

Службові документи створюються організаціями, підприємствами та службовими особами, які їх представляють. Вони оформляються в установленому порядку. Особисті документи створюють окремі особи поза сферою їх службової діяльності.

За формою складання особисті документи завжди є індивідуальними. Службові можуть бути як стандартними, так і індивідуальними.

Стандартні – це документи, які мають однакову форму та заповнюються в певній послідовності й за суворо визначеними правилами (типові листи, типові інструкції, типові положення). Індивідуальні документи створюються в кожному конкретному випадку для розв'язання окремих ситуацій, їх друкують або пишуть від руки (протоколи, накази, заяви, листи).

Документи, що містять конфіденційну і таємну інформацію

Комерційна таємниця – це та виробнича, науково-технічна, управлінська, фінансова та інша документована інформація, що використовується для досягнення комерційної мети (отримання прибутку, запобігання збитку, отримання добросовісної переваги над конкурентами), яку підприємець вважає конфіденційною. До конфіденційних відносяться відомості про прибуток фірми, ідеї, відкриття, винаходи, технології, індивідуальні деталі комерційної діяльності, що дають можливість успішно конкурувати і т. ін.

Суть поняття комерційної таємниці полягає в таких положеннях:

- це будь-яка ділова інформація, що має дійсну або потенційну цінність для підприємства з комерційних причин, просочення якої може завдати шкоди підприємству;
- вона не є загальновідомою або загальнодоступною на законних підставах;
- ці відомості відповідним чином позначені, і фірма здійснює належні заходи щодо збереження і конфіденційності;
- ця інформація не є державним секретом (поняття державної таємниці дане в статті 1 розділу 1 Закону України «Про державну таємницю» від 21.01.94 р.) і не захищається авторським і патентним правом;
- ця інформація не стосується негативної діяльності підприємства, яка може завдати шкоди суспільству (порушень законів і неефективної роботи, адміністративних помилок, забруднення навколишнього середовища тощо).

Конфіденційна інформація – це відомості, що знаходяться у володінні, користуванні або розпорядженні, окремих фізичних чи юридичних осіб і поширюються за їх бажанням відповідно до передбачених умов.

Відомості КТ підприємства умовно можна поділити на дві групи:

- науково-технічна (технологічна) інформація;
- ділова інформація.

Склад і обсяг відомостей, що становлять КТ підприємства, строки конфіденційності, порядок захисту і допуску до конфіденційної інформації, а також правила її використання визначає керівник. Керівник може залучити для здійснення цієї роботи фахівців аналітиків.

Органи державної влади і місцевого самоврядування не мають права втручатися в охорону комерційної таємниці підприємства, за винятком випадків, передбачених законом.

Принципи організації колективної роботи з документами

Основними принципами організації колективної роботи з документами є:

- централізація, коли загальне управління документаційних потоків здійснює одна особа – відповідальний за діловодство;

- економічність, коли забезпечується мотивоване скорочення протяжності маршруту руху документа і на цій основі досягається економія матеріальних, інформаційних та часових ресурсів;

- функціональність, коли рух документів, як правило, «прив'язується» до процесів їх підготовки (виконання) посадовими особами (структурними підрозділами) в межах наданих їм повноважень по роботі з документами;

- уніфікація, коли одні і ті ж види (групи) документів, як правило, переміщуються відповідно до єдиних правил;

- відкритість, коли посадовим особам та структурним підрозділами підприємства забезпечується постійний доступ до документованої інформації відповідно до їх фактичних потреб (реалізація даного принципу здійснюється з урахуванням конфіденційності частини документованої інформації, наявної в розпорядженні підприємства);

- гнучкість, коли організацію роботи з окремими видами документів і стандартні маршрути їх руху можуть за рішенням уповноважених посадових осіб підприємства вноситися мотивовані зміни тимчасового характеру з метою скорочення термінів проходження документів.

Доступ до інформації (документів) та їх використання

Доступ до документів, що містять комерційну таємницю, здійснюється лише на підставі письмового дозволу керівника підприємства.

Дозвіл на доступ може оформлятися як:

- резолюція керівника підприємства на документі;

- оформлене у змісті розпорядчого документа (наказу, розпорядження або рішення) доручення щодо виконання документа із зазначенням посади і прізвища працівника – виконавця документа;

– окремо оформлений письмовий дозвіл на видавання документів (зокрема, архівних документів і справ).

Доступ до вхідних конфіденційних документів, що надійшли до підприємства, здійснюється на підставі резолюції керівника на самому документі або на супровідному листі до нього. Із супровідного листа зміст резолюції переноситься на документ і засвідчується підписом особи, відповідальної за облік, опрацювання та зберігання документів із грифом обмеженого доступу із зазначенням дати.

Доступ виконавців до документів, що містять комерційну таємницю, здійснюється відповідно до затвердженого списку посадових осіб, які мають право працювати з такими документами. Зміни до цих списків, пов'язані з розширенням або, навпаки, з обмеженням зазначеного кола осіб, вносяться з письмового дозволу керівника підприємства на підставі відповідних доповідних записок керівників структурних підрозділів. Виконавець документу (якщо він і далі працює з тією самою тематикою) та особи, які візували й підписували документ, допускаються до нього без спеціального дозволу.

У разі відсутності виконавця у зв'язку з відрадженням, відпусткою чи хворобою його документами мають право користуватися керівник структурного підрозділу, у якому він працює, або за письмовим дозволом керівника – інші працівники того самого підрозділу, які мають стосунок до зазначених документів.

Якщо відсутній виконавець, документи, що містять комерційну таємницю, з якими він працював, вилучає із сейфа у встановленому на підприємстві порядку спеціально призначена комісія, обов'язково склавши акт.

Відомості, що містяться в конфіденційних документах, не дозволяється використовувати у відкритих виступах чи публікувати в засобах масової інформації, а також забороняється експонувати такі документи на відкритих виставках, демонструвати на стендах, вітринах тощо.

Знімати копії і робити витяги з внутрішніх документів, що містять комерційну таємницю, можна лише з дозволу керівника підприємства чи керівника відповідного структурного підрозділу, який відповідає за ці документи. Копіювати вхідні документи з грифом обмеженого доступу, отримані від інших підприємств, можна лише з дозволу підприємств – авторів цих документів.

Справи з грифом обмеженого доступу можна видавати з архіву підприємства чи відомчих бібліотек закритого типу таким особам:

- працівникам підприємства за списком, затвердженим керівником цього підприємства або за його письмовим дозволом;
- працівникам інших підприємств – за їхнім письмовим зверненням і на підставі письмового дозволу керівника підприємства-фондоутворювача.

Справи й видання, що містять комерційну таємницю, видають виконавцям для роботи й приймають від них під розписку в журналі обліку та видавання справ і видань, що містять комерційну таємницю.

Порядок користування документами, що містять комерційну таємницю, має визначатися окремою інструкцією щодо роботи з такими документами.

Організація служби діловодства

На службу діловодства покладаються наступні основні завдання:

- розробка інструкції з діловодства та номенклатури справ підприємства;
- реєстрація та облік документів;
- організація документообігу, формування справ, їх зберігання та підготовка до передачі до архівного підрозділу або особі, відповідальній за ведення архіву установи;
- забезпечення впровадження та контроль дотримання структурними підрозділами установи вимог інструкції, регламентів тощо;
- контроль за своєчасним розглядом та проходженням документів в установі;
- забезпечення дотримання єдиних вимог щодо підготовки документів та організації роботи з ними в умовах електронного документообігу;
- організація збереження документаційного фонду установи та користування ним;
- засвідчення гербовою печаткою документів, підписаних керівництвом тощо.

Аби апарат управління будь-якої організації працював ефективно, потрібно раціонально організувати роботу служби діловодства. Функціонування служби діловодства установи передбачає:

- оптимальну організаційну структуру служби діловодства;

- вибір раціональної форми діловодства;
- чіткий розподіл функцій між працівниками шляхом виконання відповідних діловодних процесів та операцій;
- правильне визначення кількісного складу працівників служби (залежно від обсягу документообігу в установі);
- нормування праці кожного співробітника;
- застосування засобів сучасної комп'ютерної та організаційної техніки;
- раціональну організацію робочих місць та умов праці;
- нормативно-методичне забезпечення діловодства.

Основними факторами, які впливають на визначення виду і структури служби діловодства, на функції та обсяг виконуваних нею робіт, є такі:

- розмір та територіальне розміщення установи;
- кількісний склад працівників підприємства;
- обсяг документообігу;
- обрана форма організації діловодства;
- рівень механізації та автоматизації діловодних процесів.

Вирішальним чинником для вибору оптимальної форми організації діловодства на підприємстві та визначення структури і штатного складу служби діловодства є обсяг документообігу (визначається кількістю вхідних, вихідних та внутрішніх документів за рік).

Залежно від обсягу документообігу встановлено чотири категорії установ: I категорія – з обсягом документообігу понад 100 тис. документів на рік; II категорія – від 25 до 100 тис. документів на рік; III категорія – від 10 до 25 тис. документів на рік; IV категорія – до 10 тис. документів на рік.

Враховуючи категорію підприємства, кількість та територіальне розміщення її структурних підрозділів, обирають наступну форму організації діловодства:

- централізовану – для установ III-IV категорії з малою кількістю структурних підрозділів (всі операції з оброблення документів зосереджені в єдиному для всієї установи центрі – службі діловодства). Ця форма характерна також для невеликих підприємств з малим документообігом, в яких усі операції з документами виконує секретар/діловод;

– децентралізовану – для установ I категорії з територіально роз’єднаними структурними підрозділами (одночасне виконання відносно однорідних діловодних операцій кількома структурними підрозділами підприємства, включаючи службу діловодства). Ця форма забезпечує оперативне і якісне виконання операцій з документами. Але вона має суттєвий недолік: передбачаючи наявність діловодного персоналу і технічних засобів у структурних підрозділах, ця форма є неекономічною;

– змішану – для установ I-II категорії зі складною структурою та значним обсягом документообігу (деякі операції (прийом кореспонденції, реєстрація, контроль, копіювання) централізовано виконує служба діловодства, а інші – децентралізовано виконують інші структурні підрозділи установи (зберігання документів, довідково-інформаційне обслуговування, формування справ тощо).

На практиці існують такі види служб діловодства: департамент документального забезпечення і контролю, управління справами, загальний відділ, канцелярія. На невеликих підприємствах, які у своїй структурі не мають служб діловодства, відповідальність за ведення діловодства покладена на секретаря або на іншу спеціально призначену посадову особу (наприклад, діловода).

Роботу служби діловодства регламентують положення про неї (розробляють на основі положення (статуту) про установу) та інструкції з діловодства компанії. Діяльність працівників служби діловодства регламентують посадові інструкції, які розробляє керівник служби діловодства. У своїй роботі співробітники служби мають керуватися законами України, що встановлюють порядок організації діловодства й архівної справи, нормативно-правовими актами уповноваженого центрального органу виконавчої влади у сфері архівної справи і діловодства тощо.

У службах діловодства залежно від обсягу робіт можуть функціонувати такі категорії працівників як керівники, спеціалісти, технічні робітники.

Вирішальне значення для працівників служб діловодства має культура застосування нових інформаційних технологій в діловодстві, інших елементів інформаційної культури, тобто, крім знання комп’ютерного діловодства, необхідні також навички і вміння створення документів з електронним носієм, організації їх обігу, засобів

електронного зв'язку, використання ресурсів корпоративних електронних мереж, культури користування сучасними засобами оргтехніки.

Контроль за виконанням ділових документів

Завданням контролю за виконанням документів є забезпечення своєчасного і якісного їх виконання.

Відповідальність за організацію здійснення контролю несе керівництво згідно з розподілом обов'язків та керівники структурних підрозділів.

Контролю підлягає виконання всіх зареєстрованих в канцелярії документів, для яких зазначено термін виконання.

Відповідальність за своєчасне і якісне виконання документа несуть особи, вказані у розпорядчому документі (наказі, рішенні, вказівці тощо) або резолюції керівника. У тих випадках, коли документ виконується кількома виконавцями, відповідальним буде той, хто вказаний першим у резолюції або зазначений спеціальною поміткою. Він організовує здійснення доручення, забезпечує колегіальне обговорення питання і підготовку узгодженого рішення та подає на розгляд керівництву повністю виконаний документ із візами усіх співвиконавців.

Співвиконавці зобов'язані подати свої пропозиції відповідальному виконавцю з резервом часу не менше ніж 20 відсотків до настання строку виконання доручення. Відповідальність за своєчасну підготовку пропозицій однаковою мірою несуть усі виконавці, зазначені в резолюції.

Контроль за виконанням документів містить:

- 1) постановку документа (доручення) на контроль (фіксацію всіх поставлених на контроль документів);
- 2) перевірку своєчасного доведення документа до виконавця;
- 3) попередню перевірку і регулювання ходу виконання;
- 4) облік і узагальнення результатів контролю виконання документів (доручень);
- 5) інформування керівника про хід та підсумки виконання документів (доручень);
- 6) повідомлення про хід і підсумки виконання документів на оперативних нарадах;
- 7) зняття документів з контролю.

2. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

2.1 План практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Підтримка, формування і зміна організаційної культури	10
2	Психологічна компетентність керівника	16
3	Практика прийняття управлінських рішень	6
4	Експертно-аналітичне оцінювання в менеджменті	6
5	Комунікативні уміння керівника	18
6	Організація діловодства	8

2.2. Зміст практичних занять

Практичне заняття 1. Підтримка, формування і зміна організаційної культури

Практичні завдання:

1. Визначення типу культури в організації.
2. Охарактеризувати зміст організаційної культури.
3. Засоби підтримки організаційної культури.
4. Формування і зміна організаційної культури.
5. Корпоративний імідж.

Інформаційні джерела:

1. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури : навч. посібник / Ю. І. Палеха. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2000.

2. Спивак В. А. Корпоративная культура / Спивак В. А. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

3. Рудинская Е. В. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромиш. – К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. – 414 с.

4. Бабаєв В. М. Організаційна культура керівника : навч. посібник / В. М. Бабаєв, Н. В. Шаронова. – Харків : НТУ «ХП», 2005. – 260 с.

Практичне заняття 2. Психологічна компетентність керівника

Практичні завдання:

1. Визначення соціально-психологічних характеристик персоналу: групових ролей, статусу у колективі.
2. Формування колективу. Згуртованість колективу.
3. Визначення групових ефектів. Ефекти міжгрупової взаємодії.
4. Визначення особистісних властивостей та управлінських якостей.
5. Стиль управління.
6. Розвиток лідерських якостей.
7. Розуміння керівником індивідуальних особливостей інших людей.
8. Стиль поведінки в конфлікті.
9. Управління конфліктом.

Інформаційні джерела:

1. Романовський О. Г. Психологія управління : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, А. О. Лаврентьєва – Харків : НТУ «ХП», 2001. – 160 с.
2. Конфликты и переговоры : практическое руководство для менеджеров : [Пер. с англ.] – Ростов-на-Дону : Феникс, 1997. – 191 с.
3. Романовский А. Г. Психология понимания в управленческом общении : учеб.-метод. пособие. / А. Г. Романовский, А. С. Пономарев, С. Н. Резник. – Х., 2002. – 64 с.
4. Романовський О. Г. Розуміння керівником особистості співрозмовника : навч.-метод. посіб. з дисципліни «Техніка адм. діяльн.» для студ. спец. «Адм. менеджмент» / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, С. М. Резнік. – Х. : НТУ ХП, 2010. – 108 с.

Практичне заняття 3. Практика прийняття управлінських рішень

Практичні завдання:

1. Аналіз проблеми як етап прийняття управлінського рішення.
2. Вибір варіантів управлінського рішення.
3. Евристичні методи у розробці ефективних рішень.
4. Розвиток творчих здібностей керівника.

Інформаційні джерела:

1. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х. : ВД «ІН-ЖЕК», 2008. – 512 с.

2. Ярошевич Н. Б. Підприємництво і менеджмент: навч. посібник / Н. Б. Ярошевич, Р. З. Берлінг, А. С. Гавриляк. – Львів: Новий світ-2000, 2009. – 408 с.

3. Литвак Б. Г. Розробка управлінського рішення: Підручник / Литвак Б. Г. – М.: Справа, 2003.

4. Фатхутдинов Р. А. Розробка управлінського рішення: Підручник. – М.: ЗАТ «Бізнес-школа», «Интел-синтез», 1999. – 240 с.

Практичне заняття 4. Експертно-аналітичне оцінювання в менеджменті

Практичні завдання:

1. Самооцінка особистісних якостей як аналітика.
2. Застосування експертного методу оцінювання.
3. Тренінги в організації.
4. Проведення навчання персоналу в організації.

Інформаційні джерела:

1. Бажин И. И. Информационные системы менеджмента / Бажин И. И. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 688 с.

2. Твердохліб М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посібник / М. Г. Твердохліб. – К.: КНЕУ, 2000. – 208 с.

3. Черепанов В. С. Экспертные оценки в педагогических исследованиях / Черепанов В. С. – М.: Педагогика, 1989. – 152 с.

4. Романовский А. Г. Основы теории управления социальными системами: учеб. пособие. / Романовский А. Г. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2001. – 195 с.

Практичне заняття 5. Комунікативні уміння керівника

Практичні завдання:

1. Створення позитивної атмосфери спілкування. Прийоми атракції.
2. Розвиток умінь активного слухання.
3. Уміння переконання в управлінському спілкуванні.

4. Уміння публічного виступу.
5. Проведення презентації.
6. Написання прес-релізу.
7. Проведення прес-конференції.
8. Ефективна ділова бесіда.

Інформаційні джерела:

1. Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта / Шейнов В. П. – Мн. : Амафeya, 1996. – 384 с.
2. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування : навч. посіб. / Зубенко Л. Г., Немцов В. Д. – К. : ЕксОб, 2000. – 200 с.
3. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
4. Романовський О. Г. Розуміння керівником особистості співрозмовника : навч.-метод. посіб. з дисципліни «Техніка адм. діяльн.» для студ. спец. «Адм. менеджмент» / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, С. М. Резнік. – Х. : НТУ ХП, 2010. – 108 с.

Практичне заняття 6. Організація діловодства

Практичні завдання:

1. Організаційні документи.
2. Складання розпорядчих документів.
3. Документи, що містять конфіденційні і таємну інформацію.
4. Контроль за виконанням документів.

Інформаційні джерела:

1. Погиба Л. Г. Складання ділових паперів: Практикум : навч. посібник / Л. Г. Погиба, Т. О. Грибніченко, М. П. Баган. – К. : Либідь, 2002. – 238 с.
2. Слинькова В. Н. Свод документів административного дело-производства в менеджменте бизнеса / В. Н. Слинькова, И. К. Корнеев, А. В. Пшенко. – М. : Изд-во Проспект, 2005. – 328 с.
3. Діденко А. Н. Сучасне діловодство : навч. посібник / Діденко А. Н. – Київ : Либідь, 2004. – 384 с.
4. Гончарова Н. І. Документаційне забезпечення менеджменту / Гончарова Н. І. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 260 с.

3. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

3.1. Загальні методичні рекомендації організації самостійної роботи студентів

Самостійна робота студентів (СРС) займає провідне місце у системі сучасної вищої освіти. З усіх видів навчальної діяльності СРС значною мірою забезпечує формування самостійності як провідної риси особистості студента.

Самостійна робота завершує завдання усіх інших видів навчальної діяльності. Адже знання, що не стали об'єктом власної діяльності, не можуть вважатися дійсним надбанням людини. Тому СРС має навчальне, особисте та суспільне значення.

Навчальна діяльність характеризується суб'єктивністю, активністю, предметністю, цілеспрямованістю, наявністю структури та змісту. Особливими ознаками самостійної навчальної діяльності є такі:

- зміни самого суб'єкта;
- залежність від рівня розвитку студента та опора на досягнутий рівень розвитку;
- засвоєння загальних способів дій та наукових понять;
- передумання загальних засобів дій вирішенню завдань;
- залежність змін психічних властивостей та поведінки тих, хто навчається, від результатів їх власних дій.

Виконання самостійної роботи передбачає:

1. Опрацювання навчальної літератури за допомогою бібліотеки кафедри, університету, мережі Інтернет.

2. Вивчення навчального матеріалу, який дається для самостійної роботи.

3. Засвоєння знань, видів та способів діяльності в конкретній предметній галузі.

4. Самоперевірка засвоєних знань за допомогою представлених питань.

За необхідності можна отримати індивідуальну консультацію викладача щодо виконання самостійної роботи. Для цього на кафедрі кожного семестру розробляється графік консультацій викладачів.

3.2. Дидактичне забезпечення самостійної роботи студентів

Тема 1. Формування організаційної культури

Роль організаційної культури в управлінні персоналом. Лояльність та ідентифікація з організацією. Норми та цінності в організації. Фактори, які впливають на формування корпоративної культури.

Питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте роль організаційної культури в управлінні персоналом.
2. Визначте лояльність та ідентифікацію з організацією.
3. Що таке норми та цінності в організації?
4. Обґрунтуйте фактори, які впливають на формування корпоративної культури.

Література:

1. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посібник / Г. М. Захарчин. – Львів : Новий світ-2000, 2011. – 342 с.
2. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури : навч. посібник / Ю. І. Палеха. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2000.
3. Спивак В. А. Корпоративная культура / Спивак В. А. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
4. Рудинская Е. В. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромич. – К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. – 414 с.

Тема 2. Психологічні засади управління

Психологічні методи управління. Переговори в управлінському спілкуванні. Переговори в управлінському спілкуванні. Конфлікт як інструмент розвитку організації.

Питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте психологічні методи управління.
2. Дайте характеристику переговорам в управлінському спілкуванні.
3. Визначте методи запобігання конфліктам у колективі.
4. Охарактеризуйте конфлікт як інструмент розвитку організації.

Література:

1. Основи управлінських технологій : навч. посіб / [Товажнянський Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Ігнатюк О. А.] – Харків : НТУ «ХП», 2004. – 184 с.

2. Романовський О. Г. Конфліктне спілкування в інженерній діяльності : навч. посіб. для студ. напрямку 6.030102 «Психологія» та усіх техн. спец. / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, Н. В. Підбуцька. – Х. : НТУ «ХП», 2014. – 292 с.

3. Лінькова О. Ю. Основи менеджменту : текст лекцій / О. Ю. Лінькова. – Х. : НТУ «ХП», 2009. – 300 с.

4. Романовський О. Г. Психологія управління : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, А. О. Лаврентьєва – Харків : НТУ «ХП», 2001. – 160 с.

5. Іпатов Е. Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Е. Ф. Іпатов, К. М. Левківський, В. В. Павловський. – Київ; Харків : НМЦВО, 2002. – 319 с.

Тема 3. Управлінські рішення в організації

Чинники, що впливають на прийняття рішень та їх реалізацію. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень. Методи вироблення управлінських рішень. Оцінка ефективності організаційних рішень.

Питання для самоперевірки:

1. Обгрунтуйте чинники, що впливають на прийняття рішень та їх реалізацію.

2. Охарактеризуйте Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень.

3. Визначте методи вироблення управлінських рішень.

4. Дайте оцінку ефективності організаційних рішень.

Література:

1. Ермаков А. Е. Модели принятия решений / Алексей Егорович Ермаков. – Москва : Наука, 2003. – 261 с.

2. Гаврилова Т. А. Принятия решений / Татьяна Александровна Гаврилова. – СПб. : Издательство С.-Петербургского университета, 2001. – 119 с.

3. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : моногра-

фія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Каложна, В. І. Отенко. – Х. : ВД «ІН-ЖЕК», 2008. – 512 с.

4. Ярошевич Н. Б. Підприємництво і менеджмент : навч. посібник / Н. Б. Ярошевич, Р. З. Берлінг, А. С. Гавриляк. – Львів : Новий світ-2000, 2009. – 408 с.

Тема 4. Управлінське консультування

Кадрове забезпечення управління персоналом. Види консалтингових послуг.

Питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте кадрове забезпечення управління персоналом.
2. Визначте види консалтингових послуг.

Література:

1. Князь С. В. Основи управлінського консультування : навчальний посібник / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2006. – 156 с.
2. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008. – 240 с.
3. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / Ю. В. Чернов. – К. : Кондор, 2009. – 272 с.

Тема 5. Управління комунікаціями в організації

Ефективність управлінських комунікацій. Основні процеси зв'язків з громадськістю. Вдосконалення управлінського спілкування. Комунікативні уміння керівника.

Питання для самоперевірки:

1. Визначте ефективність управлінських комунікацій
2. Охарактеризуйте основні процеси зв'язків з громадськістю.
3. Обґрунтуйте засоби вдосконалення управлінського спілкування.
4. Визначте комунікативні уміння керівника

Література:

1. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации / Спивак В. А. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
2. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування : навч. посіб. / Зубенко Л. Г., Немцов В. Д. – К. : ЕксОб, 2000. – 200 с.

3. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

4. Романовський О. Г. Розуміння керівником особистості співрозмовника : навч.-метод. посіб. з дисципліни «Техніка адм. діяльн.» для студ. спец. «Адм. менеджмент» / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, С. М. Резнік. – Х. : НТУ ХПІ, 2010. – 108 с.

Тема 6. Організація роботи з документами

Інструменти сучасного офісу. Інструкція з діловодства в організації. Доступ до інформації (документів) та їх використання. Організація служби діловодства.

Питання для самоперевірки:

1. Проаналізуйте інструменти сучасного офісу.
2. Охарактеризуйте інструкцію з діловодства в організації.
3. Визначте доступ до інформації (документів) та їх використання.
4. Охарактеризуйте організацію служби діловодства.

Література:

1. Погиба Л. Г. Складання ділових паперів: Практикум : навч. посібник / Л. Г. Погиба, Т. О. Грибніченко, М. П. Баган. – К. : Либідь, 2002. – 238 с.

2. Слинькова В. Н. Свод документів административного делопроизводства в менеджменте бизнеса / В. Н. Слинькова, И. К. Корнеев, А. В. Пшенко. – М. : Изд-во Проспект, 2005. – 328 с.

3. Документаційне забезпечення робіт із захисту інформації з обмеженим доступом / [С. М. Головань, В. Б. Дудикевич, В. С. Зачишло, Л. Т. Пархуць, В. О. Хорошко, Л. М. Щербак.] – Львів : Видавництво Національний університет «Львівська політехніка», 2005. – 288 с.

4. Документування у менеджменті / [Кірічок О. Г., Корбутяк В. І., Процюк В. К., Дубич К. В.] – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 216 с.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВИХ РОБІТ

4.1. Загальні методичні рекомендації до написання курсової роботи

Метою курсової роботи є закріплення теоретичних знань студентів з ефективної організації адміністративної діяльності в органах управління промисловими підприємствами, установами та фірмами, в органах державної влади та місцевого самоврядування та демонстрація їх умінь застосовувати знання з техніки адміністративної діяльності в практиці управління. Курсова робота покликана показати здатність студента самостійно вирішувати комплекс взаємопов'язаних задач відповідно до вимог освітньо-кваліфікаційної характеристики спеціальності.

Курсова робота подається у друкованому вигляді. Виконується на аркушах паперу формату А-4, вона має бути надрукована 14 розміром шрифту Times New Roman, інтервал між рядками 1,5, абзацний відступ – 1,25, вирівнювання тексту (крім заголовків) – по ширині. Обсяг курсової роботи – 35-40 сторінок.

Структура курсової роботи включає:

- титульний аркуш;
- зміст;
- вступ;
- основна частина;
- висновки;
- список літератури;
- додатки (якщо потрібно).

Основна частина має складатися не менш як із двох розділів із підрозділами та суттєво розкривати тему роботи. Список літератури – не менш як 20 джерел. Оформлення курсової роботи має відповідати нормативним вимогам (Державний стандарт України ДСТУ 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки і техніки» та вимогами до оформлення текстових документів у сфері навчального процесу СТБУЗ – НТУ «ХП»).

4.2. Рекомендовані теми курсових магістерських робіт спеціальності 8.18010018 – «Адміністративний менеджмент»:

1. Удосконалення системи мотивації персоналу в організації.
2. Конфліктна компетентність керівника організації.
3. Управлінська культура керівника.
4. Формування організаційної культури на підприємстві.
5. Спілкування в управлінській діяльності керівника.
6. Аналіз управління персоналом підприємства (організації).
7. Засоби ефективного управлінського спілкування.
8. Етика управлінської діяльності сучасного керівника.
9. Управління розвитком персоналу в організації.
10. Забезпечення розвитку та змін корпоративної культури організації.
11. Управлінські технології в забезпеченні ефективної діяльності організації.
12. Удосконалення техніки ділового спілкування в організації.
13. Аналіз та удосконалення зовнішньої комунікації підприємства.
14. Управління внутрішніми комунікаціями організації.
15. Дослідження іміджу організації.
16. Професійно-важливі якості успішного керівника.
17. Управління колективом в діяльності керівника.
18. Формування команди як важлива умова ефективного менеджменту.
19. Навчання персоналу в управлінні організацією.
20. Тренінги як ефективний засіб підвищення управлінської компетентності керівника.
21. Удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників організації.
22. Удосконалення системи відбору персоналу.
23. Підвищення ефективності організації та стимулювання праці на підприємстві.
24. Удосконалення організаційних методів управління.
25. Розробка бізнес-плану організації.
26. Розробка методів покращання мотивації керівників.
27. Аналіз лідерських якостей менеджера в умовах підприємницької діяльності.

28. Дослідження основних управлінських функцій (на прикладі підприємства).
29. Розробка стратегії оптимізації організаційної структури управління організацією.
30. Аналіз методів управління в організації.
31. Дослідження функції координації в організації.
32. Розробка стратегії розвитку організації.
33. Обґрунтування вибору варіантів стратегічної орієнтації підприємства (організації).
34. Удосконалення системи управління якістю продукції (послуг) на підприємстві (в організації).
35. Удосконалення управління підприємством (організацією) в умовах ринку.
36. Удосконалення управління кадровою політикою підприємства (організації).
37. Формування і обґрунтування інноваційного розвитку підприємства.
38. Стратегічне планування в діяльності організації.
39. Розробка та прийняття управлінських рішень.
40. Координація діяльності структурних підрозділів організації.
41. Контроль як функція управління.
42. Забезпечення ефективного планування діяльності організації.
43. Удосконалення операційної діяльності підприємства.
44. PR-технології в системі управління організацією.
45. Маркетингова діяльність керівника організації.
46. Удосконалення корпоративного управління в умовах реструктуризації підприємств (організацій).
47. Обґрунтування основних напрямів адаптації до сучасних умов економічного спаду.
48. Засоби удосконалення управління організацією.
49. Удосконалення організації структури управління організацією.
50. Впровадження нових інформаційних засобів в управління організацією.
51. Удосконалення організації контролю в системі управління організацією.

52. Удосконалення операційного управління із застосуванням інформаційних технологій в організації.

53. Розробка мотиваційних механізмів прискорення інноваційної діяльності організації.

54. Удосконалення управління маркетинговою діяльністю в організації.

55. Удосконалення управління збутовою діяльністю на підприємстві.

56. Удосконалення управління інноваційною діяльністю в організації.

57. Інформаційне забезпечення ефективної управлінської діяльності.

5. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ МАГІСТРАМИ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

5.1. Загальні методичні рекомендації

Виконання контрольних робіт є складовою частиною навчального процесу, засобом перевірки навичок самостійної роботи магістрів та освоєння теоретичних питань дисципліни.

Контрольна робота може бути подана у рукописному або друкованому вигляді. В останньому випадку, контрольна робота виконується на аркушах паперу формату А-4, вона має бути надрукована 14 розміром шрифту Times New Roman, інтервал між рядками 1,5, вирівнювання тексту – по ширині. Обсяг контрольної роботи – 15-20 сторінок.

Титульний лист має містити такі обов'язкові реквізити: назва навчального закладу; назва кафедри, назва дисципліни; варіант завдання; форма навчання; курс, номер групи; повне прізвище, ім'я, по батькові студента; місце та рік здачі контрольної роботи та прізвище, ім'я, по батькові викладача, що буде перевіряти роботу.

Із запропонованого списку завдань студент заочної форми навчання вибирає свою тему контрольної роботи, орієнтуючись на останню цифру власної залікової книжки.

Структура контрольної роботи вкючає:

- титульний аркуш;
- зміст;
- основна частина;
- список літератури.

5.2. Теми контрольних робіт

Варіант 1.

1. Охарактеризуйте сутність та зміст організаційної культури.
2. Управління комунікаціями.

Варіант 2.

1. Формування організаційної культури.
2. Методи переконання в управлінському спілкуванні.

Варіант 3.

1. Процес прийняття і реалізації управлінських рішень.

2. Методи зв'язків з громадськістю.

Варіант 4.

1. Методи вироблення управлінських рішень.
2. Активне слухання. Прийоми активного слухання.

Варіант 5.

1. Культура організації: типи й основні моделі культури.
2. Публічний виступ і презентація.

Варіант 6.

1. Особливості експертно-аналітичного оцінювання.
2. Переговори в управлінській діяльності керівника.

Варіант 7.

1. Професійно-важливі якості керівника.
2. Управління конфліктами.

Варіант 8.

1. Організаційні і розпорядчі документи.
2. Поняття і види конфліктів в організаціях.

Варіант 9.

1. Організація служби діловодства.
2. Комунікативні бар'єри.

Варіант 10.

1. Лідерство – як важлива якість ефективного керівника.
2. Пабліситі і прес-реліз.

Рекомендована література:

1. Рудинская Е. В. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромич. – К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. – 414 с.
2. Спивак В. А. Корпоративная культура / Спивак В. А. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

3. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури: навч. посібник / Ю. І. Палеха. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2000.

4. Основи управлінських технологій : навч. посіб. / [Товажнянський Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Ігнатюк О. А.] – Харків : НТУ «ХП», 2004. – 184 с.

5. Романовський О. Г. Конфліктне спілкування в інженерній діяльності : навч. посіб. для студ. напрям 6.030102 «Психологія» та усіх техн. спец. / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, Н. В. Підбуцька. – Х. : НТУ «ХП», 2014. – 292 с.

6. Романовський О. Г. Психологія управління : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, А. О. Лаврентьєва. – Харків : НТУ «ХП», 2001. – 160 с.

7. Ярошевич Н. Б. Підприємництво і менеджмент : навч. посібник / Н. Б. Ярошевич, Р. З. Берлінг, А. С. Гавриляк. – Львів : Новий світ-2000, 2009. – 408 с.

8. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х. : ВД «ІН-ЖЕК», 2008. – 512 с.

9. Романовський О. Г. Розуміння керівником особистості співрозмовника : навч.-метод. посіб. з дисципліни «Техніка адм. діяльн.» для студ. спец. «Адм. менеджмент» / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, С. М. Резнік. – Х. : НТУ ХП, 2010. – 108 с.

10. Слишкова В. Н. Свод документів адміністративного делопроизводства в менеджменті бізнесу / В. Н. Слишкова, И. К. Корнеев, А. В. Пшенко. – М. : Изд-во Проспект, 2005. – 328 с.

11. Погиба Л. Г. Складання ділових паперів: Практикум : навч. посібник / Л. Г. Погиба Т. О. Грибніченко, М. П. Баган. – К. : Либідь, 2002. – 238 с.

6. ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ПИТАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Визначте суть поняття «організаційна культура» та її роль в управлінні персоналом.

2. Проаналізуйте зміст організаційної культури.

3. Обґрунтуйте засоби формування організаційної культури.

4. Обґрунтуйте засоби підтримки організаційної культури.

5. Обґрунтуйте засоби зміни організаційної культури.

6. Охарактеризуйте типи організаційної культури.

7. Охарактеризуйте визначення типу організаційної культури за Куїном і Камероном.

8. Визначте поняття «місія» та «ціль».

9. Дайте оцінку сили/слабкості організаційної культури.

10. Охарактеризуйте групові норми та цінності в організації.

11. Визначте корпоративний імідж.

12. Проаналізуйте поняття соціальної групи та колективу.

13. Охарактеризуйте групові ефекти.

14. Визначте групові ролі, статус у колективі.

15. Охарактеризуйте згуртованість колективу.

16. Дайте оцінку сумісності персоналу

17. Охарактеризуйте ефекти міжгрупової взаємодії

18. Дайте оцінку зворотному зв'язку у забезпеченні ефективності ділового спілкування.

19. Проаналізуйте переговорний процес.

20. Визначте комунікативну сторону спілкування.

21. Обґрунтуйте бар'єри спілкування.

22. Проаналізуйте типи темпераменту.

23. Визначте мотиваційно-вольові якості персоналу.

24. Охарактеризуйте лідерство – як важливу якість керівника.

Визначте теорії лідерства.

25. Проаналізуйте стилі управління.

26. Охарактеризуйте професійно-важливі якості керівника.

27. Обґрунтуйте розуміння індивідуальних особливостей персоналу як важливу якість керівника. Визначте механізми розуміння.

28. Охарактеризуйте помилки розуміння.

29. Проаналізуйте теорії розуміння.

30. Проаналізуйте поняття і види конфліктів в організаціях.

31. Обґрунтуйте способи управління конфліктами в організації.
32. Проаналізуйте створення позитивної атмосфери у діловому спілкуванні. Охарактеризуйте прийоми атракції.
33. Проаналізуйте етапи формування колективу.
34. Проаналізуйте методи переконання.
35. Дайте оцінку активному слуханню. Обґрунтуйте прийоми активного слухання.
36. Проаналізуйте підготовку до публічного виступу та презентації.
37. Дайте оцінку управлінню комунікаціями.
38. Визначте поняття комунікації і види комунікацій.
39. Обґрунтуйте основні види взаємодії.
40. Обґрунтуйте способи вдосконалення комунікаційного процесу.
41. Охарактеризуйте методи зв'язків з громадськістю.
42. Охарактеризуйте пабліситі.
43. Проаналізуйте написання прес-релізу.
44. Охарактеризуйте проведення прес-конференції.
45. Охарактеризуйте форми і методи добору і аналізу інформації.
46. Визначте суть і види управлінських рішень.
47. Охарактеризуйте основні етапи процесу підготовки і реалізації управлінських рішень.
48. Проаналізуйте методи вироблення управлінських рішень.
49. Проаналізуйте чинники, що впливають на прийняття та реалізацію управлінських рішень.
50. Обґрунтуйте ефективність організаційних рішень.
51. Охарактеризуйте надання консалтингових послуг.
52. Проаналізуйте вимоги до особистісних якостей аналітика-експерта.
53. Обґрунтуйте особливості експертно-аналітичного оцінювання.
54. Охарактеризуйте організаційні документи.
55. Проаналізуйте розпорядчі документи.
56. Визначте документування і документообіг в організації.
57. Охарактеризуйте документи, що містять конфіденційну і таємну інформацію.
58. Обґрунтуйте принципи організації колективної роботи з документами.
59. Охарактеризуйте організацію служби діловодства.

60. Проаналізуйте організацію контролю за виконанням ділових документів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Бабасв В. М. Організаційна культура керівника : навч. посібник / В. М. Бабасв, Н. В. Шаронова. – Харків : НТУ «ХП», 2005. – 260 с.
2. Бажин И. И. Информационные системы менеджмента / Бажин И. И. – М. : ГУ-ВШЭ, 2000. – 688 с.
3. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Каложна, В. І. Отенко. – Х. : ВД «ІН-ЖЕК», 2008. – 512 с.
4. Гончарова Н. І. Документаційне забезпечення менеджменту / Гончарова Н. І. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 260 с.
5. Діденко А. Н. Сучасне діловодство : навч. посібник / Діденко А. Н. – Київ : Либідь, 2004. – 384 с.
6. Іпатов Е. Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Е. Ф. Іпатов, К. М. Левківський, В. В. Павловський. – Київ; Харків : НМЦВО, 2002. – 319 с.
7. Князь С. В. Основи управлінського консультування : навчальний посібник / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2006. – 156 с.
8. Литвак Б. Г. Розробка управлінського рішення : підручник / Литвак Б. Г. – М. : Справа, 2003.
9. Лінькова О. Ю. Основи менеджменту : текст лекцій / О. Ю. Лінькова. – Х. : НТУ «ХП», 2009. – 300 с.
10. Основи управлінських технологій : навч. посіб / [Товажнянський Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Ігнатюк О. А.] – Харків : НТУ «ХП», 2004. – 184 с.
11. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури : навч. посібник / Ю. І. Палеха. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2000.
12. Погиба Л. Г. Складання ділових паперів: Практикум : навч. посібник / Л. Г. Погиба, Т. О. Грибіниченко, М.П. Баган. – К. : Либідь, 2002. – 238 с.

13. Романовский А. Г. Основы теории управления социальными системами : учеб. пособие. / Романовский А. Г. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2001. – 195 с.

14. Романовский А. Г. Психология понимания в управленческом общении : учеб.-метод. пособие. / А. Г. Романовский, А. С. Пономарев, С. Н. Резник. – Х., 2002. – 64 с

15. Романовський О. Г. Психологія управління : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, А. О. Лаврентьєва – Харків : НТУ «ХП», 2001. – 160 с.

16. Романовський О. Г. Розуміння керівником особистості співрозмовника : навч.-метод. посіб. з дисципліни «Техніка адм. діяльн.» для студ. спец. «Адм. менеджмент» / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, С. М. Резнік. – Х. : НТУ ХП, 2010. – 108 с.

17. Романовський О. Г. Конфліктне спілкування в інженерній діяльності : навч. посіб. для студ. напряму 6.030102 «Психологія» та усіх техн. спец. / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, Н. В. Підбуцька. – Х. : НТУ «ХП», 2014. – 292 с.

18. Рудинская Е. В. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромич. – К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. – 414 с.

19. Слинькова В. Н. Свод документов административного делопроизводства в менеджменте бизнеса / В. Н. Слинькова, И. К. Корнеев, А. В. Ппенко. – М. : Изд-во Проспект, 2005. – 328 с.

20. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации / Спивак В. А. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.

21. Спивак В. А. Корпоративная культура / Спивак В. А. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

22. Твердохліб М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посібник / М. Г. Твердохліб. – К. : КНЕУ, 2000. – 208 с.

23. Фатхутдинов Р. А. Розробка управлінського рішення : підручник – М. : ЗАТ «Бізнес-школа», «Интел-синтез», 1999. – 240 с.

24. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008. – 240 с.

25. Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта / Шейнов В. П. – Мн. : Амалфея, 1996. – 384 с.

26. Ярошевич Н. Б. Підприємництво і менеджмент : навч. посібник / Н. Б. Ярошевич, Р. З. Берлінг, А. С. Гавриляк. – Львів : Новий світ-2000, 2009. – 408 с.

Додаткова

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Е. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.

2. Гаврилова Т. А. Принятие решений / Татьяна Александровна Гаврилова. – СПб. : Издательство С.-Петербургского университета, 2001. – 119 с.

3. Документаційне забезпечення робіт із захисту інформації з обмеженим доступом / [С. М. Головань, В. Б. Дудикевич, В. С. Зачипило, Л. Т. Пархуць, В. О. Хорошко, Л. М. Щербак.] – Львів : Видавництво Національний університет «Львівська політехніка», 2005. – 288 с.

4. Документування у менеджменті / [Кірічок О. Г., Корбутяк В. І., Процьок В. К., Дубич К. В.] – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 216 с.

5. Ермаков А. Е. Модели принятия решений / Алексей Егорович Ермаков. – Москва : Наука, 2003. – 261 с.

6. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посібник / Г. М. Захарчин. – Львів : Новий світ-2000, 2011. – 342 с.

7. Конфликты и переговоры : практическое руководство для менеджеров : [Пер.с англ.] – Ростов-на-Дону : Феникс, 1997. – 191 с.

8. Черепанов В. С. Экспертные оценки в педагогических исследованиях / Черепанов В. С. – М. : Педагогика, 1989. – 152 с.

9. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / Ю. В. Чернов. –К. : Кондор, 2009. – 272 с.