

Л. М. СЕРГЕЄВА, В. П. КОНДРАТЬЄВА, М. Я. ХРОМЕЙ

ЛІДЕРСТВО

*Навчальний посібник
для учнів/студентів професійних навчальних закладів
із спеціальності «Комерційна справа»*



Івано-Франківськ
Ліля-НВ
2015

УДК 37.035.91
ББК 88.542.6
С 32

Схвалено науково-методичною комісією з професійної педагогіки, психології та змісту професійно-технічної освіти Науково-методичної ради з питань освіти Міністерства освіти і науки України для використання у професійно-технічних навчальних закладах (протокол № 5 від 02.02.2015 р.)

Рецензенти:

Бондарчук Олена Іванівна, доктор психологічних наук, професор
Дороніна Тетяна Олексіївна, доктор педагогічних наук, професор
Касприк Наталія Миколаївна, кандидат психологічних наук

С-78 **Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я.** Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея- НВ». 2015. – 296 с.

У навчальному посібнику викладено сутність, технології, процеси та механізми розвитку лідерства як цілеспрямованого процесу формування відповідних якостей та навичок. Аспект проблеми лідерства враховує можливість формування і розвитку лідерських якостей шляхом навчання і самонавчання.

Адресовано учням/студентам професійних навчальних закладів за спеціальністю «Комерційна діяльність», фахівцям, чия діяльність пов'язана з менеджментом.

© Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П.,
Хромей М. Я., 2015

© Українсько-канадський проект
«Навички для працевлаштування», 2015

ISBN 978-966-668-358-1

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1. Поняття лідерства	9
1.1. Відмінності між керівництвом та лідерством	9
1.2. Природа лідерства та його складники	17
1.3. Стилi лідерства	22
1.4. Розвиток лідерства	28
1.5. Формування системи лідерства	32
Розділ 2. Корпоративна влада	38
2.1. Сутність влади в менеджменті	38
2.2. Лідерство як риса діяльності управлінської команди	46
2.3. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм	50
2.4. Імідж як складник діяльності управлінської команди	53
Розділ 3. Змінні лідерства	62
3.1. Рівняння лідерства. Теорія особливостей лідерства	62
3.2. Теорія лідерської поведінки	67
3.3. Теорія випадкового (ситуативного) лідерства	75
Розділ 4. Лідерська етика	83
4.1. Коріння етики: світська та релігійна традиції. Розвиток моралі. Етика та юридичні питання	83

4.2. Значення цінностей. Репутація організації	91
4.3. Етичний клімат в організації. Організаційна етика	101
Розділ 5. Влада лідера	117
5.1. Лідер як служитель: доступність, спілкування, підтримка	117
5.2. Філософія партисипативного управління	126
5.3. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління	132
Розділ 6. Ефективне лідерство	139
6.1. Мораль на роботі. Підвищення моралі працівників	139
6.2. Моральність на робочому місці та роль лідера	146
6.3. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства	152
6.4. Мистецтво слухати. Важливість слухати для розвитку лідерських навичок	155
Розділ 7. Мистецтво переконання	163
7.1. Елементи мистецтва переконання	163
7.2. Стили конфліктів	170
7.3. Лідерство і різноманітність	184
7.4. Значення толерантності	188
Розділ 8. Управління якістю роботи	196
8.1. Визначення цілей виконання. Проведення огляду за якістю виконання	196
8.2. Професійне виконання	202
8.3. Бенчмаркінг	211
8.4. Організаційний успіх.	

Поліпшення виконання через зміну поведінки	215
8.5. Дотримання дисципліни	219
8.6. Запобігання «вигоранню». Стрес	225
Вправи	233
Додатки	253
Глосарій	273
Бібліографія	289

ВСТУП

У сучасних умовах важливим фактором підвищення ефективності комерційної діяльності стає розвиток людського потенціалу, наповнення її професійно підготовленими кадрами, здатними своєчасно позбуватись успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності та кваліфіковано відповідати на соціально-орієнтовані вимоги, які ставлять до фахівців із комерційної діяльності стосовно їхнього професіоналізму; чітко та якісно виконувати функціональні обов'язки в ситуації постійних змін, неузгодженості нормативно-правового забезпечення; глибоко осмислювати свої недоліки і професійні надбання, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному розвитку.

Одним з ключових компонентів професійної підготовки фахівців із комерційної діяльності є вміння професійного спілкування, володіння якими суттєво підвищує конкурентоздатність майбутніх робітників на регіональному ринку праці, що значно розширює можливості їхнього працевлаштування, підвищує ефективність їхніх виважених рішень. Особливо нагальною є потреба суспільства у фахівцях, які здатні співпрацювати та налагоджувати ділові стосунки з партнерами, зокрема зовнішніми, організовувати діяльність для досягнення спільної мети, долати комунікативні бар'єри, кваліфіковано здійснювати професійне спілкування під час виконання професійних завдань, вміти здійснювати самопрезентацію, бути лідерами тощо.

Устремління бути першим заклала в людині природа. Проте одні наполегливо йдуть вперед, проторюючи власний шлях і досягаючи успіхів, а інші відсиджуються у теплому місці, заздрячи чужим перемогам.

Напевно, кожен мріє стати лідером, але кожному також відомо, що стати ним не так просто. Важливим ключем до успіху лідера є саморозвиток. Запам'ятайте одну просту істину: хто володіє інформацією – той володіє світом. Читайте побільше книжок, не обов'язково тільки з того фаху, яким Ви хочете займатися. Не соромтеся вчитися чогось в інших людей, переймайте досвід у тих, хто, на вашу думку, досяг позицій лідерства.

Справжній лідер повинен володіти розвинутими комунікативними навичками. Лідер повинен вміти не тільки чітко і ясно висловлювати свої думки, а й володіти вмінням зацікавити своєю мовою присутніх, об'єднати всіх під загальною основою. Ще одна якість, без якої справжній лідер просто немислимий – це впевненість у собі, своїх діях. Витривалість – це та якість, якою повинен бути наділений справжній лідер.

Щоб стати лідером, потрібно розуміти закони природи і керуватися дарованими вічними цінностями, розвивати культуру взаємної довіри і поваги, адже коли різні люди працюють в одній команді, над одним проектом, дуже важливо працювати злагоджено, поважати відмінності, надавати творчий простір для інших людей, показувати особистий приклад. Справжні лідери ведуть за собою своїм прикладом, а не штовхають інших іти вперед. А ще треба вміло делегувати повноваження, дивитися вперед.

Щоб стати лідером, треба багато вміти. У кожній ситуації треба вміти зорієнтуватись, зробити правильний вибір, ухвалити правильні рішення, подумати про інших. Розуміючи взаємозв'язок, лідер чітко бачить мету і згуртовує людей, створює команду, в якій індивідуальності розкриваються і доповнюють одна одну.

Отже сутність лідера полягає не так у власному розвитку, як у вмінні надихати людей навколо та переконувати їй у їхніх надзвичайних здібностях та цінностях.

Структурою навчального посібника передбачено вивчення восьми тем, які розкривають базові питання з лідерства. Практичні вправи, навчальні й тестові вправи, що допоможуть

закріпити здобуті теоретичні знання, розміщено в додатках. Глосарій основних термінів та понять допоможе швидко знайти їхні значення при роботі над текстом. А ще подано бібліографію.

Автори сподіваються, що посібник допоможе учням/студентам здобути потрібні знання з лідерства, а також буде корисний усім фахівцям, чия діяльність пов'язана з менеджментом.

Автори висловлюють глибоку вдячність докторові психологічних наук, професорові, завідувачу кафедри психології управління Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України **Олені Іванівні Бондарчук**, докторові педагогічних наук, професорові, завідувачу кафедри педагогіки Криворізького педагогічного інституту ДВНЗ «Криворізький національний університет» **Тетяні Олексіївні Дороній**, кандидатів психологічних наук, завідувачу відділу підвищення кваліфікації та дослідно-експериментальної і моніторингової роботи Науково-методичного центру професійно-технічної освіти та підвищення кваліфікації інженерно-педагогічних працівників у Хмельницькій області **Наталії Миколаївні Касприк** за інтерес, виявлений до проблеми, та рецензування цього посібника.

Посібник видається за підтримки українсько-канадського проекту «Навички для працевлаштування».

ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА

1.1. Відмінності між керівництвом та лідерством

Посада керівника підприємства, організації, установи в системі «людина – людина» перетворює спілкування із фактора, що супроводжує діяльність, на професійно значущу категорію. Керівник не просто «старший» – він наділений функцією управління, адміністративними повноваженнями. В ідеальному варіанті він стає у трудовому колективі одночасно і «лідером», і «менеджером».



Зазвичай поняття «керівництво» й «управління» не розрізняють за змістом, хоч вони мають істотні відмінності. Лідерство не вичерпує і не замінює процес управління, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети.

Менеджер – це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Менеджер не завжди буває лідером, його завдання – вносити порядок і послідовність, координувати освітній процес.¹

¹ Ковальчук В. І. Проблеми управлінського лідерства в професійно-технічній освіті / В. І. Ковальчук // Вісн. післядиплом. освіти: Зб. наук. праць / Голов. ред. В. В. Олійник. – К.: Геопринт, 2009. – Вип. 11, ч. 1. – С. 101 – 111.

Право на керівництво є основною особливістю професійної діяльності менеджера. Воно виявляється в його взаєминах з людьми і не стосується діяльності, пов'язаної з управлінням матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами організації. Об'єктом керівного впливу завжди є людина або група людей. Цим самим керівництво відрізняється від управління, об'єктами якого можуть бути як люди, так і матеріальні або фінансові елементи виробництва.

Керівництво – це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо навіть простежити, коли одна переходить в другу.

До загальних функцій менеджменту належать визначення мети, планування (завдань, засобів, дій, результатів), організація (процесів, структур, колективів, місць праці, співпраці), розроблення і ухвалення рішень, оперативне регулювання (процесів, дій), мотивація, контроль (визначення обсягів і критеріїв контролю; визначення стандартів; діагностика стану справ; висновки і коригувальні дії)².

Функції керівника:

- 1) лідерство;
- 2) мотивація;
- 3) налагодження комунікацій;
- 4) ухвалення рішень;
- 5) репрезентація;
- 6) контролювання дій і вчинків людей.

Участь керівника у тому, як колектив або окремих працівників досягає окресленої мети, визначається передусім змістом і якістю виконання функцій, передбачених посадовою інструкцією або положенням про підрозділ. На сучасному етапі в практиці роботи успішних підприємств, які працюють у ринковому середовищі, при оцінюванні якостей праці керівника враховують рівень виконання таких основних ролей, кожна з яких складається з

² Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

комплексу лідерських функцій керівництва: організатора трудового колективу, наставника працівника, виразника і захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та поширювача інформації (знань).

Роль організатора колективу в першу чергу полягає в забезпеченні високого рівня організованості колективу. У сучасних умовах конкурентного середовища, коли кожен первинний трудовий колектив виконує тільки певні види робіт у загальній їх сукупності, ця роль набуває дедалі більшого значення.

Загалом успішне виконання економічних завдань і досягнення найважливішої соціальної мети суспільства залежить від рівня організованості колективів, від якостей керівника як організатора. Потрібно підвищувати роль керівників трудових колективів, менеджерів у забезпеченні високої організованості колективів (дотримання норм трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку і трудового законодавства, участь у розв'язанні питань матеріального і морального стимулювання працівників, визначенні кінцевих результатів роботи підрозділів, розв'язанні інших організаційних та соціальних питань).

Організованість колективу – це передусім єдність дій усіх його членів, різних за вдачею, темпераментом, фізичними і психічними даними, їхня загальна спрямованість на розв'язання завдань підвищення ефективності праці і якості надання послуг. Ось чому керівник колективу як організатор його трудової діяльності має вміти ставити перед колективом конкретну мету і виділяти головну і другорядну, раціонально розподіляти в часі і просторі зусилля колективу для досягнення поставленої мети, визначати засоби і методи розв'язання конкретних завдань, розвивати ініціативу та здібності членів колективу, ефективно використовувати їхні знання і досвід при розподілі завдань конкретним працівникам.

До основних **функцій менеджера** як організатора колективу належать:

- організація праці та управління;

- організація навчання працівників;
- організація ухвалення й реалізації управлінських рішень;
- впровадження інноваційних технологій;
- організація трудової активності та стимулювання працівників;

- забезпечення чіткого системного контролю за тим, як колектив виконує поставлені перед ним завдання.

За вдало організованого контролю можна завчасно виявити допущені помилки та відхилення, внести потрібні зміни у планові показники, вжити додаткових організаційних заходів у процесі оперативного керівництва тощо.

Визначення поняття «лідер» ще 1948 р. дав провідний світовий фахівець в галузі досліджень лідерства Р.-М. Стогділл (Ralph Melvin Stogdill). **Лідер** – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити³.

Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює». Лідер (англ. leader – провідник, той, хто веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості.

Лідерство – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наближатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

Лідерські якості керівника як вихователя й організатора навчання визначають успіх його трудового процесу. Поняття вихователя трудового колективу містить у собі комплекс функцій, які є обов'язковими для керівника будь-якого рівня. Перш за все керівник колективу зобов'язаний впроваджувати в життя політику організації в галузі економіки, роз'яснювати

³ Janinks D. On Becoming a Leader / D. Janinks. – Cambridge, 1995. – P. 12–18.

підлеглим зміст, значення і спрямованість заходів, які проводять у ринковому середовищі. Виховання таких якостей, як розуміння потреби сумлінно працювати, відчуття особистої відповідальності за результати праці здійснюють лінійні та функціональні менеджери. А це вимагає від них оволодіння такими особистими якостями, як чесність, непідкупність, скромність.

Будучи лідером, керівник соціальної групи здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», які є набагато тіснішими й результативнішими, аніж стосунки «начальник – підлеглий».

Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера в таких сферах, як визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо), забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку.

З огляду на все зазначене можна дати таке визначення поняття лідерства: **лідерство** – це істотна складова частина діяльності менеджера, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

На відміну від автократичного, демократичний тип керівника прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їхньої кваліфікації та функцій, що їх вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення мети, оцінка роботи, підготовка й ухвалення рішень, створює потрібні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює їхні зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Директор підприємства, фірми особисто займається лише найскладнішими й найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим розв'язувати всі інші. Він намагається радитись з ними

й прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги й розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ані за помилки виконавців.

Керування (управління) визначається як розумовий та фізичний процес, котрий приводить до того, що підлеглі виконують офіційно визначені їм доручення і розв'язують певні завдання. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи.

Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керування (обмежується лише впливом), хоч діапазон його застосування ширший (вплив використовують для розв'язання різних завдань, зокрема й управління). Надалі для чіткішого розмежування статусу осіб, що можуть впливати на поведінку інших людей, керівником (менеджером) ми називатимемо людину, що має офіційно делеговані їй права і повноваження для впливу на поведінку підлеглих їй людей, а лідером – людину, що здобула це право завдяки особистим якостям.

Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними перш за все використовує посадову основу влади та джерела, що її живлять, і покладається на них. Лідерство ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим, – віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав, і стати лідером групи вдається далеко не кожному. Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (класифікація потреб за Абрагамом-Гарольдом Маслоу (Abraham Harold Maslow) – *(див. додаток А)*). Всі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим свої власні активні потреби. З огляду на це, люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки провідника.

Керівник чи особа, яка здійснює вплив, також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця. Донедавна переважала думка, що між поняттями «керівництво»,

«лідерство» та «влада» немає істотних відмінностей, оскільки особа, наділена повноваженнями здійснювати керівні функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складники управлінського впливу не обов'язково зосереджуються в одних руках. Якщо керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення та розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей та ситуації, в якій перебуває керівник.

Лідерські стосунки вирізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи. Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання своєї позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їхні потреби. У відповідь послідовники задовольняють лідерську потребу у владі і надають йому потрібну підтримку в досягненні організаційної мети.

І керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей використовують владу.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, ставлення, відчуття іншої людини.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших. Керівника, який досяг влади лише завдяки своєму місцю у посадовій ієрархії і керує людьми тільки з цих позицій, називають формальним лідером. Його влада поширюється в основному на робочі стосунки і здійснюється за схемою «начальник – підлеглий» (він має владу над підлеглими тому, що вони залежать від нього у питаннях розподілу робочих завдань, нарахування і видачі заробітної плати, просування по службі тощо).

Соціальна взаємодія формального лідера з членами колективу, яким він керує, є досить млявою. Підлеглі такого керівника мають багато підстав для того, щоб не визнавати й оскаржувати його права на керування, особливо якщо він у роботі виявляє недостатній професіоналізм. Натомість владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав для керування, отримує визнання своїх підлеглих як

лідер завдяки своїм особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм в інших тощо. Процес впливу через здібності і вміння чи інші ресурси, що потрібні людям, отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції більшою мірою зумовлено використанням особистісної основи влади та джерел, що її живлять.

Ідеальним з позиції інтересів організації (тобто для досягнення більшої сили впливу на її членів, а отже, й більшої ефективності управління) вважається поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера.

Запитання для самоконтролю:



1. Чому зазвичай не розрізняють за змістом поняття «керівництво» та «управління», хоч вони й мають істотні відмінності? У чому ці відмінності полягають?
2. У чому полягає право на керівництво як основної особливості професійної діяльності менеджера?
3. Чим зумовлюються керівні функції менеджменту?
4. У чому полягає роль організатора трудового колективу?
5. Що використовують і керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей?
6. Дайте визначення поняття лідерства.
7. Перелічіть людські потреби за класифікацією А.-Г. Маслоу.

Закінчити речення:



1. Лідерство – це вміння...
2. Лідерство є процесом, за допомогою якого...
3. Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на...

1.2. Природа лідерства та його складники

Інтерес до лідерства виник ще за сивої давнини. Феномен лідерства впродовж сторіч хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку ХХ ст. почали інтенсивно досліджувати науку про управління і керівництво, і лідерство стало об'єктами поглибленого вивчення. У 1930–1950-ті роки в цій сфері було здійснено ряд великомасштабних досліджень на системній основі.

Починаючи з 1970-х років, інтерес до вивчення лідерства почав зростати ще більше, про що свідчить поява відповідних праць Д. МакГрегора (Douglas McGregor), Р.-Б. Бернса, (Robert Bounds Burns), Р. Такера (Robert Tucker), Дж. Пейджжа (George Peger) та ін.

Уперше слово «leader» («лідер») з'явилося в англійській мові приблизно 1300 р., а «leadership» (лідерство) – аж за 500 років⁴.

Існують різні тлумачення слова «лідер». У перекладі з англійської мови воно означає, як уже зазначалося вище, «лідер», «керівник», «вождь», «командир»⁵. Аналогами іншомовного слова «лідер» в українській мові можна вважати слова «поводир», «провідник», «ватажок», «керманич».

У процесі вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато різних визначень цього поняття. У своїх визначеннях лідерства чимало авторів намагалося чітко сформулювати той особливий компонент, що його вносить сам лідер.

Так, Р.-Л. Дафт (Richard L. Daft) трактує лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальну мету. Дж. Террі (J. Terry) вважає, що лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум (Robert Tannenbaum), І. Вешлер (I. Weschler) і Ф. Масарик (F. Masaryk) визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, яка

⁴ *Татенко В. О.* Лідер XXI / В. О. Татенко // *Leader XXI: Соц.-психолог. студії.* – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.

⁵ *Шалагинова Я. В.* Психология лидерства / Я. В. Шалагинова. – СПб.: Речь, 2007. – 494 с.

виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети⁶.

Американський вчений Б. Балдер (B. Balder) висловлює думку, що лідерство – це «ярлик», який наклеюють на поведінку інших людей. Тут потрібна віра в те, що якість, котра визначається як лідерство, спричинює певну поведінку⁷.

Найзагальнішим визначенням лідерства є пояснення цього феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету якоїсь людини на поведінку її членів.

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов'язаних із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності.

Існують такі **критерії оцінки** лідерства:

1. *Вроджене прагнення вести за собою.* Бути лідером означає вказувати шлях іншим – найліпший, найкоротший, найбезпечніший. Лідер не тільки скеровує і веде своїх послідовників, а й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть іти за ним.

2. *Мотивація першості.* Для того, щоб стати лідером, недостатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.

3. *Впливовість.* Адже, щоб стати лідером і вести людей за собою, потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-друге, впливовість цієї людини не підтримана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно.

4. *Зануреність і закоханість у свою справу.* Лідер вміє витримати межу між своїм покликанням та різними захопленнями. Для лідера мотив діяльності відповідає самій діяльності.

⁶ Там само.

⁷ *Дафт Р.* Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с.

5. *Компетентність і креативність*. Лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі і використовує творчий підхід у розв'язанні проблемних питань та ситуацій.

6. *Психологічна надійність* – здатність, за словами вченого, підтримувати потрібний рівень «я хочу», «я можу» і «я повинен» у різних, особливо напружених, ситуаціях життєдіяльності.

7. *Адекватна самооцінка і саморегуляція*. У лідерів у більшості випадків поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка у поєднанні з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей та мети. Справжній лідер вільний від заздрощів і вміє щиро радіти за успіхи інших.

8. *Самовдосконалення*. Справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички⁸.

У процесі досліджень феномену лідерства, що активно розгорнувся на початку ХХ ст., сформувалися різні теорії щодо походження та особливостей лідерства.

Теорія лідерських якостей є найраннішим підходом у вивченні та визначенні лідерства. В цьому напрямку було проведено сотні досліджень. Упродовж багатьох років науковці намагалися виділити основні особливості лідера. Наприклад, американський психолог К. Берд (С. Byrd) 1940 р. склав список із 75 рис, які різні дослідники визначали як «лідерські». Серед них були ініціативність, товариськість, почуття гумору, ентузіазм, упевненість, дружелюбність тощо⁹.

Р.-М. Стогділл (R.M. Stogdill) описав п'ять основних якостей, котрі, на його думку, характеризують лідера: розум або інтелектуальні здібності, панування або переважання над іншими, впевненість у собі, активність і енергійність, знання справи. Проте згодом з'ясувалося, що людина, яка володіє всіма цими якостями, не обов'язково є лідером¹⁰.

⁸ *Татенко В. О.* Лідер ХХІ / В. О. Татенко // *Leader ХХІ: Соц.-психолог. студії*. – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.

⁹ *Шалагинова Я. В.* Психология лидерства. / Я. В. Шалагинова. – С-Пб.: Речь, 2007. – 494 с.

¹⁰ *Stogdill R.* Handbook of Leadership. N.Y., 1974.

Найпоширенішою є так звана харизматична концепція, згідно з якою лідерство отримують видатні люди як дещо, що зійшло на них як благодать. Харизматичний тип лідерства засновано на неординарних, незвичайних якостях самого лідера; по суті, цей тип лідерства опирається на авторитарний механізм владарювання¹¹.

Харизма – це особлива властивість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями і здатну впливати на інших¹². Потреба людей у такому лідері виникає за екстремальних історичних обставин, найчастіше в релігійному чи політичному житті. Харизматичний лідер викликає в оточення абсолютну довіру, спонукає до схиляння перед ним.

Поведінковий підхід створив основу для класифікації **стилів керівництва**, або стилів поведінки. Це стало серйозним внеском і корисним інструментом розуміння складнощів лідерства. Цей підхід до вивчення лідерства зосередив свою увагу на поведінці керівника. Відповідно до поведінкового підходу ефективність тут визначається не особистими якостями керівника, а радше його манерою поведінки стосовно підлеглих¹³.

Гуманістичний підхід намагається запровадити «паритет значущості» між лідером та його послідовниками, підкреслюючи і підсилюючи роль останніх у процесах лідероутворення. У рамках цього підходу вводиться поняття «суперлідера» – того, хто стимулює розвиток лідерських рис у своїх послідовників, а також «сервант-лідера», який вважає, що насамперед він повинен служити людям, опікуватися тими, хто йде за ним¹⁴.

¹¹ *Сосланд А. И.* Харизматическая личность в психотерапии // Московский психотерапевтический журнал. 1997, – №3. – С. 152 – 191.

¹² *Сосланд А. И.* Фундаментальная структура психотерапевтического метода, или Как создать свою школу в психотерапии / А. И. Сосланд. – М.: Логос, 1999. – С. 11 – 14, 87 – 92.

¹³ *Ке де Ври М.* Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / М. Ке де Ври. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – С. 21 – 49.

¹⁴ *Татенко В. О.* Лідер XXI. / В. О. Татенко // Leader XXI: Соц.-психолог. студії. – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.

На ґрунті узагальнення і попередніх підходів виникла синтетична теорія лідерства, згідно з якою його розглядають як процес організації міжособистісних стосунків у групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи, і тому вивчати його потрібно з погляду позиції мети та завдань групи. Більшість вітчизняних учених, вивчаючи динамічні процеси у групі, використовують саме цей підхід. Сутність лідерства в малих групах розглядають в контексті спільної групової діяльності.

Отже, лідерство є складним феноменом, що потребує подальшого поглибленого вивчення, якого сподіваємося особливо від вітчизняних дослідників. Істотні суспільно-політичні трансформації, що відбуваються в нашій країні, сприяють підвищенню уваги до цієї проблеми. Актуальність соціально-психологічних досліджень лідерства зумовлена, з одного боку, недостатнім рівнем розробки цієї проблеми (особливо в Україні, де перші кроки в цьому напрямку було здійснено лише на початку 90-х років ХХ ст.), а з другого – високими запитами практики на розробку висвітлюваної тут наукової тематики.

Запитання для самоконтролю:

1. Що означає в перекладі з англійської мови слово «лідер»?
2. Які існують критерії оцінки лідерства?
3. На чому, з погляду А. І. Сосланда, засновано харизматичний тип лідерства?



Закінчити речення

1. Харизматичний лідер викликає в оточення...
2. Вплив – це будь-яка поведінка...



1.3. Стили лідерства

Оволодіння секретами ефективного лідерства для багатьох людей і установ є недосяжною метою. Це можна пояснити тим, що досі ніхто практично не проводив кількісних досліджень, які б вказали, який стиль управління сприятливий для досягнення позитивних результатів.

За результатами дослідження, яке здійснила компанія «Нау/ McVeg», визначено шість стилів управління, кожен з яких залежить від особливостей так званого «емоційного інтелекту» конкретного керівника і справляє свій неповторний вплив на діловий клімат у колективі.

Дослідження показало, що ті лідери, які досягають найкращих результатів, однаково добре володіють декількома стилями управління. Ефективні керівники інтуїтивно відчують, що слід вчинити у тій чи іншій конкретній ситуації.

На думку дослідників, емоційний інтелект – це здатність ефективно керувати собою і своїми стосунками з іншими людьми. Він визначається чотирма фундаментальними здібностями – до самоаналізу, самоуправління, соціального пристосування, налагодження соціальних зв'язків. Охарактеризувати ці здібності можна так:

1) самоаналіз – це пізнання і розуміння своїх емоцій, визначення їхнього впливу на продуктивність праці та відносини з іншими людьми, реалістична оцінка своїх сильних та слабких сторін, сильне позитивне відчуття своєї самодостатності;

2) самоуправління – це самоконтроль (здатність контролювати руйнівні емоції й імпульси), постійність (незмінний прояв чесності й цілісності), свідомість (здатність відповідати за свої вчинки і зобов'язання), адаптивність (вміння пристосовуватися до мінливих обставин і долати перепони), самоорганізація (прагнення відповідати високим внутрішнім стандартам), ініціативність (готовність використовувати нові можливості);

3) соціальне пристосування – це **емпатія** (уміння відчувати емоції інших людей, розуміти їхній погляд та активно цікавитися

їхніми турботами), вміння орієнтуватися у суспільному житті (здатність розпізнавати течії та зрушення у суспільному та політичному житті, будувати системи зв'язків задля ухвалення рішення), уміння орієнтуватися у системі обслуговування (здатність розрізнати й управляти потребами клієнтів);

4) налагодження **соціальних зв'язків** – це вміння вести за собою (здатність брати на себе відповідальність за справу та переконувати інших брати в ній участь), уміння впливати (здатність застосовувати різнобічні тактичні прийоми), вміння спілкуватися (здатність до вислуховування і переконливо й витончено висловлюватися), схильність до змін (уміння пропагувати нові ідеї та вести за собою інших людей), уміння залагоджувати конфлікти (здатність гармонізувати розбіжності), вміння налагоджувати особисті зв'язки (здатність створювати особистісні зв'язки), вміння працювати в команді (здатність створювати команду).

Лідер – це особа, за якою всі решта члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, обстоювати їхні життєві інтереси та визначати напрями й характер діяльності всієї групи. Його можуть призначити офіційно, та він може і не мати ніякого офіційного статусу, однак при цьому фактично керувати колективом. Знання і здібності лідера люди завжди оцінюють значно вище, ніж відповідні якості решти членів групи. Лідерові властиві такі психологічні якості: впевненість у собі, гострий і гнучкий розум, компетентність як доскональне знання своєї справи, міцна воля, уміння зрозуміти особливості психології людей, організаторські здібності.

З погляду масштабності розв'язуваних завдань виділяють:

1) побутовий тип лідерства (у шкільних, студентських групах, молодіжних об'єднаннях, у сім'ї);

2) соціальний тип лідерства (на виробництві, у профспілковому русі, у творчих, спортивних громадах і т. п.);

3) політичний тип лідерства (державні, громадські діячі).

Відповідно до властивостей послідовників лідер вдається до структуротворчих дій. Новостворені структури покликані, по-перше, ініціювати спільну активність, скоординувати дії групи і

забезпечити її зовнішні зв'язки і престиж, а по-друге, врегулювати міжособистісні стосунки в групі та забезпечити для лідера його особисту підтримку членів групи.

У сучасній науковій думці існують чотири збірні образи лідера:

1) лідера-прапороносця відрізняє власне бачення дійсності, наявність ідеї, що захоплює маси;

2) лідер-служитель прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників, орієнтується на їхню думку і намагається діяти від їхнього імені;

3) лідер-торговець здатний привабливо піднести свої ідеї і переконати людей в їхній перевазі;

4) лідер-пожежник орієнтується на розв'язання найактуальніших проблем у суспільстві і прагне відгукуватися на найнагальніші вимоги часу.

У реальному житті ці чотири образи лідерства зазвичай поєднуються в різних людей у різних пропорціях.

При аналізі лідерства важливим показником є його природа. Загальна концепція лідерства включає в себе низку чинників, які, об'єднуючись по-різному, дають змогу визначити природу лідерства в будь-яку мить:

✓ особу і походження лідера, а також той процес, завдяки якому він став лідером;

✓ характерні риси груп і індивідів, якими керує даний лідер;

✓ характер взаємин між лідером і тими, ким він керує;

✓ контекст або умови, в яких здійснюється його керівна роль;

✓ результати взаємодії між лідером і тими, ким він керує.

Якого роду лідерство ми при цьому отримуємо, залежить від характеру і поєднання всіх цих п'яти чинників. Це визначення природи лідерства запропонувала американський політолог М.-Г. Херманн (M. G. Hermann) у своїй праці «Складові частини лідерства», зазначаючи, що керівники і керовані діють у певному контексті, що свідчить про «тиск» з боку лідера, а також про ті вимоги, які перед ним висувають. Серед таких вимог можна назвати такі:

• наявність і характер формалізованих правил для ухвалення рішень;

- ступінь підзвітності керівника керованим;
- силу і тип опозиції;
- характер будь-яких переконань, які поділяють;
- ресурси, доступні для керівника;
- організаційний шар, який існує між керівником і керованими.

Кожен з цих чинників допомагає визначати ситуації, в яких може існувати лідерство, його контекст. **Контекст лідерства** – це ті параметри, в яких здійснюється керівництво. Контекст визначає, кому зі свого оточення лідер приділятиме особливу увагу, якими є межі його взаємодії з тими, ким він намагається керувати. Бо навіть більше, від контексту залежить, в яких межах під час здійснення свого керівництва лідер може використовувати певні процедури, хто оцінюватиме це керівництво і наскільки ефективним його визнаватиме.

Невід’ємною складовою частиною лідерства є й сам лідер, який наділений владою ухвалювати рішення стосовно інших людей, групи, установи або уряду і який несе відповідальність за наслідки будь-яких своїх рішень.

Наукова література подає класифікацію типів лідерства за стилями керівництва, виокремлюючи тут три основні типи лідерів:

- 1) авторитарний;
- 2) демократичний;
- 3) нейтральний (анархічний).

Для лідера авторитарного типу характерним є жорстке, одноосібне ухвалення рішень, що стосуються колективу, та слабкий інтерес до працівника як до особи.

Лідер демократичного типу прагне до вироблення конкретних рішень, демонструючи при цьому інтерес до неформального людського аспекту стосунків.

Лідер нейтрального типу характеризується цілковитою відстороненістю від справ колективу.

Припускається, що на керівництво можуть впливати такі сім властивостей:

- 1) основні переконання лідера;

- 2) стиль лідера;
- 3) мотиви, якими керується лідер, прагнучи добитися певного становища;
- 4) реакція лідера на тиск і стрес;
- 5) обставини, за яких лідер уперше опинився у становищі керівника;
- 6) попередній досвід лідера;
- 7) середовище, в якому лідер починає свою діяльність.

Отже, **переконання лідера** – це один з найбезпосередніших способів розуміння взаємозв'язку з колективом, усвідомлення того, що він є лідером, і того, в чому він хоче переконати своїх прихильників.

Переконання визначають те, як лідер інтерпретує середовище своєї діяльності і допомагають йому складати мапи тих сфер, в яких вони діють. Переконання включають у себе мету і стратегії. Що міцніші переконання лідера порівняно із зовнішніми впливами, та більша імовірність того, що ці переконання вплинуть на керівну діяльність лідера.

Існує концептуальна типологія лідерства, що припускає диференціацію лідерів відповідно до особливостей їхньої діяльності за трьома різними підставами (за Б. Д. Паригінім):

1) *за змістом діяльності*: «лідер-програміст» як «творець» ситуації, котрий не тільки її створює, а й у більшості випадків розв'язує, та «лідер-виконавець», тобто пристосованець, який чутливо вловлює групові настрої і приходить на зміну «лідерові-програмістові» лише після того, як ситуацію вже створено;

2) *за стилем керівництва*: авторитарний лідер, що орієнтується на себе, та демократичний, що орієнтується на групу;

3) *за характером діяльності* (лідер ситуативний, тобто такий, що вміє створювати і розв'язувати тільки певні схожі ситуації, або ж універсальний, тобто такий, що справляється з обов'язками організатора в різних несхожих ситуаціях)¹⁵.

¹⁵ *Парыгин Б. Д.* Социальная психология. Истоки и перспективы / Б. Д. Парыгин. – СПб: СПбГУП, 2010. – 533 стр.

В організаціях розрізняють «формальне» й «неформальне» лідерство. Перше пов'язане із запровадженням правил призначення керівника і передбачає функціональні відносини, друге ж виникає на основі особистих взаємин учасників. Ці типи лідерства або доповнюють один одного та поєднуються в особі авторитарного керівника, або вступають між собою в конфлікт, і тоді ефективність організації знижується.

Отже, різноманітність типів і стилів лідерів багато в чому пояснюється широтою завдань, які вони розв'язують. Типологія лідерства, яка існує, звісно, не є вичерпною. Окрім того, теоретичний аналіз, навіть найретельніший, не може охопити всього складного і різноманітного явища лідерства. Реальність практично завжди багатша від теорії і часто-густо породжує комбіновані типи лідерів та їхні різні модифікації.

Запитання для самоконтролю:

1. Якими фундаментальними здібностями, на думку дослідників, визначається емоційний інтелект?
2. Які психологічні якості властиві лідерів?
3. Які чотири збірні образи лідера існують в сучасній науковій думці?



Закінчити речення:

1. Емпатія – це вміння відчувати...
2. Для лідера авторитарного типу характерне...



Виконати вправу №1

«Самовизначення рішучості».



1.4. Розвиток лідерства

Список особливостей вдачі, навичок та особистих якостей, які мають бути притаманні керівникові, видається просто нескінченним. Передбачається, що майбутній керівник повинен бути рішучим, але водночас і завжди радитись зі своїми співробітниками. Поза сумнівом, обидві ці якості описують лідера тільки з найкращого боку, а проте вони не можуть бути притаманні одній особі. Співіснуючи в керівникові, вони попросту нейтралізують одна одну.

Керівникові-лідеру потрібні розвинені навички *зовнішнього спілкування* (вміння працювати з регіональним керівництвом, засобами масової інформації та широким загалом) і навички, які допомагають йому відмінно справлятися і з *внутрішньою* діяльністю організації: мотивувати співробітників, завжди бути доступним для колег тощо.

Перелік потрібних для лідера навичок мають визначати специфічні можливості та потреби підприємства, готовність колективу до змін тощо, адже дуже складно примусити лідера бути відповідальним, якщо він сам чітко не розуміє своїх функцій та обов'язків. Неодноразово доводиться стикатися з випадками, коли люди, які потрапляють на керівну посаду, зовсім не розуміють, чого від них очікують.



Будь ласка, виконайте вправу **№2** «Який наш керівник?» Після виконання вправи давайте обговоримо – лідерами стають чи народжуються?

Незважаючи на відсутність однозначної відповіді на ці запитання, наявні теоретичні і практичні розробки дозволяють говорити про лідерські здібності. Однак тут виникає питання про межу (чи межі) цих здібностей. Виявлення людей з природженими або сформованими лідерськими якостями та їх залучення до заняття керівних позицій є надзвичайно актуальною проблемою. Цей напрямок діяльності може виходити як з тези «лідерами народжуються», так і з визнання можливості цілеспрямованого формування лідерів:

1) виявлення лідерських здібностей та їх використання з організаційною метою;

2) запрошення в установу підготовлених лідерів, які вже встигли виявити себе.

Детально зупинімося на таких спеціальних здібностях лідера, як **організаторські**, які характеризуються психологічною вибірковістю, практично-психологічною спрямованістю розуму, психологічним тактом, соціальною енергійністю, вимогливістю, критичністю і схильністю до організаторської діяльності. Так, під *психологічною вибірковістю* розуміється здатність менеджера як організатора найповніше і найглибше відображати психологію організованої групи тоді, як вона розв'язує загальногрупові завдання.

Психологічний такт передбачає такі якості особистості керівника, як:

- відчуття міри у взаєминах і взаємодіях з людьми (найзагальніший показник, що підкреслює саме ті рамки, вихід за які порушує взаємний контакт організатора і тих, кого він організовує);

- мовну адаптацію до різних людей, відсутність «мовного шаблону» і грубого пристосування, мовну винахідливість при першій зустрічі;

- спілкування з людьми залежно від їхніх індивідуально-психологічних особливостей;

- відчуття ситуації;

- врахування зовнішніх обставин, що впливають на взаємовідносини персоналу;

- чуйність, уважність, співчутливість у ставленні до людей;

- простоту, природність у спілкуванні, здатність залишатися завжди самим собою у стосунках з людьми, відсутність награності, нарочитості поведінки;

- почуття справедливості, об'єктивність підходу до тих, кого організовують, здатність показати і довести цю об'єктивність.

Здатність до емоційно-вольової дії включає в себе соціальну енергійність, вимогливість і критичність. *Вимогливість* як властивість особистості виражається в таких показниках, як:

- сміливість у висуненні вимог;
- сталість висунення вимог, їх стійкий, постійний характер;
- гнучкість висунення вимог залежно від ситуації, що склалася, конкретної обстановки;
- самостійність вимог, їх невимушений характер;
- категоричність, незаперечність вимог;
- різноманітність форм вираження вимог, особливо здатність піднести їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;
- індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей і стану персоналу.

Індикаторами критичності є:

- критична спостережливість як уміння побачити і виділити недоліки;
- самостійність критичності;
- легкість критичного аналізу;
- логічність та аргументованість критичних зауважень;
- прямота і сміливість критичності (без скарг та критиканства);
- глибина й істотність критичних зауважень за змістом;
- сталість, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки, про стан справ і дії людей (без прискіпливості);
- доброзичливість.

Схильність до організаторської діяльності як третя групова специфічна якість особистості здібного організатора характеризує саме поняття «схильність». Це поняття має такі практичні та експериментальні показники:

- спонтанне, самостійне включення в організаторську діяльність, коли людина бере на себе організаторські функції без будь-яких спонукань з боку інших людей;
- взяття на себе ролі організатора і відповідальності за роботу інших людей у важких і несприятливих умовах;
- потребу в здійсненні організаторської діяльності, стійке безкорисливе прагнення до неї, постійну готовність до її виконання;
- природність включення в організаторську діяльність;
- невтомність в організаторській роботі;

- емоційно-позитивне самопочуття при виконанні організаторської роботи;
- астеничні явища, нудьгу й незадоволеність без організаторської діяльності;
- здатність побачити потребу організаторської діяльності за обставин, які зримо її не потребують.

Отже, **розвиток лідерства** – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Цей аспект проблеми управління лідерством в установі більшою чи меншою мірою враховує можливості формування і розвитку лідерських здібностей шляхом навчання і самонавчання. Для розвитку лідерства використовують низку спеціальних процедур:

- *вироблення особистої вмотивованості*, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості в реалізації спільної мети, усвідомлення власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму і т. п. Ця група якостей характеризує різні параметри активності лідера. Процедури індивідуальної самомотивації достатньо розроблені у відповідній літературі, і їх широко використовують у практиці менеджменту;

- *розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей*. Як вище вже побіжно згадувалося, до таких якостей належать передусім професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм), без якої, як правило, важко, а то й зовсім неможливо завоювати авторитет, розвинений інтелект. Усе це виявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, вмінні планувати і визначати мету і тощо;

- *забезпечення соціальної компетентності лідера* і його доброзичливості у стосунках з членами групи. Це передбачає культуру спілкування, уміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повагу до гідності інших людей, вміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку і т. п.;

• *набуття вміння та навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію*, знати і враховувати особливості, інтереси, потреби й очікування всіх членів групи. Ця ідея досить яскраво виражена в рекомендаціях з розвитку лідерства Американської національної організації жінок: Лідерство не є таким процесом, у ході якого ви обираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати, і «позбуваєтесь» решти. Ба більше: людина, яку змусили замовкнути, не звернеться до вашої віри. Намагайтесь залучити всіх! Не менш важливою для лідерства є і правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера.

Запитання для самоконтролю:



1. Які розвинені навички зовнішнього спілкування потрібні керівникові-лідеру?
2. Чим характеризуються організаторські здібності?
3. Які прояви має практично-психологічний розум?
4. Які якості особистості керівника

передбачає психологічний такт?



Виконати вправу. Створіть уявний образ того, чого ви бажаєте досягти в зовнішньому світі.

1.5. Формування системи лідерства

Функціональні та психологічні відмінності між керівником і лідером можуть викликати в колективі навчального закладу виникнення таких ситуацій, які накладають відбиток на гармонізацію життя і діяльності.

Лідер і керівник – різні особи, які на основі самоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання й суперництва. Якщо група виконуватиме роль третьої сили,

тобто буфера між лідером і керівником, то, висловлюючись фігурально, «цей корабель не затоне, а плистиме вперед». А якщо лідер і керівник – це одна й та сама особа, то в такому разі група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найгармонійніше з погляду людських стосунків.

Керівникові, як і лідерові, слід знати і могли реалізувати ось що: формувати систему потрібно під конкретний задум (мету), наявний у лідера.

Важливим елементом системи є **апарат управління** і регулювання **потоків інформації**. Кожен з елементів системи (відділів організації) репрезентують люди, і вся різноманітність стосунків у системі визначається взаємодією окремих людей. Всі люди різні, кожна людина своєрідна, самобутня. Питання полягає в тому, як ефективно людині вдається використати свій потенціал, а лідерові – створити оптимальні умови для реалізації задатків і неповторної своєрідності рис кожної людини.

Для людини легше підібрати відповідне місце в системі, аніж намагатися змінити її особистісні особливості шляхом тиску і насилля. Коли відповідне місце в системі для людини знайдено, слід регулювати взаємовідносини як по горизонталі (між співробітниками), так і по вертикалі (керівник – підлеглий).

Досі не відкрито способу управління, який не можна було б назвати або «бато́гом», або «пряником», тобто система заохочення і покарання є на сьогодні єдиною системою регулювання в руках лідера.

Поведінка керівника є похідною суспільної скерованості особистості (як я повинен виглядати перед іншими) та «потаємного “Я”», тобто орієнтації на себе (потреби, мрії, плани, прихована мета, психологічні установки, комплекси тощо).

Отже, три чинники – суспільна скерованість особистості, «потаємне “Я”» і як наслідок – стереотипи поведінки становлять триєдиний цілісний моноліт, що його називають **типом керівника**. Він формується під впливом таких основних чинників:

- ✓ політичної системи суспільства (тоталітарне, демократичне і т. д.);
- ✓ виробничих відносин, які залежать від способу господарювання;
- ✓ загальнолюдських цінностей (не вбий, не вкради і т. д.);
- ✓ цінностей певного суспільства, які становлять мораль. Сюди можна віднести релігію, традиції, «неписані закони» тощо;
- ✓ психофізіологічної природи людини, яка зумовлена самим способом існування індивіда як частки природної системи (виявляється в основному в потребах);
- ✓ національним менталітетом (означає розум, інтелект, склад розуму, умонастрій).

Під **національним менталітетом** розуміється національний спосіб мислення, тобто певний кут зору, під яким та чи інша нація розглядає й оцінює ті чи інші явища дійсності. Цей «кут зору» зумовлено своєю чергою багатьма чинниками: традиціями, культурою, мовою, географічним розташуванням, способом праці (землеробство, рибальство, скотарство, мисливство, торгівля) та ін.

Останні соціологічні дослідження свідчать, що ознака регіону є важливим компонентом у формуванні національного менталітету.

Головна мета лідерства в діяльності керівника – це поліпшення системи взаємодії, тобто здатність керівника не зосереджуватися тільки на розгляді наслідків, а й уміти аналізувати причини. Лідерство сьогодні виступає як протилежність авторитарній владі і примусу й постає у вигляді вміння переконувати, а не примусу до певних дій. При цьому замість сили і примусу в концепції лідерства часто виступають переконання й натхнення.

Соціологічний чинник пов'язано зі зміною соціокультурного середовища у всьому світі і тією мірою діяльності, яка належить особистості в цьому процесі. Процеси глобалізації, які наприкінці ХХ ст. ініціювала інтелектуальна еліта людства, не лише зумовили швидкий розвиток інформаційних технологій, а й фактично підвели світове співтовариство до усвідомлення

потреби переходу на вищий інформаційний рівень соціальної організації.

Економічний чинник зумовлено тим, що соціально-економічна трансформація і пов'язане з нею безробіття, прагнення різних держав (і України також) до інтеграції в європейський простір, реформи освіти, обґрунтування стратегій розвитку трудового потенціалу Української держави – це тільки окремі передумови, що об'єктивно спричиняють потребу усвідомлення й аналізу взаємовідносин підприємства і регіонального ринку праці. За таких обставин підприємства мають бути конкурентоспроможні, а якісність надання послуг та атмосфера обслуговування в них є предметом ретельного вибору споживачів. Тому саме команди лідерів та цілеспрямованість і саморозвиток працівників можуть стати запорукою конкурентоздатності та високого професіоналізму підприємства.

Культурологічний чинник спрямовує на те, що вкрай потрібно створити таку систему освіти і таку її структуру, які здатні постійно відстежувати і нести в освітнє середовище новітні наукові знання про культуру і культурні процеси, які відбуваються в сучасному суспільстві.

Отже, мова йде не про забезпечення оволодіння всіма знаннями (бо в наше сторіччя їх зростання й оновлення набрали таких швидких темпів, що людина за всього свого бажання просто фізично не може їх опанувати), а про акцентування уваги на засвоєнні найістотніших, найфундаментальніших стійких і тривалих знань, які лежать в основі наукової картини сучасного світу, – світу космосу, світу людини і суспільства, світу планетарної цивілізації і глобальних процесів, що відбуваються в ній. Культура не просто надає людині якусь інформацію, не просто вимагає від неї, тобто людини, осмислення і правильного сприйняття, а і вчить працювати із самою інформацією.

Щоб обрати правильний шлях, сучасна людина повинна побачити світ з позиції загальнолюдських цінностей, осягнути буття і природи, і своє й усвідомити свою відповідальність за нього. Головними тут є:

- вміння бачити суть проблеми навчання і розвитку того, хто навчається;
- гнучкість, пластичність емоційного інтелекту на противагу логіко-практичному;
- знання самого себе, відвертість і чесність;
- творення атмосфери довіри у взаєминах із колегами та вихованцями;
- шанобливе ставлення до себе і тих, хто тебе оточує;
- готовність узяти на себе відповідальність;
- взаємини з учнями, що набувають спрямованості на результат, у процесі досягнення якого вони (учні) дістають можливість виявити свої лідерські якості;
- висока відповідальність, цілеспрямованість, скромність;
- натхнення і мотивація до успіху, гордість за успіхи своїх учнів у навчанні.

Сам факт, що в людини є підлеглі, зовсім не робить її лідером. У начальників – підлеглі, у лідерів – послідовники. У цьому завжди полягала і полягає сутність лідерства. Його специфіка криється у службових стосунках між лідерами та їхніми послідовниками.

Здавалося б, усе це робити дуже просто, а проте забезпечити вищезгаданий формат сучасної взаємодії у трудовому колективі може тільки складна амбівалентність таких якостей, як скромність, толерантність, терпіння – з одного боку, і велика внутрішня сила, цілеспрямованість, віра в людей – з другого.

Отже, цінності лідера пронизують всю систему трудового процесу, впливаючи на позитивні зміни в системі освіти, в колективі. Цей висновок свідчить передусім про соціальну відповідальність, що її лідер бере на себе, усвідомлює це він чи ні.



Запитання для самоконтролю:

1. Якою є роль лідера в глобальних процесах сучасної економіки?
2. Які чинники сучасного буття зумовили розвиток феномену лідерства?

Закінчити речення

1. Головна мета лідерства в діяльності організації – це...
2. Лідера визначаємо як людину, яка...
3. Цінності лідера пронизують всю систему адміністративного процесу, впливаючи на...



Рекомендована література

1. Бойетт Дж. Г. Можно ли научиться лидерству? / Дж. Г. Бойетт, Дж. Т. Бойетт // <http://www.management.com.ua/ld/ld013.html>
2. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с.
3. Ке де Ври М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / М. Ке де Ври. – М.: Альпина Пабlishер, 2003. – С. 21–49.
4. Сосланд А. И. Харизматическая личность в психотерапии // Московский психотерапевтический журнал. 1997, – №3. – С. 152–191.
5. Сосланд А. И. Фундаментальная структура психотерапевтического метода, или Как создать свою школу в психотерапии / А. И. Сосланд. – М.: Логос, 1999. – С. 11 – 14, 87–92.
6. Татенко В. О. Лідер XXI / В. О. Татенко // Leader XXI: Соц.-психолог. студії. – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.
7. Шалагинова Я. В. Психология лидерства / Я. В. Шалагинова. – С-Пб.: Речь, 2007. – 494 с.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.



КОРПОРАТИВНА ВЛАДА

2.1. Сутність влади в менеджменті

Сьогодні у світі склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ані іншій



установі. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд з керівництвом та ухваленням рішень властивий усій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками.

Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації. Лідер здійснює важливу функцію управління – показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Якщо керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і розв’язують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов’язково обіймаючи формальну посаду.

Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами ж стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто

керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в чинній управлінській ієрархії, тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі що далі, то більше привертає увагу науковців.

Теорія лідерства прагне з'ясувати й передбачити, які характеристики лідерства і чому виявляються найефективнішими з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах. За теорією особистих якостей лідерства (теорією великих людей), найкращі керівники – це ті, котрі мають певний набір властивих усім людям особистісних якостей. Наприклад: знання, інтелект, чесність, здоровий глузд, ініціативність тощо. Знаючи про обов'язковість цих рис, люди можуть навчатися виховувати їх у собі й ставати вмілими керівниками. Для успішного здійснення лідерства потрібно, щоб особистісні риси керівника співвідносилися з особистісними рисами, діяльністю, метою і завданнями його підлеглих.

Керівникам комерційних підприємств потрібно бути «лідером думки», «лідером інтуїції», «лідером дії», «лідером результату» і т. д. Головні риси, які мають бути властиві лідерам, такі:

- бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми;
- бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та розв'язувати всі проблеми, що приходять до керівника разом із владою і відповідальністю;
- вміти розв'язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;
- вміти опрацьовувати інформацію – здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;
- вміти приймати нестандартні управлінські рішення – здатність виявляти проблеми та розв'язувати їх в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація і мета незрозумілі або сумнівні;

- розподіляти ресурси в організації – здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;
- захист керівника – здатність іти на виправданий ризик і впровадження інновацій в організації;
- здатність до самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера, його роль в організації, вміння оцінювати те, як він впливає на організацію.

Кожен керівник може повноцінно реалізувати свої функції лише завдяки своєму впливу на підлеглих.

Вплив – це поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншого індивіда. Конкретні засоби впливу надзвичайно різноманітні – від толерантно висловленого прохання до адміністративно-примусової дії. Вплив здійснюють також за допомогою ідей. Цей вплив має забезпечити не лише сприйняття індивідом чи групою людей певних ідей, а й відповідні дії, що відбиваються у праці, спрямованій на досягнення мети організації, і є можливим лише за наявності в керівника влади.

Влада – *це потенційне вміння змінювати інших*. Залежність від влади виникає тоді, коли з огляду на сповідування певних цінностей одні люди вважають себе залежними від інших. Існує чимало суперечок щодо питання ефективності використання влади, і це найдискусійніший аспект управління.

Протидія владі – це вплив, що його підлеглий справляє на лідера. Це означає, що взаємозалежність виникає тоді, коли обидві сторони мають значення одна для одної, зважають і беруть до уваги думку одна одної. Наприклад, менеджери контролюють систему стимулювання і безпеки праці, а підлегли оцінюють здатність менеджера організувати роботу.

Існують такі **джерела влади**:

- *узаконеність* (система правил) – домовленість між членами колективу, що люди, які обіймають певні посади, можуть вимагати від інших певних дій (поведінки). Ця система визначає допустимий рівень свободи дій кожного члена колективу при

ухваленні рішень. Основним показником при цьому є місце кожного члена в ієрархічній структурі колективу;

- *система стимулювання* – стимулює роботу шляхом розподілу винагород і рідко застосовує покарання;

- *система примусу* – стимулює роботу шляхом застосування покарань і рідко застосовує винагороду. Як правило, її застосовують до окремих осіб. Видом покарання в командній ситуації (системі) може бути ізоляція особи від решти членів суспільства/колективу;

- *система неофіційних правил* – коли особа або група осіб орієнтується на оцінку іншими певної інформації. Така суб'єктивна інформація стосується, зокрема, робочих обов'язків людини. Інколи така інформація є неофіційним правилом, яке впливає з уміння особи пристосуватись до роботи в команді;

- *референтна система* – як правило, розвивається повільно і переважно пов'язана з умінням особи регулювати між-особистісні стосунки.

Слід розрізняти зв'язок між інформацією і владою, адже основним джерелом влади, зокрема в ієрархічній установі, є контроль над інформацією та її тлумаченням, а важливим джерелом влади є впевненість в досягненні організаційної мети внаслідок того, що організація є відкритими системами.

Визначено три основні етапи досягнення організаційної мети, це:

- ✓ *запобігання* – етап, на якому менеджер повинен припустити виникнення небажаних ситуацій і запобігти цьому;

- ✓ *передбачення* – етап, на якому менеджер має вибрати ті ситуації, які можуть спричинити появу проблем;

- ✓ *нейтралізація* – здатність нейтралізувати зовнішній вплив (для цього потрібно сформувані командну підтримку, яка б допомагала керівникові у складних ситуаціях).

Керівникові слід розрізняти і обставини влади. Використання того чи того джерела влади має вплив на людей лише за наявності певних умов та обставин, таких як здатність знайти альтернативу шляхом контролю завдань – через

контроль дозволених дій і зв'язків; шляхом контролю знань – якщо не дотримуються санітарно-гігієнічних норм, порушують склад та умови експлуатації навчального обладнання; шляхом обслуговування колективу через контроль тривалості й умов праці; через диференціацію, адже кожна установа повинна мати кадровий резерв осіб-претендентів; через централізацію (той чи інший характер та особливості взаємостосунків між керівниками і підлеглими).

Такі обставини влади не є її джерелами, однак вони визначають її вплив на оточення. Якщо особа має владу, то вона повинна реалізувати її шляхом **впливу**. Вплив можливий в одній з таких форм, як:

- *примушування* – виявляється через залякування;
- *взаємодія* – спирається на задоволення інтересів обох сторін;
- *обґрунтування* – спирається на вміння керівника переконати.

Організаційна політика діє тоді, коли керівники для досягнення своєї особистої мети намагаються вплинути на оточення шляхом використання політики, яка не зумовлена їхніми робочими обов'язками.

Саме за допомогою *надання певних владних повноважень* керівники можуть стати чутливішими до потреб підлеглих та ефективніше заохочувати їх до участі у справах підприємства. Однак таке явище й досі є рідкісною рисою керівників через низку причин:

- неналежне ставлення до підлеглих (лінощі, некомпетентність, перенапруження),
- власну невпевненість (побоювання втратити владу),
- потребу в контролюванні підлеглих, наділених повноваженнями (це стосується особистого стилю управління).

Найнижчою межею при наданні повноважень є **брак влади**, найвищою – **зловживання** нею. Надання повноважень включає в себе розподіл влади, відповідальності, підзвітності і результатів. Воно допомагає людям посилити свою впевненість стосовно можливостей самостійного виконання роботи і з

огляду на це відрізняється від звичайного виявлення влади когось над кимось.

Обставини, за яких умілий лідер надає підлеглим повноваження, є такими:

- почуття самоефективності (особиста компетентність);
- почуття впевненості;
- почуття власної важливості (здатність впливати і мати персональний контроль над результатами);
- почуття змісту (власні ідеали та стандарти наділених повноваженнями мають узгоджуватись з діями лідера);
- почуття довіри (впевненість, що кожного оцінюють справедливо і неупереджено).

Як правило, наділення працівників повноваженнями сприяє поліпшенню роботи підприємства. Негативні результати виникають тільки в тому разі, коли працівники дотримуються протилежної поведінки (безвладдя, безпорадність, відстороненість).

Виділяють такі основні шляхи розвитку процесу надання повноважень:

- визначення точної мети та передбачень;
- стимулювання виявлення персональної майстерності;
- моделювання або виявлення правильної поведінки;
- забезпечення соціальної та емоційної підтримки;
- запровадження емоційного пробудження шляхом заміни негативних емоцій (страх, хвилювання, невдоволеність) позитивними (енергійність, захват);
- забезпечення інформацією, зокрема такою, котра визнається як «привілейована»;
- забезпечення ресурсами, що сприяють успіхові;
- поєднання слів і результатів (люди працюють краще, коли вони бачать результати).

Надання повноважень означає розподіл як **влади**, так і **відповідальності**. Повноваженнями можуть бути наділені як окремі особи, так і групи людей. Це означає використання моделі *спільної влади, партнерства та взаємозалежності*, де лідер справді служить підприємству.

Влада керівника, на перший погляд, у повному обсязі визначена його повноваженнями. Однак у системі формальних повноважень керівника закладено лише потенційну владу над підлеглими, а реальна влада залежатиме від того, як сформулюються його стосунки з навколишнім середовищем – безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами.

Влада в менеджменті – це реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати їх у визначеному напрямі. Влада є обов'язковою умовою успішної діяльності організації.

На перший погляд може видатися, що владарювання надає можливість накидати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Якби це відбувалося насправді, то абсолютно всі керівники установ мали б необмежену владу для впливу на підлеглих. Однак у реальному житті існують два види влади: *влада керівника над підлеглими* і *влада підлеглих над керівниками*.

Влада завжди є предметом боротьби між її представниками, між особами, наділеними нею, і охочими її здобути. У процесі цього змагання в організаціях об'єктивно складається баланс влади. Що швидше він запровадиться, то більшою є імовірність ефективного функціонування організації. Усвідомлюючи це, сучасні менеджери обмежують свою владу і передають її частину підлеглим (зокрема, шляхом застосування м'яких форм її реалізації).

Влада керівника над підлеглими реалізується в таких формах:

1) *влади, що ґрунтується на примусі*. Поширена в організаціях, де керівники не визнають іншої влади над підлеглими, хоч, можливо, інтуїтивно й відчують обмеженість засобів примушування. Суть цієї влади полягає у наявності в керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню його істотних потреб і спричинити певні неприємності;

2) *влади, заснованої на винагороді*. Передбачає використання винагороди як головного важеля впливу на підлеглого, що означає задоволення його істотних потреб.

Діяльність сучасного менеджера перебуває під впливом політичних, соціальних та психологічних чинників дестимуляційного і стимуляційного характеру. Їхня сукупність вимагає від керівника наявності таких сформованих особистісних якостей, як активна соціальна позиція, компетентність, опора на колективний розум, товарицькість і дружелюбність, практично-психологічний настрій, здатність до саморефлексії, психологічний такт.

Поняття «керівництво», «влада» і «лідерство» мають різну сутність. Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Влада – це змога впливати на поведінку інших. У системі формальних повноважень керівника передбачено потенційну владу над підлеглими, а реальна влада залежить від взаємин керівника з навколишнім середовищем – його безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами. Основою ефективного впливу на підлеглих вважаються взаємостосунки керівництва і влади, побудовані на засадах лідерства.

Запитання для самоконтролю:

1. Які відмінності існують між керівництвом та лідерством?
2. Які головні риси мають бути властиві лідерові сучасного підприємства?
3. Що таке вплив на підлеглих?
4. Які труднощі існують при запровадженні контролю над наданням повноважень?
5. Назвіть форми влади керівника над підлеглими.



Закінчити речення:

1. Мистецтво ухвалювати нестандартні управлінські рішення – це здатність...
2. Влада в менеджменті – це реальна можливість...



2.2. Лідерство як риса діяльності управлінської команди

Ідея «влади разом», а не «влади над» полягає в тому, що використання влади або авторитету означає просто спонукання до дії та ініціювання відповідних змін. Традиційно в менеджменті ми уявляємо собі «владу над» різними ресурсами виробництва, натомість «влада разом» є конструктивнішим способом впливу.

Влада може виявлятися радше як спільна, а не примусова діяльність. Концепція «влади разом» передбачає взаємопов'язану поведінку як процес, у якому менеджер може впливати на інших менеджерів тоді, як вони впливають на нього. Одночасно для працівників відкриваються інформаційні канали та надається можливість впливати на менеджерів.

Що таке процес комунікації? При діагностиці та розв'язанні деяких комунікаційних проблем підприємства важливо розуміти основні компоненти процесу комунікації, які не виключають зворотного зв'язку. Основними функціями комунікації в установах є запровадження потрібних стосунків, забезпечення процесу ухвалення рішень і задоволення відповідних потреб:

- *запровадження відповідних стосунків* – підлеглі спілкуються один з одним задля координації робочої діяльності. Поділившись своїм власним розумінням специфіки, сутності, змісту роботи, вони можуть сформувати спільний погляд;

- *вироблення рішень* – ті, хто ухвалює рішення, мають змогу на основі ефективної комунікації визначити проблеми і вибрати оптимальне розв'язання;

- *ототожнення потреб* – потребу бути з іншими людьми можна задовольнити при спілкуванні з ними. Підлеглі визначають ті питання, які об'єднують їх у межах цієї організації.

Отже, *комунікація* є основою для соціальної підтримки, яка згладжує «гострі кути» робочих стосунків.

Комунікація – це процес, за допомогою якого інформацію передають і засвоюють двоє (кілька) людей.

Відомі чотири види загальноприйнятих комунікативних перешкод, які затримують процес обміну інформацією, це:

1) *розуміння* (сприйняття): процес розуміння визначає як те, що ми приховуємо, так і шляхи організації і сприймання інформації; проблема може виникнути, коли ми не ділимося своїм розумінням з партнером;

2) *фільтрування* (відбір): деякі повідомлення фільтрують або зупиняють на певному етапі організаційної ієрархії; це роблять для того, щоб виглядати краще (наприклад, щоб уникнути відповідальності тощо);

3) *мова*: слова і жести несуть приховане значення, котре має вплив як на процес спілкування, так і на прихованість особи. Жаргон – це використання технічної мови (якщо слухач не розуміє її, то це спричинює певні проблеми); прихованість – це явище, коли слухач і його співрозмовник використовують ті ж самі слова чи фрази з різним розумінням їїнього підтексту. Для пом'якшення ефекту ми можемо використовувати евфемізми; корисно також застосовувати метафори, особливо при пошуку рішень у ситуаціях, які важко охарактеризувати;

4) *інформаційне перевантаження*: втрата інформації, неспроможність ухвалити рішень та напружений стан підлеглого є наслідком перевантаження внаслідок надходження великого обсягу інформації, яку він не встигає опрацювати; ми можемо допомогти підлеглому навчитися швидше опрацьовувати інформацію (завдяки швидкому читанню або усуненню відволікальних факторів) або зменшити потік інформації.

Мовні та культурні особливості є основними перешкодами при спілкуванні в багатоетнічних організаціях. Важливими є також культурні особливості і різниця статей.

Мовний бар'єр – погане знання мови може спричинити рішення не спілкуватися взагалі, що призводить до почуття відчуженості.

Культурний бар'єр – деякі умовні знаки можуть мати різні підтексти залежно від культури (в деяких культурах існують різні трактування деяких жестів рук, погляду, рухів голови, сили рукостискання і т. п.).

Стать – чоловіки задля самоствердження часто перебивають жінок, пропонуючи свої поради. Чоловіки віддають перевагу

нейтральному способі спілкування, тоді як жінки більш схильні використовувати різноманітні способи спілкування.

Існують різні причини, які викликають роздратування: агресивна відповідь, заперечення думки співрозмовника або синдром «чоловічої відповіді» тощо.

Керівник має усвідомлювати мету того чи іншого спілкування, намагаючись уникати при цьому упередженості і не відхилятися від суті.

Підтримувальна комунікація – це спосіб міжособистісної комунікації, спрямованої на те, щоб допомогти керівникові знайти чіткий підхід до розв'язання питання взаємодовіри. Це означає, що інформація не тільки акуратно передається, але й сприяє налагодженню добрих стосунків між двома сторонами. Важливими є розуміння різниці між інструктажем і консультацією та потреба їх використання. *Інструктаж* застосовують:

- у ситуаціях, коли керівники повинні опрацювати інформацію або запровадити стандарти для підлеглих;
- як реакцію на брак інформації, непорозуміння або некомпетентність підлеглих;
- коли важливою є точність. Підлеглий повинен розуміти суть проблеми і шляхи її розв'язання;
- коли цей підхід можна трактувати у вигляді «Я можу допомогти Вам ефективніше виконати це завдання».

Консультацію застосовують:

- коли проблеми виникають на ґрунті особистісних стосунків, конфліктів чи інших емоційних факторів;
- коли цей підхід можна трактувати у вигляді «Я можу допомогти Вам при визначенні існування цієї проблеми».

Підтримувальна комунікація концентрується на проблемі, а не на особі: увагу звертають передусім на проблему і на шляхи її розв'язання, а не на риси лідера; ґрунтується вона на збігу та незбігу при зіставленні комунікації (вербальної та невербальної) з тим, що думає і відчуває особа; вона описує, а не оцінює, і включає в себе три етапи:

- 1) об'єктивне зображення тієї теорії чи поведінки, яка потребує змін;

- 2) зображення реакції на поведінку чи подію (явище);
- 3) визначення прийнятнішої альтернативи.

Важливо, щоб педагогічний колектив відчував розуміння, сприйняття, визнання і свою важливість.

Балансування – це один шлях розвитку підтримувального спілкування, яке сприяє формуванню у керівників таких рис, як уміння розв'язувати проблеми, виявлення волі, вираження підтримки. Що вище в ієрархії установи просуваються керівники, то частіше вони стикаються з такими ситуаціями, виходу з яких ніхто не знає. Здатність уникати такої ситуації є проявом балансування.

Спільний світогляд з'являється за деякий час після залучення до інтенсивного спілкування та діалогу; кожен член установи висловлює свої робочі амбіції, і остаточним результатом тут є спільний світогляд установи, де кожен може побачити відображення своїх амбіцій. Створення спільного світогляду є процесом, який приводить до почуття особистого входження в колектив. Саме лідери відіграють головну роль у створенні спільного світогляду підприємства.

Запитання для самоконтролю:

1. Які функції комунікації в організаціях є основними?
2. Які види загальноприйнятих комунікативних перешкод ви знаєте?
3. Які причини викликають роздратування?
4. В яких ситуаціях застосовують інструктаж?



Закінчити речення:

1. Підтримувальна комунікація – це спосіб...
2. Наслідком перевантаження внаслідок надходження великого обсягу інформації є...



Виконати вправу №3 «Самооцінка здібностей до уважного вислуховування».

2.3. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм

Однією з причин, чому інвестиції в Україну іноземні інвестори надають не дуже охоче, є недовіра до наших підприємців, які не завжди дотримуються слова, підписаних контрактів, порушують *етичні* принципи ведення бізнесу, *етику* ділових стосунків.

Економічну діяльність, бізнес, менеджмент можна успішно здійснювати тільки за наявності загальноприйнятих **етичних норм**. Повинні існувати певні правила, норми, що вказують, яка поведінка допустима, а яка ні. Адже, якщо діловий партнер не «тримає слово», зриваються переговори, постачають неякісні товари, відбувається обман, нечесна конкуренція, неповага, грубість до партнерів, клієнтів, покушця – все це гальмуватиме економічні успіхи, бізнес.

Питання і проблеми етики є проблемою керівників. **Етика** – це кодекс моральних засад та цінностей, що керують поведінкою однієї особи або групи осіб і їхнім ставленням до того, що є правильним, а що – хибним. Етичні цінності визначають певну кількість стандартів щодо того, що є прийнятним при розв'язанні того чи того питання, а що – ні. Етичні засади частково відрізняються від законів, хоч інколи і збігаються з ними.

Етика управління – це принципи, які визначають моральний бік рішень та поведінки керівника. Останній мусить повсякчас пам'ятати про свою соціальну відповідальність перед суспільством та організацією / установою, яку він очолює, й інтереси якої він зобов'язаний обстоювати. Керівник сам, без усякого примусу повинен дотримуватись основних етичних цінностей:

- ✓ у своїй поведінці;
- ✓ шляхом створення системи стимулювання до етичної поведінки і покарань за неетичну;
- ✓ наглядаючи за тим, щоб структура і система установи не дозволяли особі нехтувати чи порушувати її етичні цінності.

Шляхом обґрунтування кодексу етичних цінностей членів колективу установи та добору тих підлеглих, які поділяють ці принципи, керівник або менеджер може точно визначити певні життєдіяльні заходи, властиві цій установі освіти.

Основи етики управління тісно пов'язані з принципом добору управлінських кадрів. Основою для досягнення якісних результатів роботи є надійність відповідної особи. Головним для характеристики наших особистих якостей є вдача, компетенція та емоційна сумісність з іншими людьми. Люди, які орієнтовані на першопричини, досягають кількості через якість, а результатів – через стосунки.

При ухваленні етичних рішень особа може залежати від:

- особистісних принципів та цінностей;
- структури процесу ухвалення рішення;
- морального розвитку особистості.

Існує різниця між теоріями, які підтримує суспільство, і теоріями у практичному застосуванні:

- теорії, які підтримує суспільство, формулюють ідеальну модель нашої поведінки та поведінки оточення;
- інколи ми ухвалюємо рішення, які навіть не можемо зрозуміти.

Ми ухвалюємо їх на основі теорій у практичному застосуванні та під впливом наших справжніх «цінностей». Коли ж ми розглядаємо теорії у практичному застосуванні в повсякденному житті, то можна простежити приховані мотиви і цінності особи. З'являється *етична дилема*, коли потенційний власний альтернативний вибір або поведінка неприйнятні, бо вони можуть призвести до *негативних етичних наслідків*. Цінності особи залежать від її сім'ї, культури, релігії, освіти. Вони є постійними і найтривалішими рисами при характеристиці особи і формують основу поведінки особи та її схильностей.

Відомі три основні принципи етичної поведінки:

- утилітаризм;
- повага до особистих прав;
- справедливість при розподілі.

Утилітаризм – процес добору інформації, яка б підійшла багатьом людям. Інколи *утилітаризм* може виявлятися в неетичній поведінці, бо він керується мораллю результату, а не засобами для його досягнення. Він допускає ситуації, коли для блага більшості можуть нехтуватися інтереси меншості.

Повага до особистих прав – це визнання права особи діяти на власний розсуд. Свободу слова закладено в статті 34 Конституції України.

Справедливість при розподілі – етичний принцип справедливості, який може бути недійшовим, коли: кожен має однаковий доступ до найпрестижніших посад у суспільстві; нехтуються інтереси заможної меншості суспільства. Основна проблема тут – знайти *компроміс*.

Однак ці принципи етичної поведінки не завжди забезпечують абсолютну основу для ухвалення певних етичних рішень.

Етичні цінності підприємства формуються на таких засадах:

- на основі індивідуальних систем цінностей членів установи;
- на основі культури установи (особливо ті цінності, які є широко розповсюдженими і сталими);
- на основі структури установи і того, чи відповідають певні етичні цінності політиці і правилам організації;
- залежно від того, чи ознайомлені члени установи з її етичним кодексом;
- залежно від того, чи стимулюють в організації відповідну етичну поведінку;
- залежно від того, чи враховують етичні принципи при доборі персоналу та його навчанні.



Запитання для самоконтролю:

1. Яких етичних цінностей повинен дотримуватись керівник?
2. Перелічіть принципи етичної поведінки.
3. Що таке компроміс? Наведіть приклад.



Закінчити речення:

1. Повага до особистих прав – це визнання права...
2. Цінності особи залежать від...



Виконати вправу №4 «Самооцінка толерантності».

2.4. Імідж як складник діяльності управлінської команди

За бурхливого розвитку ринку і відповідної йому сфери послуг, кардинальної зміни в організаційно-економічних та соціально-педагогічних умовах функціонування і розвитку підприємства дедалі більшої актуальності набуває процес створення цілісного професійного **іміджу** підприємства і його колективу, який полягає передусім у засвоєнні та репродукції особистістю досвіду суспільного життя.

За таких обставин виникає потреба формування нового стилю соціальної поведінки колективу працівників, що відповідає завданням розвитку суспільства, а це у свою чергу веде до розкриття проблеми, пов'язаної з таким явищем, як **імідж**, і викликає потребу її вивчати.

У масовій свідомості стали звичними висловлювання «імідж організації», «імідж ділової людини», «професійний імідж», «імідж особистості професіонала» тощо. Сучасна управлінська практика характеризується численними прикладами, які свідчать про труднощі керівників у реалізації технологій формування іміджу, який забезпечував би зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, підвищення популярності, позитивно впливав би на якість діяльності та полегшував розпізнавання підприємства на ринку послуг.

Сьогодні поняття «імідж підприємства», «імідж керівника» разом з поняттями «інновація», «моніторинг» стають характеристиками конкурентного середовища та самих керівників.

Імідж (від латинського слова «*imago*» – «образ», яке пов'язане з іншим латинським словом – «*imitate*», тобто «імітувати», «відтворювати») являє собою своєрідну, закріплену в образах, символах і нормах програму соціальної

поведінки людини. Існують різноманітні визначення іміджу^{1, 2, 3} (див. табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття імідж

№	Дослідники	Визначення іміджу
1.	Л. Браун	Імідж – це надзвичайно яскраво емоційно забарвлений образ чогось або когось, що склався в масовій свідомості і має характер стереотипу, для якого є характерними значні регуляторні властивості
2.	Г. Почепцов	Імідж – це особливий психічний образ, який потужно й певним чином впливає на емоції, поведінку та суспільні відносини особистості чи соціальної групи
3.	В. Шепель, Е. Уткін	Імідж – це маніпулятивний, привабливий, легкопривабливий психічний образ, що виникає за адекватного сприйняття чогось або когось, впливає на емоційну сферу людини і подекуди на її підсвідомість, а через них – і на пояснювальні механізми свідомості і поведінки, вибір людини

Імідж як особливий психічний образ має характер стереотипу, якому притаманні загальні характеристики. Оцінити його

¹ *Почепцов Г. Г.* Имидж: от фараонов до президентов: Строительство вообразяемых миров в мифе, сказке, анекдоте, рекламе, пропаганде и публик рилейшнз [Текст] / Г. Почепцов. – Київ : АДЕФ-Україна, 1997. – 328 с.

² *Шепель В. М.* Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Народное образование, 1999. – 432 с.

³ *Браун Л.* Имидж – путь к успеху. / Лилиан Браун. С.-Пб.: «Издательский дом «Питер». 2001. – 95 с.

можна лише за характером ставлення до нього людей, яке виявляється у спілкуванні, діяльності, виборі тощо.

Загальними характеристиками іміджу є такі:

- не підлягає виміру;
- є нестійким феноменом, що потребує постійного «підкріплення»;
- містить обмежене число компонентів;
- викликає сильний емоційний відгук;
- є одночасно ілюзорним і реалістичним образом;
- є образом прагматичним, цілісним і несуперечливим;
- має властиву варіативність;
- для іміджу є несприятливою жорстка і незмінна конструкція.

Для характеристики **іміджу** використовують різні визначення – бажаний, реальний, традиційний, сприятливий, позитивний, ідеалізований, новий (оновлений). Найчастіше з них уживають: бажаний імідж, сприятливий імідж. Зазначені характеристики не виключають, не заперечують і не суперечать одна одній, тоді як імідж може переходити з однієї якості в іншу (див. табл. 2).

Таблиця 2

Типологія іміджу

№	Критерій	Характеристика
1	Спрямованість прояву	Зовнішній і внутрішній
2	Емоційне забарвлення	Позитивний і негативний
3	Цільова установка	Природний і штучний
4	Ступінь раціональності сприйняття	Когнітивний образ і емоційний, чуттєвий образ
5	Змістове наповнення	Імідж керівника та його команди, імідж організації, імідж території, імідж ідеї, проекту, політичний імідж, професійний імідж фахівця, особистісний імідж людини

Імідж являє собою своєрідну, закріплену в образах, символах і нормах програму соціальної поведінки людини. Імідж, або образ, керівника як взірця для наслідування для підлеглих формувався поступово, охоплюючи як внутрішні, так і зовнішні якості людини.

Вчення про імідж пройшло у своєму розвитку ряд етапів. Сучасний етап є науковим, про що свідчать цілеспрямовані дослідження на цю тему в освітній галузі, поява **іміджології** (наука, яка вивчає проблеми формування та створення в громадській свідомості образів суспільних інститутів – держави, політичних партій, організацій, установ – і окремих політичних та інших лідерів, розробляє сукупність прийомів, технологій і засобів формування в громадській свідомості відповідних образів реальних суб'єктів політики) та професії іміджмейкера.

Завдання показу унікальності, особливості життєдіяльності та конкурентоспроможності підприємства частково розв'язують через розробку й документальне оформлення концептуальних основ, програм управління розвитком підприємства та оригінальних, індивідуалізованих інформаційних документів для кожного підприємства, тобто освоєння керівними кадрами технології створення позитивного іміджу.

Складниками технології формування позитивного іміджу є:

- аналіз зовнішнього середовища;
- визначення цільової групи, до якої буде звернено імідж;
- аналіз внутрішніх ресурсів;
- визначення завдань та їх класифікація (змістові, організаційно-результативні тощо);
- мотивація учасників проекту;
- рольовий розподіл (хто і чим перейматиметься);
- виявлення співвідношення між складниками іміджу: науковий, освітній, громадський імідж тощо;
- визначення принципів формування іміджу;
- розробка технології формування кожного складника іміджу;
- аналіз відповідності отриманого іміджу бажаному результату.

Прикладом інформаційних документів матеріалів можуть стати рекламні проспекти, інформаційні бюлетені, листівки, інформаційні листи, буклети, що розкривають особливості напрямів конкурентної практики підприємства, атрибутивні іміджеві характеристики підприємства: логотипи, гасла, девізи, поліграфічні константи, друкована продукція, форма працівників тощо. Подібні документи й атрибути досить повно і в той же час доступно розкривають особливості діяльності підприємства, їхню сутність і специфіку, переваги впроваджуваних і використовуваних новацій, традиції, культуру організації.

В іміджології процес трансформації визначається поняттям «позиціонування» та становить основу технологічного рішення розглянутої проблеми. Позиціонувати означає перекласти з мови товаровиробника мовою споживача товарів і послуг.

Позиціонування – це побудова іміджу з урахуванням або на основі аналізу мікро- й макросоціуму; знання інтересів, потреб, очікувань, вимог певної групи людей, різних соціальних інститутів, вищих навчальних закладів; добору та подання тих зовнішніх характеристик, що дозволяють зробити процеси взаємодії школи та інших установ якнайефективнішими; знакове, візуальне моделювання, оформлення та оприлюднення результатів діяльності школи, її підрозділів у зовнішньому середовищі.

Цілеспрямовано створюваний імідж підприємства являє собою не набір випадкових компонентів, а струнку систему взаємозалежних якостей, інтегративну сукупність характеристик. Саме ціннісна й технологічна функція іміджу є пріоритетними складниками **самопрезентації**.

Оформлення та подання інформаційних матеріалів слід здійснювати з урахуванням вироблених критеріїв, до яких ми відносимо критерії комунікативної доцільності, що враховують вікові характеристики споживачів і рівень освіченості, мовної відповідності (фонетична, лексична, граматична правильність), змістовність, лаконічність, оптимальність колірного рішення, інтегративність, цілісність.

Серед видів і напрямів **паблік рилейшнз** (PR) є створення сприятливого образу підприємства (бренду); підготовка факт-листів, ньюс-релізів, бекграундів; створення сприятливих взаємовідносин зі споживачами послуг; робота із засобами масової інформації; робота з державними установами та громадськими організаціями; проведення презентацій, участь у промислових виставках, різні громадські заходи тощо (*див. додаток В*).

За своїм змістом PR є складником стратегії менеджменту і виконує подвійну функцію: з одного боку, це реакція на очікування тих, чия поведінка, судження, погляди можуть вплинути на функціонування і розвиток підприємства, а з другого – мотивація поведінки цих людей.

Розроблення стратегій паблік рилейшнз передусім підпорядковано досягненню головної мети – гармонізації інтересів підприємства з інтересами тих, від кого залежить його розвиток. Досягнення мети останнього вимагає від його керівництва розуміння взаємовідносин і цінностей людей, з якими воно спілкується. Саму мету зумовлює зовнішнє середовище.

Важливим компонентом оцінювання соціального іміджу підприємства є результат, який складається з якісної та кількісної оцінок уяви широкої громадськості про соціальну мету та роль комерційного підприємства в економічному, соціальному, культурному житті регіональної громади.

Основними напрямками PR діяльності можна назвати такі:

1) контроль думок і поведінки громадськості для задоволення потреб та інтересів насамперед організації, від імені якої здійснюють PR-акції. Часто таку функцію піддають критиці, оскільки в такий спосіб організація сприймає громадськість як свою жертву. Подібна ситуація багато в чому нагадує маніпулювання свідомістю й поведінкою людей у певному напрямку;

2) реагування на громадськість, тобто організація бере до уваги і відповідно реагує на події, проблеми або поведінку інших. Тут організація намагається прислужувати громадськості, розглядати як своїх господарів тих, від кого залежить її доля;

3) досягнення взаємовигідних відносин між усіма пов'язаними з організацією групами громадськості шляхом сприяння плідній взаємодії з ними (зокрема зі службовцями, споживачами, постачальниками, виробничим персоналом і т. д.). Саме ця функція є основою моделі компромісу і вважається найкориснішою і найпліднішою, оскільки цільові групи громадськості тут сприймають як партнерів організації, з якими вона вступає у згоду.

Отже, **паблік рилейшнз** – це будь-яка форма особистого чи неособистого комунікативного процесу в суспільстві та серед окремих його членів для формування позитивного іміджу певних організацій і тривалих партнерських стосунків між ними та громадськістю.

Різноманітними формами поширення позитивної інформації про підприємства через засоби масової інформації або безпосередньо є **пабліситі**. До них належать:

- запровадження і підтримування зв'язків із пресою, які можуть мати різні форми, а саме: коли фірма проводить прес-конференції та брифінги, на яких обговорюють її досягнення, проблеми і перспективи;
- розсилання у засоби масової інформації прес-релізів (інформаційних повідомлень);
- написання статей про підприємство, її працівників, спільна діяльність з соціальними партнерами і т. д.;
- організація інтерв'ю з керівними кадрами підприємства в регіональних засобах масової інформації;
- публікація щорічних офіційних звітів про діяльність підприємства на офіційному сайті тощо;
- участь колективу підприємства в роботі конференцій і семінарів. Підприємство і само може бути ініціатором проведення фестивалю чи майстер-класу з проблем, пов'язаних зі сферою його діяльності. Такі заходи є відповідальними і престижними, а отже, зміцнюють імідж підприємства.

До організації різноманітних заходів, що мають характер події, віднесімо і святкування ювілею підприємства, вшанування працівників, засновників і т. п.

Паблісити формується основною діяльністю організації, відгуками клієнтів і партнерів, а також засобами PR. Нерідко терміни «пабліситі» й «імідж» використовують як синоніми. Однак пабліситі – це більшою мірою популярність зовнішня, для широкої публіки, формована з широким використанням ЗМІ. А імідж може мати меншу аудиторію популярності і меншою мірою спиратися на ЗМІ.

Формування пабліситі або підтримка іміджу засобами PR дещо відрізняється від реклами. Реклама має такі особливості: платність; підконтрольність того, що, де, як, кому і як часто повідомляють. Засоби PR – ньюс-релізи, статті, репортажі, прес-конференції меншою мірою підконтрольні самій організації. Редактор новин, випусковий редактор розв'язують, чи використовувати всю або частину історії, чи не використовувати взагалі. Проте кошти PR мають переваги перед рекламою: вони мають значно меншу ціну; за підготовку і розміщення, а також користуються більшою довірою, оскільки їх сприймають як об'єктивні новини, а не самопросування на ринку.

Завдання співробітників, які відповідають за PR на підприємстві, можуть бути такі:

- розроблення загальної PR політики підприємства та її впровадження в його систему управління;
- розробка і застосування заходів PR для формування патріотичного настрою трудового колективу;
- підготовка заяв керівництва для громади;
- пабліситі для підприємства загалом та його структурних підрозділів;
- побудова та підтримування тривалих партнерських зв'язків із соціальними партнерами;
- комерційно-інформаційна реклама;
- випуск друкованих інформаційно-розпорядчих документів для трудового колективу та споживачів;
- координація й інтегрування всіх напрямків PR діяльності підприємства загалом та його окремих підрозділів;
- організація і виконання навчальних і спеціальних професійно-освітніх програм для трудового колективу підприємства.

Запитання для самоконтролю:

1. Що являє собою імідж?
2. Які загальні характеристики іміджу ви можете назвати?
3. Чим визначається потреба формування іміджу організації?
4. Чому позитивний імідж підприємства розглядають як важливий сучасний компонент методичного продукту і додатковий ресурс управління?
5. Розв'язання яких завдань допускає побудова іміджу підприємства?
6. Що таке пабліситі?



Закінчити речення:

1. Наука, яка вивчає проблеми формування та створення в суспільній свідомості образів суспільних інститутів і окремих політичних та інших лідерів, називається...
2. Важливим компонентом оцінювання соціального іміджу організації є...



Практичне завдання:

1. Розробіть рекламний проспекти для товарів та послуг підприємства, на якому ви проходите практику.
2. Наведіть атрибутивні іміджеві характеристики підприємства, на якому ви проходите виробниче навчання: логотипи, гасла, девізи, поліграфічні константи, друковану продукцію, форму працівників.



Рекомендована література:

1. Браун Л. Имидж – путь к успеху. / Лилиан Браун. С.-Пб.: «Издательский дом «Питер». 2001. – 95 с.
2. Почепцов Г. Г. Имидж: от фараонов до президентов: Строительство вообразяемых миров в мифе, сказке, анекдоте, рекламе, пропаганде и паблик рилейшнз [Текст] / Г. Почепцов. – К.: АДЕФ-Україна, 1997. – 328 с.



3. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Народное образование, 1999. – 432 с.

ЗМІННІ ЛІДЕРСТВА

3.1. Рівняння лідерства. Теорія особливостей лідерства

Взаємовідносини правителя та підданих привертала увагу багатьох поколінь філософів. У стародавній міфології вождів зазвичай наділяли божественними, надлюдськими здібностями. Описуючи стародавні війни, філософи давнини Геродот і

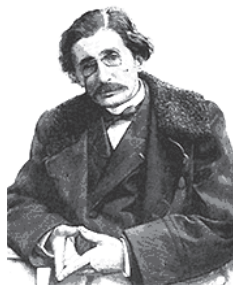


Плутарх говорять передусім про діяння великих полководців, вождів, відзначаючи їхні надзвичайний розум, дух, міцну волю, визначні риси організаторів, здатних багато чого передбачати, вгадати, покликати людей на подвиг, посіяти в них віру в перемогу. У Платонових діалогах вустами Сократа стверджується, що

керівникові треба бути красномовним, уміти управляти. Платон підкреслював, що правитель повинен отримати належне виховання, бути мудрим, тому що саме мудрість потрібна для управління людьми. На його думку, добродійність царів – філософствувати; добродійність підданих – підкорюватися. Філософ звертав увагу на те, що правитель повинен не тільки вміти впливати на підлеглих примусом, але і бути здатним переконувати людей.

Вплив на розвиток різних концепцій лідерства мали праці відомих французьких психологів Жана Габриєля Тарда (Jean-Gabriel Tarde) й Гюстава Лебона (Le Bon Gustave).

Всі найбільші досягнення людства – результат діяльності великих особистостей; послідовники ж, що становлять переважну більшість, тільки наслідують видатних людей. У цьому наслідуванні Ж.-Г. Тард вбачає основний закон соціального розвитку. Послідовників він позначає терміном «юрба» і вказує на їхню відсталість, невміння міркувати, рабську покірність сильному. Лідер же, на думку Ж.-Г. Тарда, в ім'я прогресу повинен боротися з відсталістю юрби. Захоплювати її нововведеннями, вміти «бити» юрбу «по нервах» і цим домагатися успіху і підпорядкування¹.



*Жан-Габрієль
Тард
1843 – 1904 рр.*

Г. Лебон трактує умови взаємодії юрби та лідера трохи інакше. Він стверджує, що юрба (послідовники) відіграє головну роль в суспільному житті і домінує над лідером, задає йому мету, завдання і програму поведінки. Юрба може скинути лідера і піти за тим, хто пообіцяє їй нову ілюзію. Тому лідер повинен іти за юрбою, використовувати свою владу – свідомо або підсвідомо, враховуючи закони психології².



*Гюстав Лебон
1841 – 1931 рр.*

Приблизно до 60-х років найбільшою популярністю користувалася так звана теорія рис лідерства. Ця теорія визнає неповторність характерних рис лідера, тому лідерство можна розглядати у вигляді сукупності видатних рис особистості, що забезпечують лідерам можливість зайняти провідну позицію й утримувати владу в своїх руках завдяки цим унікальним рисам. Істотний недолік теорії рис лідерства – положення про те, що здатність бути лідером є

¹ Общественное мнение и толпа (L'opinion et la foule) / Ж. Г. Тард; Пер. с фр. под ред. П. С. Когана. — М.: т-во тип. А. И. Мамонтова, 1902. — IV, 201 с.

² Лебон Г. Психология народов и масс. — М.: Академический проект, 2011. — 238 с.

природженою рисою. Лідер наділений певними рисами від народження (інакше кажучи, вони перейшли до нього генетично). Здатність керувати властива обмеженому колу людей, що визначають суспільно-історичний процес.

Отже, з'ясувалося, що лідер і лідерство – це продукт не конкретних соціальних обставин, ситуацій, відносин, а вроджений комплекс біопсихічних властивостей, що забезпечують наділений цими властивостями людині владу. Теорія рис лідерства не відзначала тієї важливої обставини, що лідерство, виконання його функцій саме по собі формує або принаймні сприяє формуванню потрібних якостей у суб'єкта лідерських процесів. Криза теорії «рис лідерства» приводить до того, що дослідники переносять свою увагу на інші фактори, що впливають на лідерські процеси³.

Одним з основоположників нової теорії лідерства є американський психолог Ральф-Мелвін Стогділл (Ralph Melvin Stogdill), який висунув гіпотезу, з якої випливає, що лідером стає людина не через свої риси, а внаслідок ситуації. Лідерство дедалі частіше починають розглядати як функцію групи.

Приблизно одночасно з теорією ситуативного лідерства виникає і формується інший напрям у розробці проблеми лідерства – «лідерство як функція групи». Американський соціолог Джордж-Каспар Гоманс (George Caspar Homans) у своїй теорії «Лідерство як функція групи» розглядає лідера як людину, що фокусує на собі основні цінності групи.

Нова теорія стверджує, що група сама вибирає лідера, який здатний задовольнити її інтереси, потреби; лідер виступає в ролі певного інструменту, коли група досягає визначеної мети. Всі види взаємодії між членами групи проходять у концентрованому вигляді через лідера, що спрямовує ведених на досягнення мети і здійснює контроль над ними. Відповідно до цього лідер орієнтується на очікування, бере до уваги й прагне виконати вимоги групи. В цілому ця теорія підкреслює значущість ролі тих, кого ведуть. Саме вони можуть послабляти або підсилувати

³ *Осовська Г.В.* Основи менеджменту.: Навчальний посібник/ Г. В. Осовська – К.: Кондор, 2003. – 370 с.

вплив лідера, лідер же, щоб утримати владу, повинен прислухатися у своїй поведінці до думки послідовників. Теорія «Лідерство як функція групи», як і попередні теорії, була не в змозі пояснити всі особливості лідерства.

На початку 60-х років роблять спроби створити «Синтетичну теорію лідерства». Лідерство розглядають в ній як процес, що виникає зі специфічного набору культурних і групових факторів середовища. Серед представників синтетичної теорії лідерства особливе місце займають праці Б. Басе (B. Basse), Фреда-Едварда Фідлера (Fred Edward Fiedler), Е. Голландера (E. Hollander) і Дж. Джуліана (J. Dzhulian).

Б. Басе пропонує враховувати три найважливіші змінні у дослідженні лідерства:

- 1) цілі групи;
- 2) особистість лідера;
- 3) фактори, що визначають зміни в груповій поведінці.

Е. Голландер і Дж. Джуліан розглядають лідерство як відносини впливу між членами групи, що розв'язують єдине завдання⁴.

За Ф.-Е. Фідлером ефективність групової діяльності залежить від трьох факторів:

- 1) структурованості завдання (зовнішній об'єктивний фактор),
- 2) взаємин між членами групи (внутрішній об'єктивний фактор),
- 3) сили позиції лідера (суб'єктивний фактор).

Структурованість завдання Ф.-Е. Фідлер описує в термінах ясності, зрозумілості та визначеності її для членів групи. Другий фактор, на його думку, відображає ступінь прийняття або неприйняття лідера членами цієї групи. Найцікавіший висновок, якого дійшов Ф. Фідлер, полягає в тому, що орієнтований на завдання лідер – ефективніший, коли ситуація в групі або дуже сприятлива, або вкрай несприятлива для нього. Лідер же, орієнтований на взаємини, більш ефективний у

⁴ Hollander E. Emergent Leadership and Social Influence // Leadership and Interpersonal Behavior. N.Y., 1961. P. 34.

ситуаціях помірковано сприятливих або в міру несприятливих. Прихильники синтетичної теорії лідерства вважають свій підхід вільним від однобічності і таким, що позбавляє від суперечностей між теорією рис лідерства, ситуаційною і функціональною теоріями.

Сьогодні лідерство як наукова проблема не викликає сумніву.

Найповнішу типологію лідерства, враховуючи три критерії (зміст, стиль і характер діяльності) пропонує у своїй роботі «Основи соціально-психологічної теорії» Б. Д. Паригін⁵. У ній досліджено питання структури і механізмів лідерства, особливості поведінки залежно від особистості лідера і функцій лідерства у груповій діяльності.

Якби керівникові першої половини ХХ сторіччя раптом довелося потрапити в наш час, він вжахнувся б від того, як змінилося «обличчя» менеджменту на початку нового сторіччя. І річ навіть не в безлічі шкіл, концепцій, методів, методик, психологічних тестів і управлінських ноу-хау, з якими він зіштовхнувся б. Найбільший шок він отримав би від того, як змінилася сама філософія менеджменту.

В часи Генрі Форда (Henry Ford) і Фредеріка Вінслоу Тейлора (Frederick Winslow Taylor) все було просто: ти або той, хто веде, або той, кого ведуть. Авторитет менеджера був безумовний і перебуває поза межами критики з боку персоналу. Сьогодні все по-іншому. Межа між провідними і веденими в сучасному менеджменті стає умовнішою. Компаніям насамперед потрібні не виконавці, а лідери. Нині лідер – це не просто формальний керівник, він одночасно стратег, тренер і наставник. Лідер не повинен брати участь у кожному рішенні, яке ухвалює команда. Він вірить в її компетентність – у те, що його підлеглі мають відповідний рівень знань і вмінь, щоб ухвалювати оптимальні рішення. Сьогодні вище керівництво делегує повноваження на найнижчі рівні організаційної ієрархії, що дозволяє командам професіоналів повною мірою усвідомити мету своєї роботи, дає їм відчуття причетності до справи і, отже, відповідальності за її успіх.

⁵ Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории / Б. Д. Парыгин. – М.: Мысль, 1971. – 352 с.

Запитання для самоконтролю:

1. Чому теорія «Лідерство як функція групи», як і попередні теорії, була не в змозі пояснити всі особливості лідерства?

2. В чому суть теорії рис лідерства?

3. В чому суть поглядів Ж.-Г. Тарда і Г. Лебона?

4. Чому змінилося «обличчя» менеджменту на початку нового тисячоліття?



Закінчити речення:

1. За Ф.-Е. Фідлером орієнтований на завдання лідер – ефективніший...

2. Нині лідер – це не просто формальний керівник, а...

3. Істотний недолік теорії рис лідерства – положення...

4. Відповідно до поглядів Р.-М. Стогділла лідером стає людина...



3.2. Теорія лідерської поведінки

На сьогоднішній день проведено тисячі різних досліджень з питань лідерства. Внаслідок цього сформувались три основні підходи до лідерства:

1. Підхід з позиції лідерських якостей.

2. Підхід з позиції лідерської поведінки.

3. Ситуаційний підхід до лідерства.

Кожен з цих підходів має наукові концепції лідерства, які пояснюють це явище. Розгляньмо концепцію лідерської поведінки.

Об'єктом дослідження стала лідерська поведінка і висновок про те, що лідера можна виховати. Концепція лідерської поведінки включає в себе теорії: три стилі керівництва Курта Цадека Левіна (Kurt Zadek Lewin), дослідження університету штату Огайо, дослідження Мічиганського університету (США), систему управління Ренсіста Лайкерта (Rensist Likert),

управлінську сітку, концепцію винагородження і покарання, замітники лідерства.

Німецький вчений К. Ц. Левін, провівши дослідження, визначив три стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний та фактори, що впливають на їхню ефективність. Дослідник довів, що стилі управління не мають між собою чітких меж, а навпаки, можуть плавно переходити один в один, утворюючи безперервний ланцюг. При цьому збільшення ступеня прояву одного стилю зменшує прояв інших. Фактично типологія лідерства К. Ц. Левіна є типологією керівництва.

Стиль лідерства (керівництва) (грец. *stylos* – паличка для письма) означає спосіб, прийом, метод роботи, характерну манеру поведіння. Отже, під стилем розуміють типове для лідера систему способів та прийомів впливу на підлеглих. К. Ц. Левін в експериментальній штучній ситуації досліджував працездатність, сумісність, рівень і характер спілкування в групах за умовами, коли в діяльності лідера виявлялись риси то одного, то іншого стилю керівництва. Крім того, було досліджено випадки, коли лідер не втручався у справи групи. Експерименти вченого виявили, що ідеальним стилем керівництва, коли досягають оптимального ефекту діяльності групи, є *демократичний стиль*.

При авторитарному стилі лідер ухвалює рішення одноосібно, визначає діяльність підлеглих і не дає їм можливості виявити ініціативу. Він «замикає» всю діяльність на себе, і тому його підлеглі живуть у світі чуток і здогадок. Авторитарний лідер не зважає на міжособистісні взаємини, які склалися в групі. У разі, коли відсутній авторитарний лідер, робота в його групі уповільнюється, а то і зовсім припиняється. Як тільки авторитарний лідер виходить з кімнати, члени групи відкладають роботу або різко знижують свою продуктивність. У разі тривалої відсутності лідера така група не в змозі самостійно продовжити й організувати ефективну діяльність і найчастіше розпадається.

Використовуючи *демократичний стиль*, лідер залучає своїх підлеглих до процесу ухвалення рішення на підставі групової дискусії, обговорення, стимулює їхню активність. Демократичного лідера, на відміну від авторитарного, члени

групи сприймають як «одного із нас». Він завжди спирається в організації діяльності як на допомогу, так і на підтримку інших. Охоче передає свої повноваження підлеглим. За відсутності такого лідера діяльність групи не припиняється і не знижується.

При ліберальному (вільному) стилі лідер уникає особистої участі в ухваленні рішення, надає повну свободу учасникам групи самостійно ухвалювати рішення.

Західні дослідники часто відходять від термінології К. Ц. Левіна або розширюють наведену класифікацію. Зокрема, як синонім авторитарного стилю використовують термін «директивний» (вольовий, жорсткий, одноосібний, адміністративний). Е. Дженінгс (E. Jennings) виділяє бюрократичне лідерство, яке характеризується високим ступенем застосування відповідних регламентацій і постійним використанням процедур.

Синонімами демократичного стилю слугують такі терміни, як «колегіальний», «рівноправний», «партнерський», «консультативний», «стиль співпраці». Ліберальний стиль лідерства називають анархічним (номінальний, вільний, потуральний, безвладний тощо). Цей стиль на практиці – це відсутність лідерства в прямому розумінні цього слова.

В. Френч (W. French) виявив, що вільний стиль лідерства призводить до безвладдя, конфліктів і фрустрацій (від лат. frustratio – омана, марне очікування – психічний стан людини, що виражається в характерних переживаннях і поведінці). Кількість і якість виконаної роботи значно нижча, ніж у разі демократичного стилю лідерства. Однак вільний стиль лідерства приводить до доброзичливіших взаємин між членами групи, ніж авторитарний.

Дослідження Мічиганського університету проводили, щоб визначити відмінності в поведінці ефективних і неефективних лідерів. Вивчали концентрацію уваги лідера на роботі та на працівниках. Дійшли висновків: ефективним лідером є той, хто має тенденцію до надання підтримки працівникам і розвитку гарних взаємостосунків з ними; використовує груповий підхід до управління; встановлює високий рівень виконання роботи і напружені завдання. Ці дослідження було покладено в основу

концепції Ренсіса Лайкерта. Він виділив дві категорії лідерів – орієнтованих на працівників та орієнтованих на роботу і розробив чотири системи управління, що базуються на трьох організаційних змінних:

- рівні довіри лідера своїм підлеглим і його впевненості в них;
- характері мотивації;
- характері впливу на підлеглих і взаємодії з ними.

Управлінську решітку Джона Моуттона (John Moutton) і Роберта Р. Блейкера (Robert R. Blakery) зроблено у вигляді матриці, що складається з дев'яти рядків і дев'яти стовпців, перетин яких утворить 81 поле (див. рис. 1).

У межах цієї матриці, покладеної на вісь координат, виділено зони п'яти лідерських стилів на підставі визначення інтересу до роботи та інтересу до людини.

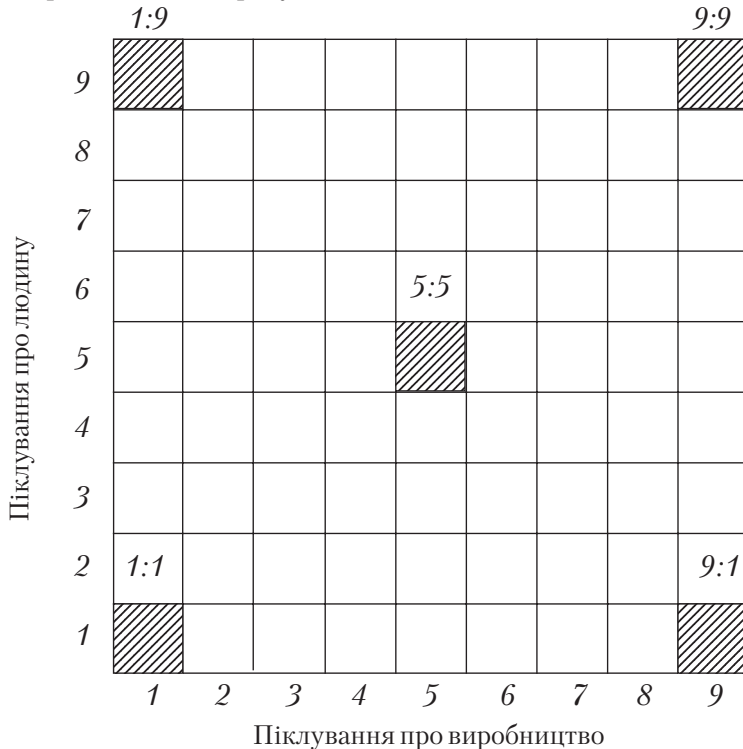


Рис. 1. Управлінська решітка Д. Моуттона і Р. Блейкера

Як показано в правому нижньому кутку решітки на рис.1, максимальна турбота про виробництво 9 поєднується з мінімальною турботою про людей 1, керівник при цьому віддає пріоритет максимізації виробничих показників шляхом реалізації наданих йому повноважень і встановленню контролю над діяльністю підлеглих, диктуючи їм, що і як вони повинні робити. Для цього стилю керівництва 9.1 характерні такі твердження: спонукаю себе і підлеглих до енергійніших дій; вивчаю факти, переконання і стосунки підлеглих для того, щоб контролювати будь-яку ситуацію і мати можливість впевнитися, що підлеглі не роблять помилок; захищаю свої думки та ідеї, навіть якщо це пов'язано з запереченням поглядів інших людей; якщо виникає конфлікт, то намагаюся його припинити або довести переваги свого погляду; надаю великого значення власному рішення і майже ніколи не підпадаю під вплив інших; привертаю увагу підлеглих до недоліків або нездатності впоратися з тим чи тим завданням.

Стиль 1.9 зображено в лівому верхньому кутку решітки. У цьому випадку мінімальна турбота про виробництво 1 поєднується з максимальною турботою про людей 9. Велику увагу приділяють збереженню дружніх стосунків між працівниками, нехай навіть завдяки виробничим показникам. Основні твердження керівника, який дотримується такого стилю: я дію так, щоб підтримувати інших і допомагати їм; я шукаю ті факти, твердження і позиції, які свідчать про те, що все гаразд; прагнучи до гармонії, я не схильний «кидати виклик» іншим; враховую думки й ідеї інших, хоча і не без застережень; уникаю створення конфліктних ситуацій, але в разі їх виникнення намагаюся «вирівняти гострі кути» в ім'я єдності колективу; намагаюся приймати рішення, що сприяють підтриманню добрих відносин між працівниками, і захожую інших членів колективу ухвалювати самостійні рішення, коли це можливо; при одержанні позитивних результатів, я захожую підлеглих, але уникаю негативного зворотного зв'язку.

Стиль 1.1, для якого характерна мінімальна турбота як про людей, так і про виробництво, розміщено в лівому нижньому кутку решітки. За цього стилю керівник докладає щонайменших зусиль, які вимагаються від нього зберегти своє місце в організації. Його основні твердження: я витрачаю рівно стільки зусиль, скільки потрібно, щоб втриматися на місці; обходжуся тими фактами, твердженнями і викладами позицій, які отримую; дотримуюся власної думки, але відповідаю тільки тоді, коли мене питають; уникаю займати будь-яку позицію і намагаюся не розкривати своїх думок, позицій та ідей; залишаюся нейтральним або намагаюся не втручатися в конфліктну ситуацію; даю право іншим ухвалювати рішення або приходити до згоди з приводу того, що відбувається; уникаю зворотного зв'язку.

В центрі решітки розміщено стиль 5.5. Він відповідає «золотій середині» або системі припущень, що забезпечують мирне співіснування на шляху до єдиної мети. Цей стиль керівництва орієнтований на збереження статус-кво або дійсного стану, і його ілюструють такі твердження: я намагаюся підтримувати рівномірний темп діяльності; так чи інакше сприймаю події, перевіряючи й оцінюючи факти, переконання і позиції у разі виникнення видимих суперечностей; виявляю думки та ідеї стримано і сприймаю погляди інших, не роблячи остаточного висновку; якщо виникає конфлікт, то намагаюся зайняти таку позицію, яка влаштовує всіх; прагну до прийнятних рішень, з якими згодні всі інші.

У правому верхньому кутку решітки міститься стиль керівництва 9.9, який поєднує піклування і про виробництво, і про людей. Такий стиль керівництва створює орієнтований на досягнення мети колективний підхід, характерною особливістю якого є прагнення до досягнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, виявлення ініціативи, колективне розв'язання конфліктів, у якому беруть участь усі зацікавлені сторони. Керівники цього типу дотримуються тверджень: я докладаю

всіх зусиль, і решта з ентузіазмом мене підтримує; збираю інформацію і перевіряю її достовірність; прошу підлеглих викладати думки та ідеї, що відрізняються від моїх, і завжди уважно їх вислуховую; я постійно переоцінюю власні уявлення й інформацію, а також дані, переконання і погляди інших, намагаючись знайти оптимальне рішення; вважаю важливим викласти свою зацікавленість і переконання, відгукуючись на розумніші міркування, змінюючи в цьому разі свій погляд; надаю важливого значення ухваленню оптимальних рішень, прагну при цьому до розуміння і до того, щоб ці рішення схвалили підлеглі; заохочую двосторонній зворотний зв'язок в інтересах підвищення ефективності діяльності.

Р. Блейк і Д. Муоттон зробили такий висновок: за різних специфічних обставин кожний зі стилів управління може виявитися досить ефективним, але в типовій ситуації розвитку бізнесу найуспішнішим буде застосування командного керівництва.

Концепція винагородження і покарання⁶ дала можливість виділити чотири типи лідерської поведінки (залежно від використання винагородження або покарання: покарання за рівень виконання роботи, покарання без урахування якості роботи, винагородження за рівень виконання роботи, винагородження без урахування якості роботи) і дослідити їхній вплив на ефективність якості роботи.

Вчені дійшли висновку, що іноді можуть виникати ситуації, коли немає потреби в директивному керівництві, тобто для деяких працівників можна використовувати самоуправління на ґрунті так званих **замінників лідерства**, до яких можуть належати:

- 1) здібності, досвід, підготовка і знання;
- 2) незалежність і самостійність;
- 3) професіоналізм;

⁶Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг.: Навчальний посібник/ О. Б. Моргулець – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

- 4) відсутність реакції на винагородження;
- 5) ясність, чесність і рутинність;
- 6) відсутність альтернативних методів;
- 7) отримання зворотного зв'язку в роботі;
- 8) внутрішнє задоволення роботою;
- 9) формалізований процес;
- 10) неможливість гнучких взаємостосунків;
- 11) груповий підхід;
- 12) коли лідер не має права винагороджувати;
- 13) коли відсутній безпосередній контакт з підлеглими.

Загальне значення концепції лідерської поведінки полягає у висновку, що лідерами стають, а не народжуються; можна покращити лідерську поведінку через навчання і спеціальну підготовку.



Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте суть авторитарного, демократичного і ліберального стилів керівництва.
2. У чому суть управлінської решітки Д. Моуттона і Р. Блейкера?
3. Поясніть суть теорії заміників лідерства.



Закінчити речення:

1. Внаслідок досліджень сформувались три основні підходи до лідерства: 1. _____; 2. _____; 3. _____
2. Концепція лідерської поведінки включає в себе теорії: ...
3. В. Френч дослідив, що вільний стиль лідерства призводить до...
4. Дослідження Мічиганського університету показали, що ефективним лідером є той, хто...



Виконайте вправу №5 «Аналіз стилів керівництва», обговоріть результати.

3.3. Теорія випадкового (ситуативного) лідерства

Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодію різних ситуаційних чинників для того, щоб виявити причинно-наслідковий зв'язок у відносинах лідерства, який би дозволив передбачити можливу поведінку лідера і наслідки цієї поведінки. Ситуаційні теорії, які з'явилися у рамках цього підходу, підкреслювали, що вибір стилю обумовлюється ситуацією. Це означає, що ефективність лідерства залежить від того, наскільки ситуація дає лідерові можливість впливати на інших людей.

Найвідомішими із ситуаційних теорій є: ситуаційна модель керівництва Фреда Фідлера (Fred Fiedler), теорія життєвого циклу Пола Герсі (Paul Hersey) та Кена Бланшарда (Ken Blanchard), модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла (Terence Mitchell) і Роберта Гауса (Robert House), ситуаційна модель ухвалення рішень Віктора Врума (Victor Vroom) і Філіпа Єттона (Philip Yetton), яку пізніше було істотно доповнено за участі Артура Яго (Arthur Jago).

В основі ситуаційного підходу лежить поняття ситуації. Ситуація (одноактність і неповторність виникнення безлічі подій, збіг усіх життєвих обставин та положень, що відкриваються сприйняттям й діяльністю людини) включає в себе:

- зміст поставленого завдання;
- вплив організації (її політики, культури, оточення);
- рівень невизначеності і структуру ситуації;
- індивідуальні характеристики людей, що працюють в групі;
- позиції лідера (авторитет – фактичний чи уявний).

Одним із показових прикладів нового напрямку дослідження лідерства є *ситуаційна теорія Фреда Фідлера*. Дослідник запропонував модель ефективності лідерства, яка базується на ступені так званої сприятливості ситуації для лідерства. Відповідно до цієї моделі управлінську ситуацію в організації можна класифікувати відповідно до того, наскільки ця ситуація «сприятлива» для лідерства чи ні. «Сприятлива» ситуація – це

така, що дає можливість лідерів впливати на діяльність його підлеглих, а саме:

- взаємовідносини між лідером і підлеглими;
- структура завдання;
- сила влади (або повноважень) відповідно до офіційної позиції лідера.

Взаємодія цих чинників зумовлює той чи інший ступінь «сприятливості» ситуації. Вирішальним елементом лідерства вважають такий характер взаємовідносин лідера і підлеглих, за яких вони довіряють лідеру і прагнуть задовольняти його вимоги.

Аналізуючи чинники «сприятливості» ситуації, Ф. Фідлер поділяє взаємовідносини між лідером та підлеглими на добрі (сприятливі) і погані (несприятливі). Поставлені перед групою завдання класифікує на структуровані і неструктуровані. Влада лідера є сильною і слабкою. На підставі емпіричних досліджень виділено вісім «ситуаційних комбінацій». Вони ранжуються від ситуацій, найсприятливіших для лідера (сприятливі взаємовідносини, структуровані завдання, сильна влада), до найменш сприятливих (несприятливі взаємовідносини, неструктуровані завдання, слабка влада). Відповідно до моделі Ф. Фідлера в першій ситуації найкращий результат одержує лідер, орієнтований на завдання. Лідерство, орієнтоване на підлеглих, найефективніше у проміжних ситуаціях, коли робота неструктурована й офіційна влада лідера менш сильна.

У «найменш сприятливій» ситуації найкращого результату досягне лідер, орієнтований на завдання (за умови, що група визнає його як свого лідера). Як приклад Ф. Фідлер указує на групу, яка перебуває в напруженій ситуації, що загрожує існуванню цієї групи. Тоді, коли члени групи відчують свою залежність від лідера в боротьбі за існування, лідерство, орієнтоване на завдання, є найефективнішим. У такій ситуації лідер не має часу для того, щоб розвивати дружні стосунки з підлеглими. Стиль лідерства, орієнтований на підлеглих, буде найефективнішим тільки на проміжних стадіях, тобто коли ситуація класифікується як помірно сприятлива або помірно несприятлива.

Напрямами ефективності лідерства в організації можуть бути:

- зміна складу групи для формування сприятливішого клімату;
- подальша структуризація завдань;
- зміцнення офіційної влади лідера.

У більшості випадків легше змінити характеристики «сприятливості» ситуації, ніж переводити менеджера з однієї роботи на іншу або навчати його іншого стилю взаємодії з підлеглими.

«Можлива модель ефективності лідера», яку запропонував Ф. Фідлер, передбачає, що ефективність групової діяльності залежить від того, наскільки стиль лідера відповідає цій ситуації.

Ефективність лідера визначається ступенем свободи, яку допускає групова ситуація і яка дає лідерові можливість здійснювати вплив. Змінні (стиль лідерства, ситуації його реалізації тощо), які виділив Ф. Фідлер, досить переконливо характеризують становище лідера в групі, але вчений не взяв до уваги третьої важливої змінної – рівень розвитку групи. Найздібніші лідери-організатори адекватно відображають рівень, той чи інший етап розвитку групи, стимулюють лідерство своєї групи і перехід її на наступний етап, що в групах вищого рівня розвитку лідерів більше кількісно і вони різноманітніші якісно. В групах низького рівня розвитку кількісно-якісний ріст лідерства можливий лише як ситуативний, у групах типу кооперації – переважно діловий, а в колективах лідерство – найстійкіше і якісно найрізноманітніше. Один і той самий «стиль керівництва» в одній і тій же ситуації буде ефективний або неефективний залежно від того, як поведінка лідера буде опосередкованим змістом діяльності⁷.

У теорії «життєвого циклу» Пола Герсі та Кена Бланшарда одним із ключових ситуативних факторів є ступінь зрілості послідовників (підлеглих), який визначається мірою наявності в них здатності та бажання виконувати завдання, які ставить лідер.

⁷ Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник / Л.І. Скібіцька – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 181 с.

Зрілість включає два складники:

1) професійний – це знання, вміння і навички, досвід, здібності загалом. Високий рівень цього складника означає, що послідовник не потребує директив і вказівок;

2) психологічну зрілість – відповідає бажанню виконувати роботу чи вмотивованості працівника. Високий рівень цього складника у послідовників не вимагає від лідера великих зусиль для заохочення перших до роботи, оскільки вони вже внутрішньо вмотивовані.

Автори моделі виділили чотири стадії зрілості послідовників:

1. Люди неспроможні і не бажають працювати. Вони або некомпетентні, або не впевнені в собі.

2. Люди неспроможні, але бажають працювати. У них є мотивація, але немає навичок і вмінь.

3. Люди спроможні, але не бажають працювати. Їх не приваблює те, що пропонує керівник.

4. Люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм лідер.

Модель будується на визначенні лідером поведінки в галузі стосунків і у сфері роботи, які б відповідали ситуації, що склалась у групі. Залежно від ступеня зрілості послідовників лідер мусить коригувати свої дії щодо встановлення стосунків з підлеглими і щодо самої роботи. Поведінка в галузі стосунків вимагає від лідера більшої уваги до підлеглих, надання їм підтримки, залучення їх до управління. Поведінка, що стосується роботи, вимагає від лідера проведення роз'яснювальної роботи з послідовниками з приводу того, що і як вони мають робити для того, щоб виконати поставлене перед ними завдання. Лідер, який орієнтується на таку поведінку, структурує, контролює й уважно стежить за тим, як підлеглі працюють. Поєднання цих двох типів поведінки лідера дозволяє в межах цієї моделі виділити чотири основні лідерські стилі, кожен з яких якнайбільше відповідає певному ступеню зрілості послідовників:

- вказівний;
- переконливий;
- стиль співробітництва;
- стиль делегування.

Ця модель особливо корисна для організації, що широко використовує роботу «команд». Вона дозволяє вибрати такий стиль керівництва, який відповідає стадії розвитку групи і є для цієї стадії досить ефективним. Водночас модель може показати, в якому напрямку слід коригувати поведінку лідера для того, щоб колектив, яким він керує, швидше досяг у своєму розвитку стадії повної інтеграції.

Модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла і Роберта Гауса отримала свій розвиток у 70-х роках ХХ сторіччя. В її основі – мотиваційна теорія очікування. Керівник може впливати на мотивацію підлеглих, по-перше, пояснюючи їм можливі способи досягнення доступної винагороди, а по-друге, збільшуючи цінність винагороди для виконавців. Пояснення способів отримання винагороди передбачає, що лідер допомагає працівникам засвоювати зразки поведінки, які забезпечують успішне виконання завдань і адекватну винагороду. Збільшення винагороди означає, що керівник ідентифікує найцінніші для працівника види винагороди, його систему пріоритетів. Завдання лідера полягає в тому, щоб збільшити сукупну персональну винагороду співробітників за виконання робочих завдань і разом з ними визначити найкоротші шляхи її отримання.

На відміну від теорії Ф. Фідлера, яка виходить з потреби трансформації стилю керівництва залежно від обставин, модель «шлях-мета» передбачає, що зусилля лідера і працівника приводять до зміни обставин. Вважається, що працівники отримують задоволення від роботи і показують високу продуктивність, якщо існує тісний зв'язок між зусиллями та результатами роботи і між результатами та винагородою. Ідеальним вважається варіант, коли винагорода повністю відповідає результатам. Модель констатує, що *ефективний лідер* – це той, хто допомагає підлеглим іти шляхом, який веде до бажаного результату. Звідси і назва моделі. Відповідно до моделі «шлях-мета» поведінку керівника можна характеризувати як підтримувальну, директивну, орієнтовану на досягнення і таку, що передбачає участь підлеглих в управлінні. Директивне лідерство передбачає високий рівень структурованості роботи,

пояснення підлеглим, що і як потрібно робити, а також, що і коли від них очікують.

Підтримувальне лідерство приділяє велику увагу потребам працівників і їхньому благополуччю, розвитку товариських робочих стосунків, взаємодії з підлеглими нарівні. Орієнтоване на досягнення лідерство – це встановлення напружених, але привабливих цілей, велика увага якості роботи, впевненість у можливостях і здатності підлеглих досягти високого рівня виконання роботи. Лідерство, засноване на участі – це увага до ідей, пропозицій та зауважень підлеглих у ході ухвалення рішень, залучення їх до участі в управлінні. Ці зразки поведінки не обов'язково можуть бути властиві лише тому чи іншому менеджерові. Радше їх має демонструвати кожен менеджер залежно від ситуації.

Одна з найсучасніших моделей, яку використовують для пояснення ситуаційного лідерства – це *ситуаційна модель ухвалення рішень Віктора Врума і Філіпа Єттона*, яку пізніше було істотно доповнено за участі Артура Яго.

Дослідники зосереджують увагу на процесі ухвалення рішень керівниками, оцінюючи, якою мірою до цього можна залучити підлеглих. Лідерові пропонують сконцентруватись на проблемі, яку треба розв'язати, і на ситуації, в якій ця проблема виникла. Вважається також, що певні соціальні процеси, які відбуваються у групі, можуть вплинути на рівень участі підлеглих у розв'язанні проблеми. У моделі приймається, що не існує одного єдино правильного способу ухвалення рішень, придатного для всіх ситуацій.

Аналізуючи всі аспекти проблеми, лідер має визначити, який стиль з погляду залучення підлеглих до ухвалення рішень йому слід використати в цій ситуації. Вважається, що проблему можна розв'язати ефективно, якщо якість ухваленого рішення відповідає вимогам організації.

У поняття якості входять як витрати на розв'язання проблеми, так і користь, яку принесе ухвалене рішення для організації щодо майбутнього її розвитку. Витрати у свою чергу мають включати і втрати часу внаслідок того, що проблему

розв'язували довше, ніж потрібно було (в разі, коли обговорення її серед членів групи затягувалось).

Модель передбачає використання «дерева рішень» для визначення стилю лідерства, який найбільше відповідає конкретній ситуації. Для ухвалення рішень у моделі залежно від ситуації пропонували використовувати п'ять стилів:

- автократичний I (AI),
- автократичний II (AII),
- консультативний I (KI),
- консультативний II (KII),
- груповий (ГII).

Кожен із стилів передбачає такі дії керівника:

AI. Керівник ухвалює рішення сам, використовуючи інформацію, яка в нього є на цю мить.

AII. Керівник отримує потрібну інформацію від своїх підлеглих і потім сам ухвалює рішення. Працівників залучають тільки до збору інформації.

KI. Керівник викладає індивідуально проблему тим своїм підлеглим, кого це стосується, і вислуховує їхні ідеї та пропозиції, не збираючи при цьому їх у групу. Потім сам ухвалює рішення, враховуючи або ні їхню думку.

KII. Керівник викладає проблему підлеглим, зібравши їх разом, вислуховує їхні ідеї та пропозиції. Потім ухвалює рішення, що відображає або ні пропозиції підлеглих.

ГII. Керівник викладає проблему групі, запрошуючи всіх до її обговорення, яке триває доти, доки не буде досягнуто згоди групи щодо способів розв'язання проблеми. При цьому керівник не намагається нав'язати свою думку іншим. На відміну від інших ситуаційних теорій, у цій моделі приділяється більше уваги ситуації, ніж особі лідера⁸.

Отже, діяльність керівника буде успішна в тому разі, якщо він разом із фаховим знанням справи враховуватиме у своїй роботі особливості соціальної взаємодії, прагнучиме застосовувати різні форми влади і впливу, розвивати і

⁸ Стадник В. В., Менеджмент.: Підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., вип., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 452 с.

використовувати для ефективного впливу на підлеглих свої ділові якості, правильно оцінюватиме проблемні ситуації та підбиратиме для їх розв'язання відповідний стиль керівництва.



Запитання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність ситуаційного підходу до лідерства? Які теорії ситуативного лідерства вам відомі?
2. Розкрийте суть поглядів Фреда Фідлера на лідерство.
3. Охарактеризуйте модель Пола Герсі та Кена Бланшарда. Для чого її варто застосовувати?
4. Покажіть на прикладі, як може бути застосовано модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла і Роберта Хауса для підвищення ефективності впливу на підлеглих.
5. Наведіть основні положення теорії Віктора Врума і Філіпа Єттона. На якому аспекті керівництва тут зосереджується увага?



Закінчити речення:

1. Суть теорії випадкового (ситуативного) лідерства полягає в тому, що ефективність лідерства...
2. Фред Фідлер запропонував модель ефективності лідерства, яка базується на...
3. Відповідно до теорії «життєвого циклу» Пола Герсі та Кена Бланшарда існує чотири стадії зрілості послідовників...
4. Модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла і Роберта Гауса передбачає...

Рекомендована література:



1. Лебон Г. Психология народов и масс. – М.: Академический проект, 2011. – 238 с.
2. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 181 с.

ЛІДЕРСЬКА ЕТИКА

4.1. Коріння етики: світська та релігійна традиції.

Розвиток моралі. Етика та юридичні питання

Термін «етика» має давньогрецьке коріння. Вихідним словом було слово «етос», що в одному з його давніх значень перекладається як «місце перебування людини». Інші значення – звичай, особливості поведінки. Ці значення засвідчують, що під етичним з давніх часів розумілося щось притаманне людині, щось належне їй і таке, що неодмінно мали б виконувати люди.

Термін «мораль» походить від латинського слова «морес», якому загалом приписують майже ті ж самі значення, що й слову «етос»: звичаї, особливості поведінки. Саме словом «морес» римляни перекладали грецьке слово «етос».

Отже, у вихідному значенні слова «етика» та «мораль» постають різномовними синонімами. Але в історичному розвитку європейської культури сталося так, що врешті значення цих термінів дещо розійшлося: словом *мораль* (з лат. *Moralitas*) стали позначати певну сукупність, певний набір правил та норм поведінки, яких люди повинні були б дотримуватись в певному суспільстві чи в певній культурі.



Етику ж, оскільки цей термін мав батьківщиною Стародавню Грецію, яку традиційно пов'язують з початками філософії, почали використовувати в значенні філософської науки про мораль. В найпершому окресленні мораль постає перед нами як сукупність норм та правил людської поведінки, а етика – як філософська наука про мораль¹.

Засновником етики визнають великого давньогрецького філософа Сократа (469–399 до н. е.).

Найвидатнішими етиками в історії людства були філософи Платон, Арістотель, Сенека, Марк Аврелій, Августин Блаженний, Бенедикт Спіноза, Іммануїл Кант, Артур Шопенгауер, Фрідріх Ніцше, Альберт Швейцер. Найзначніші роботи з етики залишили філософи В. С. Соловйов, М. О. Бердяєв, М. О. Лоський, письменники-філософи Ф. М. Достоєвський і Л. М. Толстой.

Світове значення мають моральні ідеї українського просвітителя-гуманіста Г. С. Сковороди, філософа П. Юркевича, сучасних вітчизняних філософів І. А. Зязюна, О. В. Кубрака, В. Г. Малахова та ін.

Етика, виникнувши з філософії, проте не виділилася в особливу науку з типу соціології, психології. Чому? – Тому що проблеми добра і зла, боргу, щастя, сенсу життя, практичного поведіння органічно зв'язані зі світоглядом людини, зі сферою її волі, вони не визначені жорстко природою зовнішньою чи внутрішньою. У моральному виборі важлива оцінка, проведена з визначених світоглядних позицій.

Тепер один із найвизначніших українських філософів позаминулого сторіччя Памфіл Юркевич стверджував, що людське суспільство формується на засадах істини, добра, краси, гармонії, духовності².

¹ *Єрмоленко А. М.* Філософувати дискурсом. Практична філософія Дитріха Бюлера та берлінська етика дискурсу /А. М. Єрмоленко. // Філософська думка. – 2007. – №1. – С. 107–116.

² *Хамітов Н.* Памфіл Юркевич: серце і межі розуму // Історія філософії. Проблема людини та її меж: Навч. посіб. – К.: Наукова думка, 2000. – С. 195–197.

В етиці як теоретичній дисципліні поступово стали виділятися два ряди проблем. Один ряд проблем зв'язаний з нормами, принципами, цінностями, тобто з їхнім визначенням, аналізом, із проблемами їхнього формування, виховання тощо. Цими питаннями займається *нормативна етика*. Саме вона дає нам специфічне моральне знання, для сприйняття якого важливі як діяльність розуму, так і почуттів, інтуїції, тобто «діяльності серця».

Моральне знання передається в різній формі, а не тільки в суто понятійній, науковій. Воно може передаватися в притчах, нормах, прислів'ях, казках, билинах, міфах і т. п. Не випадково нові уявлення про добро і зло Господь Ісус Христос передав у формі притч. Особливу роль у нормативній етиці грає проповідь як специфічна форма передачі морально-нормативного змісту. Цю форму давно оцінила по заслугі церква, але може бути і світська проповідь.

Етика вивчає норми, вимоги, приписи моралі для подальшого впливу на процеси їх засвоєння людьми та реалізації в поведінці відповідно до інтересів суспільства. В нормах, приписах, вимогах, поставлених перед особистістю, етика формулює потреби суспільства.

В. Г. Малахов визначає ряд понять, зв'язаних з поняттям «етика», приватнішого роду, зокрема: «наукова етика», «релігійна етика», «професійна етика»³.

Поняття «*наукова етика*» багатозначне. Під цим поняттям звичайно розуміють прагнення людини спиратися у своїй моральній діяльності на глибше, наукове знання дійсності. І з таким значенням поняття «наукова етика» можна і потрібно погодитися. Однак сама «науковість» в етиці інша, ніж у природничих науках. «Науковість» в етиці не приймає строго формалізованої, дедуктивної чи математичної форми, не є і чітко обґрунтованою через досвід. Прикладом подібної «наукової етики» може бути «натуралістична етика», «споруджувана» на природних фактах, а саме: інстинкти людини, її природне

³ Малахов В. Г. Етика: курс лекцій. / В. Г. Малахов. – К.: Либідь, 2000. – 304 с.

прагнення до задоволення, її ірраціональна воля до життя, до влади.

Релігійна етика – це етика, що ґрунтується як на природних, соціальних фактах моралі, так і на одкровенні Богом даних людині моральних істин. Стверджується, моральні істини, які сприймають люди, доповнені в одкровенні тими, котрі не можна «відкрити» розумом, як, наприклад, заповідь любові до ворогів.

Загалом відносини релігії і моралі непрості. Всяка релігія як зв'язок людини з Богом містить у собі і визначену мораль, що визначає принципи цього зв'язку з позицій добра. У свою чергу остаточною своєю підставою добра є в Бога. Як писав св. Феофан Затворник: «Віровчення завжди вдавалося в непотрібні відступи і витонченості, коли не трималося моральних цілей; а мораль приймала хибні напрямки, коли не висвітлювалася віровченням». Тому в богослов'ї існує така дисципліна, як моральне богослов'я.

Професійна етика є багатозначним поняттям. По-перше, це визначені кодекси поведіння людей при виконанні їхньої професійної діяльності. По-друге, це теорія цих кодексів, способи їхнього обґрунтування. Актуальною є проблема співвідношення професійної етики і загальнолюдської моралі. Загалом це співвідношення є різновидом діалектичного відношення частини і цілого. Не можна підмінювати загальнолюдську мораль професійною. Існує тільки одна мораль, що і є загальнолюдською, а всі інші специфічні моральні системи є лише її різновидом.

Вирішальними умовами для досягнення економічного прискорення в розвитку суспільства є працелюбство, творчість, діловитість, талант і професійна майстерність людей. В активному заохоченні цих якостей людей чимраз більшого значення набувають моральний підхід і рівень свідомості працівників. Етичні питання досить актуальні й у сфері бізнесу. Треба акцентувати увагу на якостях, які містять соціальну небезпеку. Це нескромність менеджера, несправедливість, нечесність, інші вади.

Управлінська етика – це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність.

Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і діла⁴.

О. В. Кубрак визначає *ділову етику* в широкому розумінні як сукупність етичних принципів і норм, якими має скеровуватися діяльність організацій та їхніх членів у сфері менеджменту і підприємництва⁵.

Загалом **етика** – система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної. Як видно з цього визначення, розуміння ділової етики багато в чому залежить від системи загальних і особистих цінностей керівників і виконавців.

Ділова етика включає такі явища: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації загалом; моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль; моральний (психологічний) клімат в організації; норми ділового етикету – ритуалізовані зовнішні норми поведінки.

Вживання різних термінів – «етика» (грецьк.) і «мораль» (лат.) не випадкове.

В українській мові існує ще слово «моральність». Розрізнення змісту цих трьох термінів має в етиці (як у науці про мораль) і філософії свою історію. У літературі, присвяченій проблемам ділової етики, якщо автори взагалі вважають за потрібне відрізнити «етику» від «моралі», як правило, передбачається, що етичні аспекти подано в соціальних взаємодіях, а моральні – у внутрішніх оцінках особистості.

Однак і в тому, і в іншому випадках ідеться про розрізнення добра і зла, справедливого і несправедливого, гарного і поганого.

Поняття добра і зла, моралі і моральності, етики є одними із найрозповсюдженіших, і в той же час одними із найбагатозначніших і найневизначеніших. Моральні проблеми при цьому є одними з найважливіших для людини.

⁴ Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посібник / П. Е. Герчанівська – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.

⁵ Кубрак О. В. Етика ділового спілкування: навч. посібник / О. В. Кубрак – Суми: ВДТ «Університетська книга», 2002. – 288 с.

Так, великий німецький філософ І. Кант писав, що всі інтереси розуму (і спекулятивні, і практичні) поєднуються в таких трьох питаннях: Що я можу знати? Що я повинен робити? На що я можу сподіватися?

Основна суспільна функція моралі, яка визначає специфіку її соціального буття, – це функція регуляції людської поведінки та міжлюдських стосунків.

Звичайно, чистої моралі в первісному суспільстві ще не існувало, як не було там і чистого мистецтва, чистої філософії чи навіть чистої релігії, чистої духовності загалом. Протягом усієї первісної історії людства відбулося поступове нагромадження елементів і ознак, що згодом утворили якісно специфічний феномен моралі: піклування про старих, дітей і жінок, своєрідна дисципліна праці й співробітництва, певна культура людських стосунків, уявлена система виховання, зокрема і морального.

Як відомо з історії, перші системи права утворювалися звичайно шляхом відбору і санкціонування традиційних, спонтанно сформованих звичаїв («звичаєве право»), загальнообов'язкових релігійних норм тощо. Згодом, однак, у процесі розвитку права дедалі більшою мірою починає виявлятися його власна якісна специфіка, власні системні ознаки. Поряд із правом виділяється, набуває специфічних рис і мораль.

Якщо примусовість правових норм впливає із сили й авторитету держави, то обов'язковість моральних імперативів має інші джерела – в людському сумлінні, в моральній свідомості людини і суспільства. Ба більше, конкретні моральні настанови можуть бути дискредитовані їхнім зв'язком з тими чи іншими зовнішніми владними розпорядженнями – так у нас свого часу виявилися дискредитованими моральні гасла єдності слова й діла, активної життєвої позиції тощо.

Право передбачає кодифікацію чинних законів і норм. *Правових норм* має бути скінченна кількість, вони потребують чіткого визначення, що вможливорює достатньо легку процедуру перевірки їх фактичного виконання. *Норми ж моралі* принципово не можна звести до будь-якої скінченної їх чисельності, а через це не може існувати й будь-якого

вичерпного кодексу моральних норм: там, де є, скажімо, енна кількість таких норм, завжди можна відшукати і першу.

Що ж до моралі, то її головний «пункт спостереження» – не іззовні, а в самій людині, в її совісті, в її душі. Додержання норм моралі здебільшого лише відкриває перед людиною шлях до чимраз вищих щаблів моральності загалом, свідчить про її чимраз більше моральне самоусвідомлення.

Разом з тим не менш важливим – особливо в наші часи – є усвідомлення суттєвих розбіжностей між мораллю і правом. Доповнюючи й коригуючи одне одного, вони в жодному разі не мають одне одного дублювати, їх не можна ототожнювати, змішувати.

Невже людській громаді загалом байдуже, доброю чи злою є ця особистість? Звичайно ж, ні; вийшовши за межі правового регулювання, людина стикається з глибшими і тоншими духовними проблемами, впоратися з якими здатна лише сама, покладаючись на власне розуміння обов'язку й відповідальності, на голос власної совісті, на думку й реакцію своїх близьких. Жодне зовнішнє втручання нічому тут не зарадить: є проблеми, які доросла, повнолітня людина має розв'язувати сама.

Звідси ще один відомий афоризм щодо співвідношення моралі і права: право передбачає моральне повноліття людини-громадянина.

Проблема співвідношення моралі і права посідає важливе місце в етиці, оскільки її осмислення пов'язане з розумінням відношення «людина – суспільство», розкриває специфіку моральних норм, сутність моралі. Про взаємозв'язок моралі і права свідчить афоризм: «Право – це мистецтво добра і справедливості».

Мораль як форма суспільної свідомості має багато спільного з правосвідомістю. Як мораль, так і право є сукупністю відносно усталених норм, правил поведінки людини, які ґрунтуються на уявленнях про належне і справедливе. Ці норми загальні і поширюються, принаймні формально, на всіх громадян суспільства. І моральні, і правові норми стосуються всіх сфер життя людини.

Всепроникність моралі загальноновизнана. Про всепроникність права свідчать поняття «міжнародне право»,

«державне право», «економічне право», «цивільне право», «кримінальне право», «екологічне право» та ін.

Водночас між мораллю і правом існують суттєві відмінності.

Так, норми права, крім звичаєвого, мають писаний характер, їх офіційно проголошує держава. А норми моралі існують здебільшого в суспільній свідомості й виявляються насамперед у громадській думці. Та найістотніше відрізняє мораль і право спосіб, яким вони регулюють поведінку людей. Дотримання норм права забезпечують за потреби заходами примусу (адміністративними, кримінальними, економічними санкціями) з використанням апарату правосуддя. Вимоги моралі підтримуються силою громадської думки. Тобто моральні санкції здійснюються шляхом духовного впливу, причому не окремими людьми, наділеними особливими повноваженнями, а громадською думкою колективу, соціальної групи, суспільства загалом. Більшість суспільних відносин регулюється нормами права і моралі.

Між вимогами права і моралі часто виникають суперечності, тому закономірним є питання, на юридичні чи моральні норми орієнтуватися. Однозначна відповідь на це запитання неможлива. Загалом право має орієнтуватися на принципи моралі. Принаймні воно не може нехтувати моральних вимог.

Найефективніше діє право, якщо його норми узгоджуються з нормами моралі. Саме до такого ідеалу прагне правова держава.



Запитання для самоконтролю

1. Поясніть смислове значення понять «етика», «мораль», «моральність».
2. Визначте прикметні ознаки моралі.
3. Визначте специфіку етики як науки.
4. Які основні функції виконує етика?
5. Що є предметом у сучасної етики?
6. В чому полягає сутність та зміст етики ділових відносин?



Виконати вправу №6

4.2. Значення цінностей.

Цінності і значення мужності. Чесність як цінність лідерства. Вплив поведінки лідера на працівників.

Репутація організації. Особисті цінності

Людська життєдіяльність завжди була й залишається зорієнтованою. Цьому сприяють її цінності, що слугують своєрідним взірцем, який вимагає від людини конкретних дій у конкретному напрямі.

Одним з перших проблему цінності досліджував Сократ. Він дійшов висновку, що між тим, ким людина є, і тим, що вона про себе думає, є різниця. Тобто установки людини і сформульовані цілі (оцінки поведінки) не збігаються. Платон вбачав в ідеях найкраще, а отже і найцінніше. Ідея як прообраз конкретних речей, предметів забезпечує людині благо як єдність істини, краси і міри. Досягнення блага Платон вважав вершиною сенсу людського життя, найвищим в ієрархії цінностей.

Незважаючи на достатню дослідженість проблеми цінностей, у філософії й до цього часу не створено загальноприйнятої класифікації. Мабуть, тому, що сама цінність є категорією універсальною, динамічною, мінливою.

Один і той же об'єкт з різних поглядів, у розумінні різних людей набуває різних цінностей. Звідси виходить, що цінність – це такий феномен, який висвічується для кожної людини, кожної епохи по-своєму.

Цінність є те, що люди цінують. Цінності завжди є людськими цінностями і носять соціальний характер. Не всі результати і не будь-якої людської діяльності стають цінностями, а тільки ті, які є соціально значущими, такими, що відповідають суспільним потребам та інтересам людей.

Причому сюди відносяться не тільки речі, але й ідеї, стосунки, способи діяльності. Ми цінуємо і матеріальні блага, і доброту людських вчинків, і справедливість державних законів, і красу світу, і велич розуму, і повноту почуттів, і багато іншого.

Цінність – це позитивна значущість. Явища, що грають негативну роль в суспільному розвитку, можуть

інтерпретуватися як негативні значущості. Отже, цінність – це не всяка значущість, а лише та, яка грає позитивну роль в житті людини, її об'єднань або суспільства загалом.

Цінності – це певна нормативна категорія, яка охоплює все те, що може бути метою, ідеалом, предметом потягу, прагнення, інтересу. Основними поняттями і категоріями цієї теорії є: благо, гідність, значення, оцінка, користь, перемога, сенс життя, щастя, повага і т. д.

Цінності займають найважливіше місце в житті людини і суспільства, але не самі по собі, а лише на тлі сформованої системи ціннісних орієнтацій.

Відповідно до основних сфер суспільного життя зазвичай розрізняють три групи цінностей:

- матеріальні,
- соціально-політичні,
- духовні.

Матеріальні цінності – це цінніснозначущі природні об'єкти і предмети, тобто засоби праці і речі безпосереднього споживання. До природних цінностей відносяться природні блага, укладені в природних багатствах. А до предметних цінностей – предмети матеріального світу, створені внаслідок людської праці, а також предмети культурної спадщини минулого.

Соціально-політичні цінності – це ціннісне значення соціальних і політичних явищ, подій, політичних актів і дій. До соціально-політичних цінностей, як правило, відносять соціальне благо, що міститься в політичних і соціальних рухах, а також прогресивне значення історичних подій, що сприяють процвітанню суспільства, зміцненню миру і співпраці між народами і т. д.

Духовні цінності – це нормативно-оцінний бік явищ суспільної свідомості, виражений у відповідних формах. Духовними цінностями прийнято вважати цінності науки, моралі, мистецтва, філософії, права і т. д.

Друга підстава класифікації цінностей – за суб'єктами. Тут розрізняють цінності:

- індивідуальні,
- групові
- загальнолюдські.

Індивідуальна, або особистісна, цінність – це ціннісна значущість предмета, явища, ідеї для конкретної людини. Будь-яка цінність за своєю суттю індивідуальна, адже тільки людина здатна оцінювати предмет, явище, ідею. Особисті цінності породжуються потребами та інтересами індивіда. Вони визначаються схильностями, смаками, звичками, рівнем знань та іншими індивідуальними особливостями людей.

Групові цінності – це ціннісна значущість предметів, явищ, ідей для будь-якої спільноти людей (класу, нації, трудового колективу і т. п.). Групові цінності мають велике значення для життєдіяльності того чи іншого колективу, і, згуртовуючи його, належать до індивіда єдиними інтересами, ціннісними орієнтаціями.

Загальнолюдські цінності – це ціннісна значущість предметів, явищ, ідей для світового співтовариства. До загальнолюдських цінностей відносяться: по-перше, соціально-політичні та моральні принципи, які поділяє більшість населення світового співтовариства. По-друге, до таких належать загальнолюдські ідеали, загальнонародні цілі й основні засоби їх досягнення (соціальна справедливість, людська гідність, громадянський обов'язок і т. п.). До загальнолюдських цінностей відносяться також природні цінності і цінності, які за своєю суттю і значущістю мають глобальний характер: проблеми збереження миру, роззброєння, міжнародного економічного порядку та ін.

З погляду тієї ролі, яку цінності відіграють у житті суспільства і людини, їх можна поділити на такі три групи:

1. Цінності, що мають другорядне значення для людини і суспільства. Це ті цінності, без яких нормальне функціонування суспільства і людини не порушується.

2. Цінності повсякденного попиту і повсякденного побуту. До цієї групи належить більшість як матеріальних, так і духовних цінностей. Це все те, що потрібно для нормального задоволення

матеріальних і духовних потреб людини, без чого суспільство не може функціонувати і розвиватися.

3. Вищі цінності – це граничні за своєю значущістю цінності, що відображають фундаментальні відносини і потреби людей. Без вищих цінностей не тільки не може відбутися особистість, але й неможливе нормальне життя суспільства загалом. Існування вищих цінностей завжди пов'язане з виходом за рамки приватного життя індивіда. Ось чому вищі цінності, як правило, носять загальнолюдський характер.

Кожне покоління використовує накопичений досвід, освоює досягнення і рухається далі, до створення нових цінностей. Суть нового мислення полягає в тому, що проголошується пріоритетність загальнолюдських цінностей над цінностями груповими, насамперед класовими, тому що без цього не може бути дальшого успішного розвитку всіх народів.

Вищі цінності – частина матеріальних, духовних і соціально-політичних цінностей, що, як правило, мають загальнонародне і загальнолюдське значення – мир, життя людства, цінності суспільного ладу, уявлення про справедливість, волю, права й обов'язки людей, дружбу, любов, довіру, родинні зв'язки, цінності діяльності (праця, творчість, творення, пізнання істини), цінності самозбереження (життя, здоров'я), цінності самоствердження і самореалізації, цінності, що характеризують вибір особистих якостей: чесність, хоробрість, вірність, справедливість, доброта та ін.

Вищі соціально-політичні цінності – патріотизм, захист Батьківщини, військовий обов'язок, військова честь та інші мають загальнонародний, традиційний характер.

Не випадково відповідальність стає тим морально-правовим поняттям, яке частіше вживають у повсякденності. В сучасних умовах багаторазово зростає значення особистої відповідальності. Моральна цінність суспільства і громадського обов'язку нагороджує такою ж цінністю і всі види суспільно корисної діяльності, насамперед діяльність трудову.

Зі зміною обставин цінності можуть переходити з одного виду, з одного ряду значущості в інші. З розвитком суспільства

виникають нові цінності і, навпаки, втрачають значущість або йдуть у небуття інші цінності.

Моральні цінності – явища моральної культури, за допомогою яких задовольняються суспільні й індивідуальні потреби в подоланні суперечностей між поведінкою особи й інтересами суспільства.

Яка велика роль моральних цінностей у житті людини і суспільства, наочно показують кризи моралі, переоцінка її цінностей. У сучасних умовах йде процес ламання старих ідеалів, принципів моралі. Втрачають виправданість колишні прагнення і дії людини, у неї вселяються розгубленість і непевність. Людина в кризі, що настала, переживає почуття втрати, у неї ніби зникає ґрунт під ногами.

Втрата моральних цінностей – це втрата морального здоров'я людини і суспільства.

Естетичні цінності. Естетичні цінності – предмети і явища природи, доступні людському пізнанню; сама людина (її вигляд, дії, вчинки, поведінка); речі, створювані людьми й створена друга природа, продукти духовної діяльності; твори мистецтва⁶.

Низька естетична культура, а тим більше естетичне неуцтво може залишити людину байдужою до краси природи, її гармонії, до краси і гідності людської діяльності, до творів літератури і мистецтва. Тому-то в сучасних умовах треба добиватися, щоб кожна людина вмiла чiтко розрiзняти прекрасне i потворне, насолоджуватися прекрасним, переживати i співчувати трагічному, сміливо повставати і вести боротьбу проти потворного в діях людей, проти низькопробності і несмаку в мистецтві, побутового хамства та ін.

Релігійні цінності. Незважаючи на те, що релігійна свідомість спотворено відбиває дійсність, релігійні ідеї, догми, культові обряди та ін., свого ціннісного значення вони не втрачають, тому що повністю виконують певні світоглядні, регулятивні, комунікативні й інші завдання. Історично багато релігійних

⁶ Малахов В. А. Цінність як категорія культури / В. А.Малахов // Філософська думка. – 2002. №5. – С. 76–85.

цінностей повністю справедливо розглядають як надбання культури людської цивілізації.

Пізнавальні гносеологічні цінності – це ціннісне значення процесу і результатів пізнавальної діяльності людини, насамперед знань в усьому їх різноманітті.

Честь – це добре ім'я, позитивна моральна репутація, особливий механізм морального регулювання. Одне із завдань морального виховання саме і полягає в тому, щоб навчити людину дорожити своєю честью, берегти добре ім'я, не плямувати її невартими вчинками. Давно вже помічено, що честь і слава – важливі збудники людської діяльності, джерела більшої енергії, що може спрямовуватись на служіння обов'язку, на суспільно корисні справи.

Честь як категорія етики означає моральне ставлення людини до самої себе, певний її моральний статус у ставленні до неї суспільства чи певної конкретної групи людей – соціальної, професійної або якоїсь іншої. Причому моральний статус особи, її цінність як особистості завжди пов'язується з її моральними заслугами, з суспільним становищем, родом діяльності. Честь – це почуття своєї соціальної гідності, своєї особливої, відмінної від інших цінності, яка пов'язується зі статусом, багатством або ж, якщо йдеться про професійну групу, з майстерністю і професійними заслугами.

Честь тісно пов'язана з **репутацією** (від лат. *reputatio* – роздум, міркування).

Репутація – це певна загальна думка про моральне обличчя людини на основі її поведінки. Якщо йдеться про репутацію всієї групи, чи то соціальної, чи професійної, чи будь-якої іншої, вона формується протягом досить довгого часу на основі поведінки членів цієї групи.

Становище людини – найвища цінність, яку гуманісти, як правило, застосовують як аксіому. І це дійсно аксіома в тому змісті, що людство вистраждало ідею вищої цінності, прийшло до неї через гіркий досвід багатьох поколінь.

Чому життя людини – найвища цінність? По-перше, тому, що поза життям людини немає і не може бути цінностей. Це

єдиний критерій і умова для існування будь-якої іншої цінності.

Цінність життя – фундамент і вершина для всіх інших цінностей. По-друге, залежно від розуміння цінності життя формуватиметься ставлення суспільства до людини.

Здоров'я як цінність. Здоров'я – це природна, абсолютна і неминуща життєва цінність, що займає один із верхніх щаблів на ієрархічній градації цінностей. Від ступеня володіння здоров'ям залежить рівень задоволення практично всіх потреб людини. Потреба в здоров'ї має загальний характер, властива окремим індивідам і суспільству. Розрізняють індивідуальне (особисте) здоров'я і суспільне здоров'я населення. Безтурботне ставлення людини до свого здоров'я завдає соціально-економічну і морально-психологічну шкоду сім'ї, виробничому колективові та суспільству.

Воля – це здатність людини діяти відповідно до своїх інтересів і мети, ґрунтуючись на пізнанні об'єктивної необхідності. Воля стає цінністю, коли людина її усвідомлює.

Цінності – джерело мотивації діяльності. Вони багато в чому визначають трудові дії працівників, їхню трудову поведінку, а значить, і результати роботи організації. Цінності людей значною мірою визначають цінності організації і загалом її культуру. Тому вивчення цінностей працівників і створення умов для їх реалізації є найважливішою стороною діяльності організації.

Осмислені цінності стають ціннісними орієнтаціями особистості. Цінності являють собою зміст норм. Це не просто зразки поведінки і ставлення до світу, а взірці, так би мовити, «в чистому вигляді», які виокремлюються як самостійні явища і які визнають як орієнтири. «Добро», «гідність», «любов», «справедливість» тощо – це цінності вищого порядку.

Цінності не можна зводити до норми, вони завжди більші за неї. Норми без цінностей перетворюються на механічні, безглузді правила. Цінності примушують людину не просто наслідувати еталон, а прагнути до вищого.

Особисті цінності впливають на корпоративну стратегію, а управлінські цінності впливають на всю форму організаційної поведінки, включаючи підбір кадрів і систему оплати праці, взаємини керівника й підлеглих, поведінку групи, комунікацію, лідерство й рівні суперечностей.

Цінності важливі для вивчення організаційної поведінки, і тому що вони – основа для розуміння відносин і мотивації, і тому що вони впливають на наше сприйняття навколишнього середовища⁷.

Люди входять в організацію з усталеними поняттями про те, що «повинно» і чого «не повинно» бути. Звичайно, ці поняття не існують без цінностей, що лежать в їх основі. Ба більше, вони містять індивідуальні інтерпретації того, що правильно й що неправильно. Далі вони передбачають, що деяким моделям поведінки чи результатам віддають більше переваг, ніж іншим.

Внаслідок цього цінності заважають об'єктивності й раціональності. Цінності загалом впливають на ставлення й поведінку.

Якщо говорити про *цінності керівників-лідерів*, то до розглянутих особистісних цінностей слід додати ще й такі, які пов'язані з їхньою діяльністю: владу, прибутки, успіх, ділову репутацію тощо.

Керівники-лідери керують процесами формування і дотримання правил та норм корпоративної культури, бо вони здійснюють планування, організацію, керівництво та контроль. Саме тому їхні дії повинні бути сумісні з поняттями та цінностями корпоративної культури. Лідерами вони стають лише тоді, коли особистим прикладом і поведінкою демонструють ставлення до діла та людей і дотримуються базових уявлень.

Серед цінностей, які б працівники хотіли бачити у своїх керівників-лідерів, виділяють:

- *людські властивості*: почуття власної гідності, повагу до людей, волю в досягненні мети, неприйняття фальші, чесність,

⁷ Ручка А. А. Соціальні норми і цінності. /А. А. Ручка. – Думка, 2006. – 96 с.

порядність, мужність, моральну чистоту, терпимість, розвинене почуття краси, гармонію, природність поведінки за будь-яких обставин, комунікабельність, уміння спілкуватися з людьми;

• *професійні якості*: відданість справі, виконавчу дисципліну, високий професіоналізм, бережне ставлення до ресурсів, уміння чітко ставити завдання, почуття нового, творчість, прагнення до самовдосконалення, здатність знаходити вихід із складних ситуацій, досягати найкращих результатів тощо.

Лідери виробляють довірливі стосунки з тими, кого вони ведуть за собою, завдяки чесним і щирим вчинкам; їхні слова не розходяться з ділом. Людей, що звикли йти за лідерами, приваблює в них відсутність сумнівів. Отже, лідери, щоб переконати своїх однодумців у правильності власних цілей та рішень, повинні виявляти впевненість у собі.

Лідери повинні бути досить розумні, щоб збирати, узагальнювати і тлумачити великі обсяги інформації, виявляти здатність до бачення майбутнього, розв'язувати проблеми й ухвалювати правильні рішення. Вони характеризуються великим бажанням досягти успіху. Вони амбітні, сповнені енергії, невтомно наполегливі у своїй діяльності та схильні виявляти ініціативу.

Лідери, як правило, мають велике бажання впливати на інших і вести їх за собою. Вони демонструють готовність брати на себе відповідальність.

Найвагоміша цінність, яку хотіли б бачити підлеглі у свого керівника – це **довіра**. Якщо у нього слово не розходиться з ділом і він поважає корпоративні цінності й особистості працівників, то йому довіряють. Якщо вони йому довіряють, то підтримають при розв'язанні будь-яких завдань. Один із найвідоміших менеджерів світу Джек Велч (Jack Welch) з компанії «General Elektrik» визначив, що керівникові довіряють, якщо він має такі якості: незалежність у судженнях, творчість, вміння ухвалювати рішення самостійно і вести за собою людей – з одного боку, а з другого – постійно чітко виконує завдання, дотримується єдиних правил гри. Як показують дослідження, в компаніях, де працівники довіряють керівникові, прибутки

акціонерів у середньому майже втричі більші, аніж там, де довіра недостатня.

За даними психологічних досліджень є певні цінності, які сприяють становленню успішного менеджера, зокрема: наполегливість, компетентність, відданість організації, постійна думка про роботу, розум, щирість у взаєминах з іншими, прагнення поділитися своїми знаннями та досвідом, особиста працездатність, авторитет, відповідальність та вміння організувати роботу інших і контролювати її результати.

Отже, цінності – джерело мотивації діяльності. Вони багато в чому визначають трудові дії працівників, їх трудову поведінку, а значить, і результати роботи організації. Цінності людей значною мірою визначають цінності організації і загалом її культуру. Тому вивчення цінностей працівників і створення умов для їх реалізації є найважливішою стороною діяльності організації.



Запитання для самоконтролю

1. Що ви розумієте під цінністю?
2. Цінність і культура, їх єдність та відмінність.
3. Проблема критеріїв класифікації цінностей.
4. Ціннісні орієнтації, їх роль у життєдіяльності людини і типологія.
5. Чи може існувати людина без цінностей?
6. Шкала цінностей та проблеми її формування в сучасному українському суспільстві.



Виконати вправу №7 «Чи любите ви виправдовуватися».



Завдання: Напишіть есе на тему: «Моральні цінності сучасної молоді».

4.3. Етичний клімат в організації. Організаційна етика

Історично особливу увагу етичній поведінці в бізнесі почали приділяти ще в 60-ті роки ХХ сторіччя через соціальні потрясіння (поширення корупції як серед урядової бюрократії, так і відповідальних осіб різних корпорацій), загострення проблем екології (забруднення навколишнього середовища ядерними і токсичними відходами), протести проти військово-промислового комплексу (у зв'язку з війною у В'єтнамі). Певну роль у становленні етики бізнесу зіграв знаменитий «Вотергейт» (Watergate), до якого були залучені найвидатніші представники адміністрації президента США Річарда-Мілгауса Ніксона (Richard Milhous Nixon).

Однак донедавна був досить широко поширений скептицизм щодо самої можливості існування етики в бізнесі. Багато людей розглядають саме поняття «етика бізнесу» як суперечність в термінах, вважаючи, що фірми неморальні за своєю природою внаслідок того, що вони націлені перш за все на отримання прибутку і тому нехтують будь-які наслідки своєї діяльності. Але бізнес, як і більшість інших видів суспільної діяльності, з самого початку передбачає моральну основу і був би без неї неможливий (підприємці очікують від робітників чесності; сторони, що укладають контракт, розраховують на його виконання тощо), тому важливе місце в менеджменті посідає відповідальність.

Досвід розвинених країн свідчить: на певному етапі доводиться розробляти правила поведінки, яких мають дотримуватись всі учасники ринку через те, що отримати прибуток, не дотримуючись етичних засад, можна, проте одноразово. Саме так з'являлись етичні кодекси бізнес-професіоналів, а етична поведінка на ринку стала високопродуктивним управлінським інструментом.

Вчені розглядають етикет не тільки як специфічну комунікативну систему і особливу форму поведінки, а і як певну систему знаків.

Етичний клімат в організації – це встановлений порядок поведінки у сфері бізнесу й ділових контактів. Етикет, якщо розуміти його як встановлений порядок поведінки, допомагає уникати промахів чи згладити їх доступними, загальноприйнятими способами. Тому основну функцію чи сенс етикету ділової людини можна з'ясувати як формування таких правил поведінки, що сприяють порозумінню людей у процесі спілкування. Другою за значенням функцією етикету є функція зручності, тобто доцільність і практичність. Починаючи з дрібниць аж до загальних правил, етикет є наближеною до повсякденної системою.

Етикет є одним із головних «знарядь» формування іміджу. В сучасному бізнесі працівникові фірми відводять чималу роль. Ті фірми, в яких порушують етикет, втрачають дуже багато. Там, де існує етикет, вища продуктивність, кращі результати. Тому потрібно пам'ятати один з найголовніших постулатів, який знають бізнесмени всього світу: гарні манери прибуткові. Набагато приємніше працювати з тими фірмами, де дотримуються етикету. Практично у всьому світі він став нормою діяльності, оскільки етикет створює приємний психологічний клімат, сприяє діловим контактам. Потрібно пам'ятати, що етикет допомагає нам тільки тоді, коли немає внутрішньої напруги.

Професійна робота будь-якого працівника організації пов'язана з дотриманням етичних норм і етичного клімату взаємовідносин з колегами, підлеглими, партнерами. Дотримання етики ділових відносин є одним з основних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого працівника, так і організації загалом.

Етичні норми службових стосунків ґрунтуються на загальнолюдських цінностях, нормах і правилах поведінки, але мають деякі особливості.

У сфері менеджменту праця, як правило, стає моральною цінністю, оскільки не завжди є джерелом існування, одним із потужних чинників формування людської гідності. Індивідуальна мораль у професійній сфері передбачає також

усвідомлення свого професійного обов'язку. В свою чергу керівники організацій несуть відповідальність за реалізацію професійних можливостей працівників, їхню кар'єру, а значить, їхній соціальний статус.

Керівникам потрібно знати, які норми складаються в колективі. Від їх якості залежить робота організації. Головне завдання менеджменту полягає в тому, щоб працівників сприймали як особистостей, а трудові відносини формувалися як партнерство. Бувають випадки, коли керівники не враховують душевного стану своїх підлеглих. У такому разі працювати ефективно працівник не може. Тому в практиці світового менеджменту питанням ділової етики та етичного клімату в організації приділяють значну увагу, оскільки корпоративна мораль дозволяє посилити самоорганізацію і самодисципліну колективу.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення етичного клімату в організації та ділових етичних відносин:

1. Впровадження етичних норм, що відображають систему цінностей організації.
2. Організацію навчання етики ділового спілкування всього персоналу.
3. Надання інформації про випадки як високоетичної поведінки, так і аморальних вчинків.
4. Вивчення морального клімату в колективі і взаємовідносин між керівниками та підлеглими.

Практичну діяльність у кожній організації здійснюють конкретні менеджери і виконавці відповідно до своїх функцій і посадових обов'язків, які можуть бути зафіксовані в документах (посадових інструкціях) або ж становити предмет усних домовленостей. Але досвідчені фахівці добре знають: жодна найретельніша інструкція не може визначити всі аспекти дій. Тому нерідко всупереч інструктивним документам чи постановам працівники керуються власними уявленнями і цінностями під час виконання тієї чи іншої роботи. Тут ми якраз і підійшли до етичних аспектів менеджменту, які відображають

ще один надзвичайно важливий механізм взаємодії суспільства й менеджменту.

Що стосується організаційної етики та зовнішньої етики взаємовідносин організації з навколишнім середовищем, то можна скористатися вимогами, яких дотримуються провідні компанії у своїй діяльності, за оцінками Гарвардської школи бізнесу (див. табл. 3).

Таблиця 3

Етичні вимоги за оцінками Гарвардської школи бізнесу

Види організаційної та зовнішньої етики	Форми взаємодії
Етика відносин із споживачами	<ul style="list-style-type: none"> – безпечність товарів (послуг, робіт); – надання інформації про товари і технологію їх виготовлення; – покупцеве право вибору товарів (послуг, робіт); – урахування вимог споживачів; – спонсорування освітніх програм безпечного використання продукції; – поліпшення пакування і маркування; – підвищення споживчої цінності продуктів; – зменшення забрудненості продуктів.
Етика відносин зі співробітниками	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості; – особливий статус працівників з обмеженою дієздатністю; – охорона здоров'я і техніка безпеки; – навчання і розвиток персоналу; – обговорення кар'єри; – «Дитячий день» для батьків, які працюють; – програми оздоровлення і стрес-менеджменту.

Етика довкілля	<ul style="list-style-type: none"> – контроль забруднення; – захист середовища; – збереження природних ресурсів; – утилізація (переробка) відходів.
Екологічна етика	<ul style="list-style-type: none"> – уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище; – дотримання екологічних стандартів; – участь у поліпшенні екології.
Етика відносин із партнерами	<ul style="list-style-type: none"> – дотримання зобов'язань; – недопущення маніпулювання інвестиціями; – врахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку.
Етика взаємовідносин із конкурентами	<ul style="list-style-type: none"> – запобігання таємним угодам на ринках; – використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій; – вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.
Етика відносин із суспільством	<ul style="list-style-type: none"> – збереження і розширення зайнятості; – соціальна відповідальність; – урахування місцевих традицій, звичаїв; – дарування коштів, продуктів, послуг, робочого часу працівникам; – спонсорування проектів соціального добробуту; – підтримування освіти і мистецтва; – підтримування громадських рекреаційних програм; – участь у громадських роботах, проектах.
Етика відносин з державою	<ul style="list-style-type: none"> – дотримання законодавства; – добросовісна звітність;

	<ul style="list-style-type: none"> – виконання державних замовлень у зазначені строки; – уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями.
Міжнародна етика	<ul style="list-style-type: none"> – вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі; – врахування національної культури; – залучення місцевого персоналу; – підтримування країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з конкурентними стратегіями; – дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.

Причинами неетичної поведінки вважають:

- недостатність законодавчої та нормативно-правової бази;
- значний обсяг «тіньової» економіки;
- конкурентну боротьбу, що відсуває на дальній план етичні міркування;
- чим більше прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто в кожному кварталному звіті;
- відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників;
- загальне зниження ролі етики в суспільстві;
- певний тиск на рядових працівників з боку організації для пошуку компромісів між їхніми цінностями вищого керівництва;
- низькі моральні якості членів суспільства.

Інструментами поліпшення етичності поведінки в організаціях можуть бути:

- етичні стандарти (кодекси), які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники компанії;
- комітети з етики, які роблять повсякденну оцінку практики з позиції етичних вимог. Деякі компанії замість таких комітетів,

до складу яких включають авторитетних працівників, запроваджують посади адвоката з етики;

- соціальні ревізії, які проводять для аналізу й оцінки звітів і програм соціальної відповідальності компанії;

- навчання етичної поведінки керівників і рядових працівників.

У зарубіжній управлінській практиці вироблено низку спеціальних заходів і методів, спрямованих на формування здорової етичної основи трудових відносин: корпоративні кодекси, що є зведенням принципів і правил ділової поведінки, центральним елементом корпоративної етики; «карти етики» – набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії; етичні комітети, покликані виробляти етичну політику організації, а також розв'язувати конкретні етичні проблеми, що виникають у ході повсякденної практики; навчання співробітників і керівників етичній поведінці, які здійснюють, як правило, через семінари і короткострокові курси.

Етична проблематика також активно інтегрується в систему вищої освіти. Тут також доцільно відзначити чимраз більше значення загальнонаціональних і міжнародних регуляторів ділової етики і трудових стосунків. Міжнародні зведення правил ведення бізнесу ухвалили Організація Об'єднаних Націй, Міжнародна торгова палата і Організація економічного співробітництва і розвитку.

Прообраз світової системи етичних стандартів можна побачити в «Принципах ведення бізнесу» «Круглого столу Ко»⁸. Їх ухвалили 1994 року у швейцарському містечку Ко (Саух) лідери бізнесу Японії, Західної Європи і Сполучених Штатів Америки, і до сьогоднішнього дня вони набули загального визнання в міжнародному діловому співтоваристві. Здійснено спробу виробити єдиний кодекс поведінки для бізнесменів двох систем ділової поведінки, що істотно розрізняються: західної і східної (азійської).

⁸ Фритцше Дэйвид Дж. Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива. – М.: «Олимп-бизнес», 2002. – 228 с.

Преамбула Декларації Ко констатує: «Закони і рушійні сили ринку є потрібним, але недостатнім керівництвом до дії. Фундаментальними принципами виступають відповідальність за політику і дії у сфері бізнесу, повага до людської гідності та інтересів учасників бізнесу». У стислому вигляді запропоновані принципи зводяться до: соціальної відповідальності бізнесу, створення суспільних благ, робочих місць; підвищення рівня життя клієнтів, службовців і акціонерів, а також населення загалом; модернізації технологій, методів виробництва, маркетингу і комунікацій; підвищення довіри до бізнесу; поваги до правових норм і забезпечення рівних можливостей у конкуренції; визнання верховенства етичних норм (деякі операції, дозволені законом, можуть бути неприйнятні з погляду моралі); сприяння вільному розвитку багатосторонньої торгівлі; шанобливого ставлення до навколишнього середовища; відмова від протизаконних дій (хабарництва, відмивання грошей, продажу зброї терористам, наркоторгівлі). Особливо наголошують на моральних зобов'язаннях компаній і підприємців щодо ставлення до таких категорій осіб, як покупці, працівники, власники й інвестори, постачальники, конкуренти, локальне товариство.

Ці гіпернорми є такими, що превалюють над національними і корпоративними етичними кодексами і правилами. Черговим рівнем у системі регулятивів етики бізнесу в корпорації виступають колективи співробітників корпорації, чия діяльність визначається моральним кліматом організації. У зв'язку з цим актуалізується проблема ролі керівників бізнес-організації. Її еволюція знайшла віддзеркалення ось в такому факті. Спочатку вищі управлінські пости і провідні позиції у розбудові проблем управління обіймали інженери, що прагнули максимально раціоналізувати і механізувати виробництво.

Сучасне управління персоналом вимагає від керівника нових якостей. Він одночасно має бути далекоглядним стратегом, авторитетним лідером, соціальним партнером, сміливим новатором, духовним наставником.

Очевидно, що саме ціннісні уявлення самого керівника переважно визначають етичні норми й організаційну культуру підприємства. Етичні норми транслуються «згори – донизу». Якщо керівництво порушуватиме положення кодексу, цілком логічно, що співробітники також його не виконуватимуть.

Здійснення з боку топ-менеджменту зворотного зв'язку з найнятими робітниками щодо питань стандартів, процедур, очікувань і функціонування підприємства – з другого боку, а з іншого – чесна, відкрита, своєчасна реакція співробітників на всі події, що відбуваються в організації, – це те, що дозволяє компанії вижити, і те, у що її керівники готові інвестувати кошти й увагу. Критерії і концепція етичності компанії, прописані в етичних документах – положеннях про місію, цінності, кодекси, стандарти поведінки, ведення бізнесу, тільки тоді набувають легітимності і стають інструментом етичного менеджменту, коли вони відповідають індивідуальним мотивам кожного співробітника, спонукають його до моральної діяльності, підкоренню відчуттю обов'язку і затвердженню ідеалів добра і справедливості.

Етичні документи зазвичай запроваджують як єдині для всіх співробітників організації – незалежно від посади, стажу і тому подібного. Нехтування етичними нормами знецінює ідею. Базовим обмеженням впровадження етичних норм у вітчизняні бізнес-організації виступає неможливість їх прямого адміністративного регулювання. Царина індивідуальних етичних настанов є занадто делікатною для безпосереднього втручання за допомогою директивних важелів, а кодекс, як правило, не передбачає юридичної відповідальності за його невиконання.

Впровадження етичних норм у діяльність українських бізнес-компаній може бути ефективним тільки за умов урахування сучасної української специфіки – фактора корупціогенності, недооцінки впливу етичних чинників на успішність бізнесу, нерозвиненості багатьох інститутів корпоративного управління в компаніях і, як наслідок, їх неготовності виходити на нові рубежі розвитку бізнесу, зокрема, пов'язані з впровадженням етичних стандартів і принципів корпоративної

соціальної відповідальності. Корпоративні кодекси можуть бути різні за формою викладу і рубрикації.

Це залежить від специфіки конкретних галузей, регіонів, підприємств, преференцій керівництва тощо. Проте у змістовному плані в них має знайти віддзеркалення низка ключових принципів та ідей, які слід розглядати як провідні при визначенні бізнес-організації як етичної:

– *принцип відвертості*. Цілі, завдання і інші аспекти діяльності корпорації мають бути відкриті і ясні для співробітників, які повинні розуміти, що і навіщо вони роблять. Тільки в цьому випадку можливе формування ефективної мотивації праці. Цей принцип стосується і положень етичного кодексу, а також інших важливих корпоративних документів;

– *принцип людської гідності*. Слід пам'ятати, що будь-яка бізнес-діяльність, зрештою, здійснюється в ім'я людини, і в трудовому процесі не повинна ущемлятися її гідність. Це стосується як методів управління, так і практики безпосередніх міжособових контактів в організації;

– *принцип співучасті*. Йдеться про ухвалення рішень щодо важливих питань, що зачіпають гарантії і умови зайнятості, добробут співробітників тощо. Керівництву слід уникати односторонніх силових методів, «проштовхування» рішень. Інакше є ризик зіткнутися з опором працівників, який може набувати вельми витончених форм. Крім того, участь працівників в ухваленні або узгодженні рішень створює відчуття причетності і сприяє зміцненню ідеї «спільної справи»;

– *принцип субсидіарності (доповненості)*. Він стосується розмежування компетенції між різними рівнями управління і процедурних аспектів внутрішньоорганізаційної діяльності. Принцип субсидіарності полягає в тому, що розв'язання будь-якої проблеми переміщується на інший, вищий рівень тільки після вичерпання власних регулювальних можливостей нижчої за рангом інстанції.

Це означає невтручання вищих за рангом структур, функціонування не за принципом їхньої всесильності, а за принципом доповнення. Корпоративний кодекс лише перший,

але дуже важливий крок на шляху формування етики трудових відносин в організації. Не варто будувати ілюзій, що сам факт його ухвалення створить здоровий психологічний клімат і гармонізує трудові стосунки.

Дійсно, сьогодні багато корпоративних кодексів так і залишаються деклараціями, і ухвалюють їх у певні моменти, наприклад, перед виходом компанії на зарубіжні ринки або в процесі залучення західних інвесторів.

Отже, в основі етики менеджменту повинна бути координація, а по можливості і гармонізація інтересів. Природно, якщо це здійснюється етичними засобами і в ім'я морально виправданої мети. Тому менеджмент слід постійно перевіряти етичною рефлексією, реабілітуючи мотиви вступу до нього. При цьому зробити етично правильний вибір і ухвалити індивідуально рішення часто справа зовсім не проста. Ринкові відносини надають свободу вибору, але разом з тим збільшують кількість варіантів рішення, породжують комплекс моральних дилем, що чекають ділових людей на кожному кроці в процесі їх діяльності і спілкування.

Норми моральності, що склалися, є результатом тривалого за часом процесу становлення взаємин між людьми. Без дотримання цих норм неможливі політичні, економічні, культурні відносини, бо не можна існувати, не поважаючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень.

Правила етикету вироблені сторіччями і спрямовані зокрема на запобігання конфліктів і поліпшення стосунків між людьми. Ділова людина, яка діє за правилами етикету, справляє якнайкраще враження на оточення, не докладаючи до цього додаткових зусиль і зберігаючи при цьому власну чесноту.

Організаційна етика накладає на бізнес систему обмеження, що являють собою суму морально-етичних правил і традицій, що склалися у цьому суспільстві.

Етика бізнесу – ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, встановлених правил і традицій.

Репутація фірми утворюється із простої суми прикладів гідної поведінки її співробітників, яку демонструють:

- стосовно до майна фірми;
- в ситуаціях, коли стикаються різні інтереси;
- при встановленні зовнішніх ділових зв'язків;
- при роботі з державними установами;
- у взаємовідносинах із клієнтами і конкурентами;
- в делікатних ситуаціях, коли перед співробітниками фірми стоїть проблема вибору: оприлюднити чи зберегти в таємниці приклад порушення колегами внутрішньофірмових правил та норм.

Організаційна етика є моральною категорією, що охоплює різноманітні форми діяльності фірми, і її не можна викласти за допомогою певного переліку правил поведінки і спілкування. Організаційна етика своєї завершальної форми набуває у вигляді ділового етикету, який загалом можна охарактеризувати як основу кодексу поведінки, прийнятого в бізнес-середовищі.

Використовуючи норми і правила організаційної етики, ми можемо прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачувані, що допомагає ефективно організувати процес управління. Дуже важливо вивчати всі складники ділового етикету в бізнесі, оскільки, крім єдиних норм і правил, у ньому існує чимало національних і культурних поправок, досить значних у ділових відносинах.

Як не заблукати в цьому морі національних відмінностей? Як уникнути посмішок, пов'язаних із сліпим копіюванням чужих манер?

Найкращі помічники тут – такт і вірність національному менталітету і бізнес-етикетові. Бізнес-етикет – поняття досить містке і не обмежується питаннями ділової субординації і переговорним процесом. Основними складниками бізнес-етикету є:

1. Правила привітання.
2. Правила звертання.
3. Правила відрекомендування.

4. Організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування).

5. Ділова субординація.

6. Рекомендації щодо формування зовнішнього вигляду ділової людини.

7. Етичні норми грошових відносин.

8. Правила обміну подарунками і сувенірами.

9. Прийнятність чайових.

До поняття службового (ділового) етикету входять норми і звичаї, які регулюють культуру поведінки людини в суспільстві.

Службовий (діловий) етикет – це сукупність правил, пов'язаних з умінням тримати себе в суспільстві, зовнішньою охайністю, правильністю побудови бесіди і ведення листування, грамотністю і ясністю викладу своїх думок, культурою поведінки за столом і в інших ситуаціях ділового і світського спілкування.

Загальна тенденція, що характеризує сучасний етикет, – його демократизація, позбавлення від зайвої ускладненості і химерності, прагнення до природності і розумності. Ця тенденція, проте, не відмінняє всієї суворості й обов'язковості застосування етикету, наприклад, у такій сфері, як міжнародне спілкування, де відступ від загальноприйнятих норм може завдати збитку і країні, і її представникам.

Що стосується ділового (службового) етикету, то він ґрунтується на тих самих етичних нормах, що і світський.

Білоруський етнограф Іван Браїм, відзначаючи взаємозв'язок ділового і світського етикетів, виділяє такі загальні для них етичні норми:

- ввічливість – вираз поважного ставлення до людини. Проявляти ввічливість – значить, бажати добра людині. Суть ввічливості – доброзичливість; коректність або вміння тримати себе завжди в рамках пристойності, навіть в конфліктній ситуації;

- тактовність – відчуття міри, перевищивши яке, можна образити людину або не дати їй «зберегти репутацію» в скрутній ситуації;

- скромність – стриманість в оцінці своїх чеснот, знань і становища в суспільстві;
- вдячність – здатність скоювати безкорисливі вчинки, не допускати приниження заради матеріальної або іншої вигоди;
- точність – відповідність слова ділові, пунктуальність і відповідальність при виконанні взятих зобов'язань в діловому і світському спілкуванні.⁹

Сьогодні організаційна етика є ключовим елементом, який об'єднує людей в єдиний соціальний організм (людське співтовариство). Під впливом організаційної етики діяльність персоналу організовується не так за допомогою наказів або компромісів, як завдяки внутрішній узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників. Підприємство, колектив якого єднає світогляд і ціннісні настанови, стає найгармонійнішою і найдинамічнішою формою бізнес-співтовариства.



Запитання для самоконтролю:

1. Класифікація етики організацій.
2. Як суспільне середовище впливає на формування й розвиток етики управління?
3. На яких етапах життя організації слід звернути увагу на норми та принципи організаційної етики?
4. Назвіть вимоги провідних компаній у своїй діяльності.
5. Назвіть інструменти поліпшення етичності поведінки в організаціях.
6. Назвіть принципи корпоративної етики.



Виконати вправу №8 «Вивчення психологічного клімату колективу».

⁹ Браим И. Н. Этика делового общения [Текст] : учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов / И. Н. Браим. – Минск : НКФ «Экоперспектива», 1996. – 208 с.

Практичне завдання: Дискусія на тему «Правда і правдивість»

Мета: розкрити суть понять «правда» і «правдивість», сприяти виробленню правильного розуміння умовності людського спілкування, схилити до правдивості у стосунках і формувати почуття гідності.



- Що таке правда?
- Чи доводилося вам говорити неправду?
- Чи визнаєте ви, що можна сказати неправду заради блага?

Вступне слово

У кожному суспільстві діють норми, які регулюють взаємини між людьми відповідно до їхніх спільних інтересів. Як правило, всі ці норми спрямовували дії людей на те, щоб вони не завдавали шкоди іншим людям, ставилися з любов'ю і повагою до близьких, не були злостиві, дбали не лише про себе, а й про інших.

Людину завжди прикрашала правдивість її поступків, чесність у взаєминах з людьми.

Персонаж одного гумористичного оповідання прагнув завжди казати правду. І от коли він був свідком лицемірства, то вважав своїм обов'язком втрутитися і сказати правду: «Не вірте їм, Юліє Іванівно, коли вони кажуть, що у Вас чудовий вигляд. Вони Вас обманюють, у Вас жахливий вигляд». Ефект від таких правдивих слів неважко уявити. У людських взаєминах не можна змішувати правду і «відповідність дійсності». «Ти мені не подобаєшся», – може почути людина під час суперечки. І справді, в якусь мить навіть люблячій людині (від образи чи то миттєвого розчарування) може видатися, що вона не кохає, що почуття втрачені. Подібні освідчення можуть завдати неабиякої шкоди взаєминам. Адже під впливом негативних емоцій – гніву, образи, ненависті не можна оцінити стійких почуттів. Емоційність минає, а глибокі почуття залишаються, але як про це потім можна сказати, і чи повірять вам після таких необдуманих зізнань.



Рекомендована література:

1. Зязюн І. А. Естетична регуляція ціннісної свідомості //Професійно-художня освіта України: Зб. наук. пр. – К., Черкаси: «Черкаський ЦНТЕІ», 2005. – Вип. III. – С. 3–15.
2. Зязюн І. А. Інтегративна функція культури в інформаційному суспільстві // Професійно-художня освіта України: Зб. наук. пр. – К., Черкаси: «Черкаський ЦНТЕІ», 2007. – Вип. IV. – С. 5–14.
3. Зязюн І. А. Педагогіка добра: ідеали і реалії: Наук-метод. посіб. – К.: МАУП, 2000. – 312 с.
4. Кубрак О. В. Етика ділового спілкування: навч. посібник / О. В. Кубрак. – Суми: ВДТ «Університетська книга», 2002. – 288 с.
5. Ручка А. Соціальні норми і цінності. /А. Ручка. – Думка, 2006. – 96 с.
6. Хамітов Н. Памфіл Юркевич: серце і межі розуму // Історія філософії. Проблема людини та її меж: Навч. посіб. – К.: Наукова думка, 2000. – С. 195–197.

ВЛАДА ЛІДЕРА

5.1. Лідер як служитель: доступність, спілкування, підтримка

Всі харизматичні лідери ефективні у спілкуванні. Сергій Винстон-Леонард-Спенсер Черчилль (Sir Winston Leonard Spencer-Churchill) часто приписував свій успіх майстерності побудови англійських фраз.

У давніх греків були школи риторики, де відточували навички виступів перед зборами. Цицерон залишив слід у Римському сенаті після вивчення ораторського мистецтва.



Навички риторики допомагають створити «м'яку силу, владу» (з англ. «soft power»), здатність залучати і переконувати культурою та політичними ідеалами. Красномовство і натхненна риторика, проте, не є єдиними формами комунікації, за допомогою яких лідери доносять свої ідеї і залучають послідовників. Невербальні сигнали – також важливий компонент людських комунікацій. Символи і приклади можуть бути дуже ефективними.

Деякі харизматичні лідери не були великими ораторами – про це свідчить приклад Могандаса Карамчанда «Магатми» Ганді (Mohandas Karamchand «Mahatma» Gandhi). Символічне значення простого одягу Ганді і всього його способу життя було промовистіше за слова¹.

¹ Джозеф С. Най [Joseph S. Nye] E L'ARTE DI COMUNICARE CHE FA IL LEADER [Електронний ресурс] / La Stampa, 05.09.2009 З рефер. О. Д. – Режим доступу.: <http://zgroup.com.ua/print.php?articleid=3086>

Що таке спілкування? *Спілкування* – це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання один одного і обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо). Іншими словами, спілкування – це взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження та об'єднання зусиль для налагодження взаємин і досягнення загального результату.

Без спілкування неможливе існування людського суспільства. Особливо це відчувають ті, хто тривалий час живе сам. Відомо, що найтяжчим покаранням у Стародавній Греції був остракізм, тобто заборона спілкуватися із засудженими. У спілкуванні здійснюється своєрідна «презентація» внутрішнього світу особистості, саме тому спілкування, виступаючи своєрідною формою взаємодії однієї людини з іншою або з групою осіб, виявляє певні людські якості, розкриває, чого варта та чи інша людина.

Спілкування – одна із сторін способу життя людини, не менш суттєва, ніж діяльність. А спосіб життя – це не тільки те, що і як робить людина, але і з ким і як вона спілкується. У спілкуванні розкривається суб'єктивний світ однієї людини для іншої. Потреба у спілкуванні є однією з основних базових потреб людини.

Історично склалися дві форми спілкування: безпосереднє і опосередковане.

Безпосереднє спілкування – це мовне спілкування у розвиненішому виді. Воно підкріплюється мімікою, жестами, інтонацією тощо. По суті, в цьому виді спілкування вся людська сутність стає своєрідним його знаряддям. На основі безпосереднього спілкування виникло *опосередковане* – масові засоби інформування: книга, газета, радіо, телебачення, відео, комп'ютери, музичні записи тощо. Вся система безпосереднього й опосередкованого спілкування впливає на розвиток як особистості, так і взаємин між людьми. Останнє особливо важливе, бо в процесі спілкування людина «присвоює» ті багатства, які створені і притаманні іншим, і водночас вони приносять в цей процес те, що вона засвоює з власного досвіду.

Функціональні можливості спілкування реалізуються на різних рівнях, залежать від особливостей соціально-психологічного середовища, соціальної ситуації, змісту і мети взаємодії. Функції спілкування – зовнішній вияв властивостей спілкування, ролі і завдання, які воно виконує у процесі життєдіяльності індивіда в соціумі. Більшість класифікацій функцій спілкування пов'язана з обміном інформацією, взаємодією та схваленням людьми одне одного. Існують такі функції спілкування:

- *інформаційно-комунікативна* (обмін інформацією). Охоплює процеси формування, передавання та прийому інформації. Реалізація її має кілька рівнів. На першому здійснюється вирівнювання розбіжностей щодо інформованості людей, що вступають у психологічний контакт. Другий рівень передбачає передавання інформації та ухвалення рішень (спілкування реалізує мету інформування, навчання та ін.). Третій рівень пов'язаний із прагненням людини зрозуміти інших (спілкування спрямоване на формування оцінок досягнутих результатів);

- *регуляційно-комунікативна* (регуляція поведінки, спільної діяльності у процесі взаємодії). Завдяки спілкуванню людина регулює не тільки власну поведінку, а й поведінку інших людей і реагує на їхні дії;

- *афективно-комунікативна* (регуляція емоційної сфери людини). Вона характеризує емоційну сферу людини, в якій виявляється її ставлення до навколишнього середовища, зокрема й соціального.

З огляду на мету спілкування розрізняють функції, які реалізуються в будь-якому процесі взаємодії і забезпечують досягнення у ньому певних цілей:

- *контактної*. Передбачає встановлення контакту як стану взаємної готовності до прийому і передавання повідомлення та підтримання взаємозв'язку під час взаємодії;

- *інформаційної*. Полягає в обміні повідомленнями (інформацією, думками, рішеннями, задумами);

- *спонукальної*. Суть її в стимулюванні активності партнера по спілкуванню, що спрямовує його на виконання дій;
- *координаційної*. Передбачає взаємне орієнтування і узгодження дій для організації спільної діяльності;
- *розуміння*. Виявляється в адекватному сприйманні і розумінні сутності повідомлення, а також партнерами один одного;
- *амотивна*. Реалізується через стимулювання у партнера по спілкуванню потрібних емоційних переживань і станів, у зміні за його допомогою власних переживань і станів;
- *встановлення стосунків*. Полягає в усвідомленні і фіксуванні індивідом свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків;
- *здійснення впливу*. Наслідками її дії є зміна стану, поведінки, особистісно-змістових утворень партнера.

Осмилення особливостей структури і функцій спілкування доводить його багатоаспектність, яка виявляється в тому, що спілкування є:

- потребою людини й умовою її виживання;
- має інформаційно-комунікативне та інтерактивне навантаження;
- передбачає процес обміну цінностями і соціальним досвідом;
- специфічною знаковою системою і посередником у функціонуванні різних знакових систем (семіотичний аспект спілкування);
- засобом нормативного регулювання поведінки індивідів;
- формує ставлення партнерів до індивіда, його – до партнерів та суспільства тощо².

Під час спілкування проявляються такі його взаємозв'язані форми, як: товариське, дружнє; інтимне, приятельське; робоче, службове; випадкове; ділове, професійне; формально-поверхове.

² Орбан-Лембрик Л. Б. Соціальна психологія / Л. Б. Орбан-Лембрик, Л. Е. Орбан-Лембрик: Підручник: У 2 кн. Кн. I: Соціальна психологія особистості і спілкування. – К.: Либідь, 2004. – 576 с.

Залежно від тієї чи іншої форми проходить і саме спілкування, від неї залежить його зміст та відповідна поведінка людей.

Розгляньмо стилі спілкування.

Індивідуальність людини у взаємодії з іншими реалізується і через стиль спілкування. *Стиль спілкування* – це система принципів, норм, методів, прийомів діяльності і поведінки індивіда.

Найяскравіше стиль спілкування виявляється у діловій та професійній сферах, у взаєминах ділових партнерів, керівника і підлеглого. Тому проблему стилю найглибше досліджено у сфері лідерства-керівництва.

У цьому контексті виокремлюють три стилі: авторитарний (директивні способи управління, зовнішній контроль за стратегією діяльності групи, придушення ініціативи, одноосібне ухвалення рішення); демократичний (колегіальність, заохочення ініціативи); ліберальний (усунення від керівництва).

Відповідно до стилів лідерства-керівництва виявляються і стилі спілкування: авторитарний (ділові, короткі розпорядження, чітка мова, заборони без поблажливості, уникнення емоцій), демократичний (інструкції у формі пропозицій, товариський тон розмови, розпорядження і заборони з дискусіями, заохочення та покарання з порадами) і ліберальний (відсутність співробітництва, заохочень і покарань, конвенційний тон розмови).

У кожної людини формуються певні стереотипи комунікативної взаємодії, які визначають її стиль спілкування. На нього відчутно впливають тип поведінки людини, її ставлення до діяльності, соціокультурні особливості взаємодії. Стиль спілкування, будучи однією із сутнісних характеристик особистості, відображає усталені способи діяльності певного типу людини; має тісний зв'язок із психологічними особливостями її мислення, ухвалення рішень, вияву комунікативних властивостей тощо. Він формується й розвивається у процесі взаємодії. Особливості стилю спілкування зумовлюють соціально-економічні, політичні,

соціально-психологічні чинники, культурні цінності, традиції, усталені норми поведінки найближчого оточення, специфіка ділової сфери (своєрідність завдань, взаємин).

Ефективні в одній культурі стилі спілкування можуть не спрацювати в іншій. Особливо це стосується ділової сфери. Тому при встановленні ділових контактів слід враховувати, що ділові люди, виховані в різних національних традиціях і умовах, дотримуються і різних принципів поведінки, налагодження соціальних контактів. Спрямованість у стилі ділового спілкування може бути різною – на іншого або на себе.

Якщо людина потребує іншого, бо заклопотана собою, то кажуть, що в неї *піддатливий стиль*. Якщо співрозмовник прагне досягти успіху у спілкуванні і діяльності, контролюючи інших, його стиль називають *агресивним*. Якщо людина зберігає емоційну дистанцію, незалежність у спілкуванні, її стиль вважають *відчуженим*. Крім того, розрізняють такі стилі: *альтруїстичний* (допомога іншим), *маніпулятивний* (досягнення власної мети) та *місіонерський* (обережний).

У типових ситуаціях стиль спілкування зазвичай залишається постійним, але в динамічних умовах можливі адаптація, зміна або комбінація стилів. Більшість людей дотримується одного стилю, за потреби вдаючись до менш їм властивих. Проте жоден зі стилів спілкування не слід вважати універсальним. За одних обставин ефективним може бути альтруїзм, консультування чи маніпулювання, за інших – делегування, відчуження чи авторитаризм³.

Під час реалізації функцій спілкування виникає багато його видів, які класифікують за різними ознаками:

1. За результативністю спільної взаємодії та досягнутим ефектом виокремлюють такі види спілкування:

– потрібне. Йдеться про міжособистісні контакти, без яких спільна діяльність стає неможливою;

– бажане. Передбачає міжособистісні контакти, що сприяють успішному розв'язанню виробничих, виховних та інших завдань;

³ Там само.

– нейтральне. За таких обставин міжособистісні контакти не заважають, але й не сприяють розв'язанню завдань;

– небажане. Міжособистісні контакти, які ускладнюють досягнення завдань спільної взаємодії.

2. За безпосередністю контактів розрізняють:

– міжособистісне;

– масове спілкування.

Йдеться про те, що учасниками спілкування можуть бути як конкретні індивіди, так і опосередковані групи людей.

Міжособистісне спілкування виявляється у безпосередніх контактах, які визначаються і регулюються усією системою суспільних відносин, умовами суспільного виробництва, інтересами людей і груп. Тому його ще називають прямим, безпосереднім спілкуванням на відміну від опосередкованого.

Масове спілкування є анонімним, спрямованим не на конкретного індивіда, а на маси людей, і здійснюється воно найчастіше за допомогою засобів масової комунікації. Одна з умов його – певна просторово-часова дистанція. Тому спілкування переважно одностороннє, оскільки людина може лише сприймати інформацію від інших генерацій, суспільств, епох, але не може їм її передавати.

3. За типом зв'язків між учасниками взаємодії виокремлюють монологічне і діалогічне спілкування.

Монологічне спілкування передбачає одностороннє спрямування інформації, коли один з учасників взаємодії викладає свої думки, ідеї, почуття, не відчуваючи при цьому потреби у зворотному зв'язку з партнером. Найчастіше це відбувається за позиційної нерівноправності партнерів по спілкуванню, коли один із них є впливовою особою, наділеною активністю, усвідомлюваними цілями і правом їх реалізувати. Співрозмовника він сприймає як особу пасивну, що має цілі не такі значущі, ніж його. За таких умов відбувається суб'єкт-об'єктне спілкування.

Діалогічне спілкування передбачає ставлення до іншої людини як до цінності, неповторної індивідуальності. Йдеться про

взаємини індивідів як активних суб'єктів, коли кожен учасник ставиться до свого партнера не як до об'єкта і, адресуючи йому інформацію, аналізуючи його мотиви, цілі, установки, сподівається на адекватну реакцію та ініціативу. Діалогічний вид спілкування допомагає людині відкрити відмінну від власної реальність, тобто реальність іншої людини, її почуттів, уявлень, думок, реальність навколишнього світу. Дві особистості у стані діалогу утворюють спільний психологічний простір, часову тривалість, єдину емоційну подію, коли вплив перестає існувати, поступившись місцем психологічній єдності суб'єктів, у якій розгортається творчий процес взаєморозкриття, виникають умови для саморозвитку.

Отже, діалог є рівноправним суб'єкт-суб'єктним спілкуванням, яке має на меті взаємопізнання, а також самопізнання і саморозвиток його учасників.

4. За тривалістю взаємодії розрізняють тривале і короткочасне спілкування.

Одні люди заздалегідь налаштовані на певну тривалість взаємодії, намагаються не допустити того, щоб спілкування їх поглинуло. Інші – в кожному акті комунікації шукають можливості для розширення сфери контакту, продовжуючи спілкування. Коли схильні до короткочасного спілкування індивіди опиняються в ситуації, що вимагає тривалої взаємодії з одним або кількома співрозмовниками, вони відчують себе некомфортно, не знають, чим заповнити паузи, швидко «виснажуються». Подібне відбувається і з тими, хто схильний до тривалих контактів: у ситуації жорстко регламентованої взаємодії їм доводиться постійно блокувати свою потребу в отриманні додаткової інформації від партнера по спілкуванню.

Американська вчена-психолог Вірджинія Сатир (Virginia Satir) виокремлює декілька моделей спілкування, а саме: запобігливий, звинувачувальний, розважливий, віддалений і врівноважений.

Запобігливий тип. Така людина в розмові прагне догодити іншим, часто вибачається, не вступає в суперечки. Вона

говорить так, ніби нічого не може зробити сама, не доставши схвалення інших, погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна вже за те, що з нею розмовляють. Цей тип має ще назву миролюбця.

Звинувачувальний тип. Така людина постійно шукає і знаходить винних. Вона – диктатор, господар ситуації, нерідко поводить зухвало, говорить різко й жорстко, перебиває інших, не даючи людям договорити до кінця. Людина цього типу прагне в такий спосіб завоювати авторитет, владу над іншими. У глибині свідомості вона знає, що без інших вона нічого не варта, і тому радіє, якщо люди їй підкоряються, відчуваючи себе винними. Сам же звинувач при цьому дістає задоволення.

Розважливий тип (або «комп'ютер») – це дуже коректна, надто спокійна людина, яка все розраховує наперед, має монотонний голос, вибудовує довгі фрази.

Віддалений тип не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно.

Крім цих чотирьох моделей спілкування, які свідчать про занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності, є ще один тип, який має назву врівноваженого.

Врівноважений тип. Поведінка такої людини послідовна, гармонійна. До інших вона ставиться відкрито, чесно, ніколи не принижує людської гідності. Люди такого типу спілкування, як правило, знаходять вихід зі складного становища і можуть об'єднати інших для спільної діяльності. Це – цілісні особистості. Вони прямо передають свої думки, відкрито виражають почуття, здатні до особистісного зростання, викликають повагу й довіру до себе. Інші в їхньому товаристві почувуються добре і невимушено. Врівноважені люди мають високий рівень моральної і психологічної культури спілкування і потенційні можливості для її підвищення⁴.

⁴ Роджерс Ф. Дж. ІВМ. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг : пер. с англ. / Роджерс Ф. Дж. – М.: Прогресс, 1990. – 280 с.



Запитання для самоконтролю:

1. Поясніть, в чому суть авторитарного, демократичного і ліберального стилів спілкування.
2. Що таке спілкування?
3. Розкрийте суть ознак, за якими класифікують види спілкування.
4. Назвіть відомі вам форми спілкування.



Закінчити речення:

1. Історично склалися дві форми спілкування:...
2. Стиль спілкування...
3. Охарактеризуйте моделі спілкування...

5.2. Філософія партисипативного управління

Лідерство – це повноваження, яке не можна делегувати. Лідера не можна призначити. Лідер – це керівник, який має владу авторитету, що пов'язаний із добровільним визнанням персоналом верховенства лідера. Це людина ініціативна, внутрішньо вільна та сильна, яка може повести за собою.

Щоб стати лідером, потрібно досягти певного рівня культури, освіченості, професіоналізму, життєвого досвіду, внутрішньої зрілості. В основі цього – постійна робота над собою, розвиток власного потенціалу. Вважається, що лідера не можна створити, бо він створює себе сам.

До критеріїв ефективності керівника Д. Осборн та Т. Геблер зараховують такі, як: уміння стимулювати до дій, належати громаді, бути конкурентоспроможним, орієнтуватися на місію організації, орієнтуватися на клієнта, бути підприємливим, бути завбачливими, орієнтуватися на ринок, бути децентралізованим⁵.

Лідерство також виступає одним із головних чинників підвищення ефективності управління. До основних ознак

⁵ Стратегический менеджмент / [под ред. А. Н. Петрова]. – СПб. : Питер, 2006. – 496 с.

керівника-лідера зараховують такі: діє за покликом серця, запалює та надихає інших, інноватор, палкий прихильник певної ідеї, йому вірять та довіряють. Крім цього, лідери повинні розуміти контекст ситуації, усвідомлювати свою відповідальність та активізувати людей. Вміння зрозуміти кожну людину, поважати її позицію, думку – це основа ефективного лідерства.

Найкращі лідери ті, які забезпечують інтелектуальне лідерство, що передбачає вміння аналізувати пропозиції та ідеї інших; ті, що не тільки мають знання, а й можуть ними поділитись.

Лідерство ґрунтується на цінностях керівника, які визначаються як знання, уміння та переконання, що зумовлюють конкретний вибір поведінки менеджера. Зовнішня система цінностей керівника зумовлюється його освітою, уявленням про свою професію, місією та діяльністю організації, її історією і культурою, розумінням природи та важливості продуктів і послуг, які надає організація.

Внутрішні цінності керівника складаються із п'яти груп факторів, це:

- 1) досягнення (оволодіння професійними функціями);
- 2) економічні (матеріально-грошова допомога згідно зі стандартами життя, відповідно до класу суспільства);
- 3) психологічний комфорт (кар'єра, статус, медичне страхування, пенсійний фонд);
- 4) благополуччя (здоров'я, безпека, багатство, освіта, повага);
- 5) моральні (справедливість, доброта, доброзичливість, порядність, толерантність).

Деніель Гоулмен (Goleman Daniel)⁶, досліджуючи секрети ефективного лідерства, здійснив аналіз майже 200 успішних компаній та їхніх лідерів. Було виокремлено три категорії особистих якостей керівників-лідерів: технічні, пізнавальні та емоціональні здібності. Результати були цікаві і дещо

⁶ Дениел Гоулмен. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 75 с.

несподівані: емоціональні здібності лідерів вдвічі перевищували інтелектуальні; а що вища була посада лідера, то збільшувалась важливість емоціональних здібностей для досягнення успіху. Це означає: щоб бути лідером, слід уміти розуміти і контролювати свої та чужі емоції, виявляти оптимізм, ентузіазм і відданість справі, формувати ділові стосунки з різними людьми.

Лідерство – це мистецтво вибору оптимального стилю управління та врахування ситуацій. Лідерська поведінка орієнтована на успіх справи і досягнення колективу, має підтримувальний характер. Тому ефективним лідерство може бути за умов *партисипативного* та *фасилітативного* управління. Людина в організації виявляє себе не тільки як виконавець певної роботи чи певної функції. Вона виявляє зацікавленість у тому, як організована її робота, в яких умовах вона працює, як її робота впливає на діяльність організації. Тобто в неї є звичайне прагнення брати участь у всіх процесах, які пов'язані з її власною діяльністю в організації.

Концепція партисипативного управління виходить із положення, що якщо людина зацікавлено бере участь у різноманітній діяльності організації, то вона тим самим отримує від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, якісніше і продуктивніше.

По-перше, вважається, що партисипативне управління, відкриваючи працівникові доступ до ухвалення рішення з питань, пов'язаних з його діяльністю в організації, мотивує до кращого виконання своєї роботи.

По-друге, партисипативне управління не тільки сприяє тому, що робітник краще справляється зі своєю роботою, а й приводить до більшої віддачі, більшого внеску окремого робітника в життя організації. Спочатку розповсюдження партисипативного управління пов'язували тільки з поліпшенням мотивації робітників. Останнім часом партисипативне управління чимраз більше пов'язують з оптимізацією використання потенціалу людських ресурсів організації взагалі. Тож концепція партисипативного управління виходить за межі мотивації,

являє собою один із загальних підходів до управління людиною й організацією.

Партисипативне управління можна реалізувати за таких умов:

1. Працівники отримують право самостійно ухвалювати рішення щодо того, як їм діяти. Самостійність може стосуватися, наприклад, таких аспектів їхньої діяльності, як режим або вибір засобів виконання роботи.

2. Працівники можуть долучатися до ухвалення рішень стосовно роботи, яку їм належить виконати. У цьому разі керівник радиться з робітником: що саме потрібно буде зробити, як виконувати поставлені перед ним завдання. Так робітник долучається до представлення мети і прогнозування результатів, яких йому треба досягати.

3. Працівникам дають право контролю за якістю і кількістю роботи, які вони виконують, але при цьому встановлюють відповідальність за остаточний результат.

4. Партисипативне управління передбачає широку участь працівників у раціоналізаторській діяльності, внесення пропозицій щодо вдосконалення їх особистої праці й окремих підрозділів організації.

5. Можливим напрямом здійснення партисипативного управління є надання працівникам права на формування робочих груп із тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом.

У реальній практиці всі ці напрями здійснення партисипативного управління зазвичай використовують у певній комбінації, оскільки вони взаємопов'язані та доповнюють один одного. Найнаочнішим прикладом цього є гуртки якості, які широко використовують в управлінні японськими фірмами. (Історична довідка: гуртки якості виникли в Японії 1962 р.; об'єднують 8 млн японських робітників; розв'язують проблему участі персоналу в управлінні; з 1974 р. поширюються у США, де теж декілька мільйонів працівників спільно з управлінцями розв'язують проблеми підвищення якості виробництва).

Через гуртки якості реалізують основний принцип управління – участі підлеглих у розв’язанні виробничих завдань та вдосконаленні методів, технологій, якості роботи. Форма існування – дискусійний клуб. За допомогою гуртків якості процес управління переходить до відкритості, гласності. Гуртки якості – це не просто прояв уваги до рядового робітника, бо вони можуть існувати тільки за умов щирого прагнення керівника притягнути працівників до розв’язання завдань організації. Гуртки якості створюють на добровільній основі. Керівника-координатора гуртка можуть призначати керівником організації або обирати його можуть члени гуртка. Гурток в організації існує як не обов’язкова додаткова структура. План його роботи передбачає гострі питання стратегічного характеру та питання тактики розподілу зусиль, засобів діяльності; дискусії, консультації, вивчення й обговорення нової інформації, організацію спостереження за певними процесами тощо.

Еволюція теорії та практики менеджменту свідчить про тенденцію психологізації управлінської діяльності, про увагу до фактора «людина», про розбудову суб’єкт-суб’єктних стосунків, про вдосконалення особистого стилю діяльності керівника. З огляду на це процес розробки стратегії має бути прямий і відкритий. Такий підхід створює ситуацію усвідомлення потреби змін, мотивованості персоналу до впровадження стратегічних ідей, легітимності плану чи програми розвитку, широкої підтримки та психологічної безпеки для керівництва.

Керівник-фасилітатор – це керівник-лідер, який створює команду, прищеплює організації корпоративні принципи, реалізує мотиваційний підхід до управління. Фасилітативне управління надає можливість утримувати певну рівновагу між цілями і результатами, яких потрібно досягти, та можливостями реальних людей і способами їхнього досягнення. Керівник, який виступає як фасилітатор, не навчає і повчає, а спрямовує колектив у потрібне творче русло. Фасилітаторську функцію реалізують через:

- знання особливостей колективу та працівників;

- вміння побудувати роботу в колективі та керувати ним під час стратегічно-планувальної діяльності;
- швидке завоювання довіри, лідерські позиції в колективі;
- вміння допомогти розкомплексуватись, встановити партнерські стосунки, розвинути навички взаємодії, конструктивного спілкування, врегулювати конфлікти;
- здатність до аналітичної діяльності, вміння застосовувати різні технології аналізу, робити відповідні узагальнення та висновки;
- чітке усвідомлення мети та бажаних результатів діяльності колективу;
- збереження ентузіазму, почуття гумору, інтуїтивного відчуття, щирого ставлення до людей на всіх етапах планово-прогностичної діяльності;
- вміння ставити людей у ситуації потреби самостійно ухвалити рішення, визначення методів та змісту діяльності;
- вміння заохочувати і морально підтримувати навіть незначні успіхи персоналу.

Це не означає маніпулятивності для особистої безпеки лідера. Така фасилітативна поведінка свідчить про прагнення дійти згоди з усіма членами організації у такому важливому питанні, як визначення стратегії її розвитку. За допомогою фасилітаторської функції реалізують концепцію партисипативного управління, яке пов'язане з командною роботою. Дуже важлива така робота під час розробки стратегії організації. Відомо, що лідери великих організацій (понад 50 працівників) не можуть ефективно взаємодіяти з усіма членами колективу. Психологи називають критичною кількістю десять осіб для безпосередньої комунікації з лідером, тобто на кого він може впливати, кого надихати, спрямовувати.

Ось чому так важливо мати команду, яка б ідеї лідера сприймала, підтримувала й розповсюджувала. Безсистемний підхід до формування команди провокує виникнення конфліктів, суперечностей, нераціональну діяльність ще на початку її створення. Команда передбачає не просто спільну роботу людей, об'єднаних однією метою, а співробітництво, що

ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій і зусиль. Керівникові – лідерові потрібно сформулювати проблему, запропонувати систему цілей, пояснити наявність ресурсного забезпечення, бути готовим до конструктивної дискусії, знайти стимули, задіяти підтримку зовнішнього та внутрішнього середовища, бути здатним до взяття відповідальності, застосування влади.



Запитання для самоконтролю:

1. У чому суть концепції партисипативного управління?
2. Пояснить, через які засоби реалізують фасилітаторську функцію?
3. Розкрийте значущість особистих якостей керівника-лідера для ефективного управління.



Закінчити речення:

1. Основа ефективного лідерства – це вміння...
2. Внутрішні цінності керівника складаються із п'яти груп факторів:..
3. Партисипативне управління можна реалізувати за таких обставин:

5.3. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління

При першому наближенні лідерство можна визначити так: соціально-психологічна характеристика працівника. Тому розгляд лідерства можливий у двох аспектах. Соціальний аспект визначається, з одного боку, тією обставиною, що сутність людини – це «ансамбль суспільних відносин», з другого – наявністю посад керівників різного рангу, передбачених штатним розписом організації. До таких посад відносяться керівники: директори, начальники, головні спеціалісти, провідні фахівці, майстри, бригадири. Але психологічний аспект виявляється пізніше, вже під час практичної діяльності конкретного виконавця. Виходить, керівник просто

зобов'язаний володіти якостями лідера через посаду і постійно їх розвивати, вдосконалювати. В науковій літературі таке лідерство називається формальним. Воно закріплене в положеннях про структурні підрозділи і посадові інструкції у вигляді обов'язків з керівництва певними групами і виконавцями, а також у вигляді обов'язків цих груп і виконавців підкорятися цьому керівникові.

Психологічний аспект лідерства виявляється: по-перше, через психологічні здібності до лідерства конкретного керівного посадовця; по-друге, через фактичне визнання підлеглими лідерства керівника. Те та інше дає можливість оцінити керівника як неформального лідера. Зрозуміло, що ідеальним є варіант, коли керівника, що користується довірою підлеглих, можна визнати і формальним, і неформальним лідером одночасно.

Інша річ, коли у складі структурного підрозділу існує не один лідер з числа підлеглих. Тут може йтися лише про неформальне лідерство. При цьому неформальний лідер-підлеглий може брати участь в ухваленні рішення, але вже відповідальності за це рішення нести не може повною мірою, оскільки це прерогатива офіційного керівника⁷.

Дуже важливою суттю лідерства керівника є захист інтересів трудового колективу перед вищими керівниками й іншими структурними підрозділами. Невміння або нездатність керівника захистити інтереси підлеглого йому структурного підрозділу призводить до появи роздратованості і незадоволеності своєю роботою виконавців, зниження у них мотивації до праці. Від керівника трудового колективу залежить багато що, він не тільки ухвалює рішення, але й відповідає за робочий клімат, атмосферу, настрій колективу. Тому ті керівники, які покладаються тільки на свій статус начальника, роблять велику помилку, при цьому не піклуючись про свій престиж, який визначає колектив підлеглих виконавців.

⁷ Дранник В. А. В трудовому колективі службовців. //Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка.: Зб. наук. праць. – К. : ВПК «Політехніка», 2013. – №3. – 138 с.

Статус – це оцінка підлеглими цього керівника, яка зводить його в певний ранг. Формальний ранг визначається посадою, рівнем заробітної плати, значущістю і складністю розв’язуваних завдань тощо. Неформальний ранг визначається властивостями особи, за допомогою яких відбувається вплив на оточення: за статтю, віком, досвідом, рівнем знань, культури. Важливим чинником, що впливає на статус посадовця, є його службовий стан. Службовий стан відображає місце особи в структурі управління і сукупність пов’язаних з цим умов, до яких відносяться: забезпеченість обслуговувальним персоналом, службовим транспортом, доступ до джерел інформації, пільги і привілеї та ін.

Влада є обов’язковим доповненням до формального лідерства, його основним наповненням, проте допускає її персоніфікацію: наповнення суб’єктивністю або суб’єктивністю керівника. Ця остання обставина детермінує статус неформального лідера. В ідеалі повинен бути їх органічний збіг. У разі відсутності подібного збігу існує невизнання підлеглими формального лідерства керівника.

Річ у тім, що будь-яку роботу можна виконати по-різному: наприклад, поверхово, виконавши, здавалося б, всі вимоги керівника, але не розкривши істотних подробиць, тонкощів і нюансів цього питання загалом. А можна виконати роботу й інакше: глибоко відпрацювавши питання, а найголовніше – провівши аналіз всіх можливих варіантів його розв’язання і вибравши найоптимальніші з них.

Досвідчений керівник здатний і запобігти подібним відмінностям у виконанні підлеглими своїх обов’язків за допомогою прояву влади. Звичайно ж, у нього є можливість впливати на поведінку підлеглих у трудовому процесі, проте це вимагає, по-перше, пильної уваги до виконання робіт на всіх ділянках структурного підрозділу, а по-друге, глибоких знань специфіки виконання цих робіт. Тільки за таких умов керівник, використовуючи владні важелі, може вплинути на підлеглих у потрібному йому (для інтересів справи) напрямі, щоб забезпечити ефективність управління. До таких владних важелів можна віднести контроль виконання.

Найправильнішим способом контролю є такий спосіб, за якого керівник контролює тих підлеглих, у яких низька виконавська дисципліна або низька кваліфікація. При цьому зайвий раз підкреслюється лідерство керівника, запобігається інфлювання (коригування (змін)) його рішень. Проте буде зайвим і часто шкідливим контролювати підлеглих з високою кваліфікацією, в яких звичайно відчуття відповідальності за виконання дорученого завдання високе. Таким працівникам доручають відповідальні, складні і серйозні за своїм значенням ділянки робіт, виконують які на повній довірі з боку керівника, а такі працівники частіше за все і бувають неформальними лідерами трудового (виробничого) колективу.

Важливою характеристикою прояву лідерства керівника є оцінка якості роботи підлеглих, її адекватність, своєчасність і об'єктивність. Вона також стосується важелів управління. Визнання лідерства керівника підлеглими багато в чому залежить від ступеня об'єктивності цієї оцінки. Річ у тім, що чергове підвищення премії, наприклад, за наслідками роботи за місяць тому або іншому співробітникові структурного підрозділу перебуває під пильною увагою решти співробітників, і тут неприпустимо для керівника-лідера проводити необгрунтоване заохочення. Те саме можна сказати і про незаслужене зниження розміру премії, яке підлеглі сприймають дуже хворобливо.

Однією з ефективних ліній поведінки керівника для зміцнення його авторитету може бути стиль лідера. При цьому керівник навмисно згладжує ієрархію у стосунках з підлеглими, намагаючись показати, що він – лише перший серед рівних, а не начальник як такий, демонструє колегіальність в ухваленні управлінських рішень, обговорюючи їх зміст з підлеглими, ділиться інформацією про плани, заручається підтримкою підлеглих. Робота багато в чому будується на довірі, підлеглим працівникам надають самостійність. Прояв лояльності у підлеглих понад усе цінує керівник.

Проте стиль лідера може виявлятися інакше, можна сказати, жорсткіше. Керівник, навпаки, навмисно підкреслює ієрархію у стосунках з підлеглими, не допускає колегіальності в ухваленні

управлінських рішень, не обговорюючи їхнього змісту з підлеглими. Всі матеріали, які підготували підлегли, підлягають повній перевірці, жодне питання не віддають підлеглим працівникам для самостійного розв'язання. Звичайно, такий стан справ у структурному підрозділі явно може призвести до зниження результативності роботи цього підрозділу за умови зміни керівника. Річ у тім, що такий стиль керівництва-лідерства вимагає величезних витрат сил, постійної напруги, випробувань на витривалість організму – такими здібностями може володіти не кожний керівник. Але при новому керівнику, що має стиль керівництва, за якого від підлеглих вимагають в достатній мірі самостійності в роботі і навіть в ухваленні рішень, працівники опиняться в не вигідному світлі. У нового керівника складеться враження про них як про недостатньо кваліфікованих працівників.

Питання лідерства проявляються також і у взаємостосунках керівника та його заступників. Найкваліфікованішими з числа підлеглих керівникові працівників будь-якого структурного підрозділу є його заступники. Їм доручають найвідповідальніші і важливі питання. Проте у взаємостосунках між керівником і його заступниками важливо суворо і чітко розмежувати їхні повноваження. Правильним буде підкорення кожного з працівників цього структурного підрозділу безпосередньо його керівникові, а не заступникам за напрямками роботи. Все це дасть можливість уникнути суперечливих вказівок і розпоряджень, які надають різні керівники.

За взаємостосунками між керівником і його заступниками можна судити про впевненість керівника у своєму лідерстві: якщо керівник прагне не передавати потрібну повноту влади своїм заступникам у розв'язанні окремих питань і курируванні (процес посередництва і творчого мислення) окремих ділянок роботи через побоювання за свій службовий стан, то це може свідчити про його невпевненість у своєму лідерстві. Ба більше, це може призвести до конфліктів між ним і його заступниками, плутанини, замість чітко налагодженої роботи. Щоб уникнути конфліктів, в які можуть бути втягнуті й інші підлегли

працівники підрозділу, потрібна, крім чіткого розмежування функцій, взаємна довіра і дотримання суворого правила: у разі розбіжності в думках з конкретного питання пріоритет віддають думці керівника, а заступник повинен вже розв'язувати завдання, виходячи з цього, втілюючи в життя рішення, яке ухвалив керівник.

Заступник може рішуче відстоювати свою думку, але тільки до того, як керівник ухвалить рішення. Річ у тім, що керівник, по-перше, як правило, володіє великим досвідом роботи, а по-друге, більшою інформацією з цього питання. А що стосується відстоювання заступником своєї думки, то керівник може сприйняти це позитивно, оскільки характеризує заступника як небайдужого працівника, зацікавленого у глибокому і всебічному опрацюванні цього питання. Тим більше, що іноді буває, що відхилену спочатку заступникові пропозицію надалі визнають правильною або кращою, ніж ухвалене тепер остаточне керівникове рішення.

Якщо керівник постійно підтримує і підкріплює авторитет своїх заступників, то це сприяє зміцненню лідерства і самого керівника. Між керівником і заступниками повинна бути повна довіра. У разі відсутності штатних заступників керівник вибирає з числа підлеглих працівників самого найкваліфікованішого співробітника, який замщує керівника на період тимчасової його відсутності на правах позаштатного заступника. При цьому керівникові важливо піклуватися про підтримку і збереження авторитету такого працівника, оскільки він, як правило, є неформальним лідером у колективі.

Взаємостосунки керівника з неформальним лідером у рамках одного структурного підрозділу складаються не просто, оскільки тут існує зіткнення двох лідерів. Важливо не допустити того, щоб із суперництва воно не перетворилося на протистояння. Перед керівником неминуче постане питання взаємодії, співіснування з ним.

Характер стосунків керівника як формального лідера з неформальним лідером з числа працівників трудового колективу при спільній роботі повинен будуватися на пріоритеті лідерства

керівника, на визнанні цієї обставини неформальним лідером. В іншому разі конфлікт неминучий. Але можливий варіант відсутності конфліктної ситуації при невизнанні пріоритету неформальним лідером лідерства керівника структурного підрозділу тоді, коли неформальний лідер має підтримку в керівника, що є вищим щодо керівника структурного підрозділу. В таких умовах керівник структурного підрозділу, що є тільки формальним лідером, повинен будувати свої стосунки з неформальним лідером, виходячи з цього, щоб уникнути конфліктів. В іншому разі керівникові структурного підрозділу можуть загрозувати неприємності від вищого керівника у вигляді створення несприятливих умов його роботи, які можуть призвести до вимушеного його звільнення. Обставини можуть ускладнитися, якщо вплив неформального лідера такий великий у колективі, що й інші співробітники (група співробітників) нарівні з ним не визнають лідерства керівника.

Якнайкращим варіантом взаємостосунків між керівником і неформальним лідером можуть бути взаємостосунки, засновані на взаємному визнанні авторитету один одного, на партнерській основі. У цьому разі керівник має нагоду залучати неформального лідера до виконання особливо важливих завдань, до розв'язання складних проблем, що виникають періодично, а неформальний лідер надає кваліфіковану допомогу керівникові в його роботі.



Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте суть формального лідерства.
2. Дайте визначення поняття стиль лідера.
3. Поясніть важливість і потребу правильної організації контролю.



Закінчити речення:

1. Формальне лідерство – це...
2. Психологічний аспект лідерства виявляється через...
3. Службовий стан відображає...

ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО

6.1. Мораль на роботі.

Підвищення моралі працівників

Особисті позитивні якості лідера є взірцем для наслідування і предметом поваги з боку його оточення. Вироблення організаторських, управлінських якостей лідера – проблема його власного навчання і виховання. Лідер передає своєму оточенню знання, навички, моральні цінності.

Лідер має задовольняти інтереси та потреби членів групи, не виходячи за межі права і цивільних норм, щоб не зробити своє оточення залежним від власних благодіянь. Велике значення має здатність лідера відчувати настрої людей, виражати їхні інтереси, знати і задовольняти їхні потреби. Успіх чи невдачу лідера члени малої групи схвалюють дуже емоційно. Успіх лідера викликає почуття гордості та захоплення, а невдача – засмучення і розчарування, тому лідер має завжди пам'ятати, що настрої членів малої групи залежить і від нього особисто, від його особистого успіху, особистих досягнень.

Для лідера слід сформулювати і згуртувати колектив чи групу, визначити її цілі, поставити перед людьми, які входять до складу групи, потрібні завдання, визначити засоби та виявити резерви досягнення мети, забезпечити контроль за виконанням.

При гарному настрої група працює успішніше, досягає кращих результатів з меншими зусиллями. Завдання лідера –



якомога менше помилятися, досягати успіху, що сприятиме ефективності роботи всієї групи. Лідерство передбачає певний характер його найближчого оточення. Його слід відбирати за діловими, професійними ознаками, а не тільки за особистою відданістю лідерові, що хоча й важливо, але недостатньо для здійснення сучасної технічної чи управлінської політики.

Однодумність, взаєморозуміння, інтерес до справи, взаємна довіра, знання сфери діяльності, здатність виконати вимоги, які висунув лідер, дають право його оточенню посідати гідне місце в групі. Привабливими для оточення є можливість особистої службової кар'єри, визнання в групі, близькість з авторитетною особистістю, якою є лідер. Оточення лідера має чітко уявляти свою соціальну роль і обов'язки в групі. У самому ж лідері ніби концентруються якості його оточення, тому він і зацікавлений у підборі людей, які перевершують його за якимись особливими якостями – професійними чи особистісними.

Взаємовідносини лідера та його оточення – важливий аспект лідерської організації влади. Цілеспрямованість, принциповість, усвідомлення особистої відповідальності перед групою, якою керує, розуміння її завдань і запитів є невід'ємними якостями лідера. Вони мають бути вироблені у членів групи, бо саме вони й об'єднують лідера з його оточенням.

Лідер має навчитися ухвалювати рішення, уникати невігідних ситуацій чи, навпаки, створювати вигідну сукупність обставин. Він повинен уміти, як казав сер В. Черчілль, виносити користь із найневігідніших ситуацій. Справжнього лідера відрізняє особливе мистецтво – перетворювати на своїх союзників прихованих чи навіть явних супротивників¹.

Лідер не може і не повинен боятися ризику, чекати гарантованого успіху чи, навпаки, поклатися на випадкову перемогу. Лідер має навчитися переборювати непередбачені ускладнення, маневрувати, бути готовим до тимчасових невдач.

¹ *Прохоренко Т. Г.* Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі / *Т. Г. Прохоренко, О. П. Зборовська, Г. А. Носирева* // Вісник Міжнародного Слов'янського університету: український науково-теоретичний журнал. Ювілейний випуск. – Харків, 2008. – С. 12–18.

Він повинен постійно бути націлений на рух вперед, крок за кроком, але тільки вперед. Сьогодні відчувається гостра потреба в новому поколінні лідерів зі стратегічним мисленням, неординарним баченням ситуацій, впевненістю в успіху. Люди, які не бояться ризику, здатні очолити організації, дуже потрібні країні.

Лідери-новатори покликані ефективно розв'язувати і старі, і нові проблеми методами, що відповідають сучасним вимогам. Формування лідера, його ріст, авторитет починаються з малої групи. Ось чому так важливо зрозуміти основні принципи появи та виховання сучасних лідерів, джерела яких в малих групах.

Виховання лідера і його самовиховання полягає у виробленні вміння вести за собою людей, установлювати стосунки з ними і на цій основі організовувати управління. Справжнього лідера відрізняють не честолюбство, бажання й уміння виділитися із загального середовища, щоб показати свою вищість, а справжнє природне право сильної, вольової, професійно грамотної й водночас інтелектуальної особистості вести за собою людей. Лідер повинен бути головою своєї групи, провідником ідей, що сприяють розвитку групи і відповідають інтересам її членів.

Суспільство має бути уважне до проблем лідерства і нести відповідальність за підготовку та виховання лідерів. Навчання господарського управління (менеджменту) створює умови для підготовки людей, здатних не тільки очолювати малі групи, окремі організації чи об'єднання, асоціації, але й обіймати в державі високі політичні посади. Навчання та виховання лідерів – це й передача знань, досвіду аналізувати ситуацію, розвиток управлінських навичок і виховання відповідальності; навчання різних стилів управління; спілкування з людьми, вміння використовувати різні засоби і прийоми керівництва.

Поведінка лідера – найскладніший, прихований від людей бік влади. На кожному щаблі влади, в будь-якій її ланці, малій групі, організації, установі є свої піраміди влади, що керують ними.

Скрізь є група відповідальних керівників, які становлять адміністрацію, чи апарат влади. Керівники, які очолюють адміністрацію, ведуть за собою підлеглих, звідси і походить поняття «лідер» – «той, що веде» чи «той, що йде попереду».

Дуже важливо зрозуміти, як лідери впливають на інших. Деякі лідери використовують свою позиційну владу. Інші в цьому не мають потреби, тому що наділені такими особистісними характеристиками і так будують свої стосунки з членами групи, що викликають у них потрібний ентузіазм і бажання йти за лідером. Такий тип лідерства названо мотиваційним, тому що він ґрунтується на позитивних прагненнях і стимулює своє оточення до досягнення запропонованих цілей.

Сучасний німецький дослідник проблеми лідерства Гайнц Хекхаузен (Heinz Heckhausen) здійснив ряд спроб систематизувати дані, накопичені при вивченні мотивації². Він внаслідок проведення досліджень довів, що перевага – компонент потреби в досягненні, а сила – компонент потреби у владі. Перевага і сила впливають на характеристики лідерів, пов'язані з мотивацією послідовників.

Мотиваційне лідерство має три найважливіші компоненти, це:

- 1) демократичне ухвалення рішення;
- 2) орієнтація на результат;
- 3) орієнтація на групу.

Мотиваційний лідер задає тон колективній роботі, консолідує учасників групи навколо спільної мети і створює в них почуття співпричетності у виконанні спільного завдання. Дж. Юкі (J. Yukі) та Браян Трейсі (Brian Tracy) провели дослідження і виявили дев'ять дійових тактик впливу мотиваційного лідера на оточення³, це:

² Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – Петербург: Питер, Сенс, 2003. – 436 с.

³ Кравченко А. И. Социология управления: Фундаментальный курс. / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. – М.: Академический проект, 2005. – 1136 с.

1. *Раціональне переконання.* Суб'єкт використовує логічні аргументи й очевидні докази, щоб переконати об'єкт, що його пропозиція чи вимога є реальною і приведе до досягнення мети об'єкта.

2. *Спонукальний вплив.* Суб'єкт викладає вимоги та пропозиції, які викликають ентузіазм об'єкта, звертаючись до значущих для нього цінностей та ідеалів.

3. *Консультація.* Суб'єкт шукає варіант участі об'єкта в плануванні та діяльності, з'ясовує, у проведенні яких перетворень участь об'єкта буде прийнятна та ефективна, виробляє вимоги з урахуванням пропозицій і інтересів об'єкта.

4. *Дружнє ставлення.* Суб'єкт використовує похвалу, дружнє ставлення чи гарний настрій об'єкта для позитивного ставлення останнього до його прохання.

5. *Персональне звернення.* Суб'єкт звертається безпосередньо до почуттів вірності і дружби, якщо хоче просити про що-небудь.

6. *Обмін.* Суб'єкт пропонує обмін, схвалює, вказує на готовність обмінятися послугами трохи пізніше чи обіцяє деякі вигоди, якщо надана допомога буде сприяти виконанню спільного завдання.

7. *Коаліційна тактика.* Суб'єкт звертається по допомогу до інших, щоб переконати об'єкт діяти в інтересах групи.

8. *Правова тактика.* Суб'єкт установлює законність вимог, покладаючись на наявність певних повноважень чи прав відповідно до інструкцій, правил і традицій.

9. *Тиск.* Суб'єкт використовує жорсткі вимоги, погрози, часті перевірки чи постійні нагадування, щоб змусити об'єкт виконати поставлені завдання.

Дослідженням встановлено, що серед дев'яти тактик впливу лідерів на підлеглих найчастіше використовували раціональне переконання, спонукальний вплив і консультацію. Тиск, правова та коаліційна тактика менш дієві у мотиваційного лідера. Дружнє ставлення, обмін і персональне звернення помірно ефективні.

Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових взаєминах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись у процесі колективної професійної діяльності, люди часом травмують одне одного, а моральні травми частогусто страшніші за фізичні. Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній стосовно того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. Було названо такі:

- широту поглядів і глобальний підхід до проблем;
- перспективне передбачення і гнучкість;
- ініціативність і рішучість, особливо в умовах ризику;
- завзятість у роботі та безперервне навчання.

Серед особистісних якостей відзначалися такі:

- вміння чітко формулювати цілі та настанови;
- готовність вислуховувати думки інших;
- неупередженість, безкорисливість і лояльність;
- здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них;
- особиста привабливість;
- здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу.

Більшість якостей особистості керівника стосується саме моральних вимог. Ці вимоги у практичній діяльності керівника передбачають, що він дотримуватиметься правил службового етикету. Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять усі, з нього беруть приклад інші. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який уміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками й клієнтами.

Отже, керівник-лідер не повинен виявляти особистих симпатій чи антипатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних

випадів, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник завжди перший вітається з підлеглими. Якщо він зустрічається з жінкою або з людиною, старшою за віком, він також вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він пропонує їй сісти. Якщо керівник веде бесіду з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може перший встати з-за столу, щоб дати зрозуміти це іншому. Керівник не повинен припускатися грубощів, принижувати людську гідність підлеглого. Якщо керівник пообіцяв щось зробити, то обов'язково і своєчасно мусить це зробити, а якщо ж не виходить, то слід перепросити і пояснити причину.

Керівник-лідер повинен завжди пам'ятати, що недоброзичливе або образливе слово боляче вражає людину і вона ще довго через це страждатиме. Саме образа нерідко провокує виникнення конфлікту. Але якщо це вже сталося, то інтелігентна людина-керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Поведінка керівника, його ставлення до роботи і людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо керівник уміє усміхнутись іншому, має почуття гумору, вміє гарно вдягтися, говорить чітко і дохідливо.

Якщо керівник-лідер не береже свого часу, то його підлеглі ще більше не цінують свого та його часу. Керівникові доводиться не тільки заохочувати підлеглих до роботи, а й накладати на них стягнення. Якщо він при цьому керується справедливістю, підлеглий – хоча йому і не подобається бути покараним – поважатиме керівника. Якщо керівник не вміє слухати підлеглих, то навряд чи вони захочуть звернутися до нього з пропозицією чи підтримати його у важкій ситуації.

Зрілий вік і зрілість розуму, досвід і знання – вдале поєднання для лідера. Не завжди лідером може бути тільки літня, навчена життєвим досвідом людина. Сьогодні проявляються тенденції «омолодження» лідерства, які слід

вважати сприятливим явищем, бо саме молодості притаманні ризик, розкутість дій, відсутність боязні наслідків тощо.



Запитання для самоконтролю:

1. Поясніть, чому взаємовідносини лідера та його оточення є важливим аспектом лідерської організації влади.
2. Розкрийте суть «мотиваційного лідерства».
3. У чому полягає суть дійових тактик впливу мотиваційного лідера на оточення?
4. Поясніть, які якості й стандарти поведінки повинен мати успішний керівник.



Закінчити речення:

1. Основною етичною вимогою для лідера-керівника є...
2. Мотиваційне лідерство має три найважливіші компоненти...
3. Справжнього лідера відрізняють не честолюбство, бажання й уміння виділитися із загального середовища, щоб показати свою вищість, а...

6.2. Моральність на робочому місці та роль лідера

Керівник-лідер надає роботі свої особисті риси і манеру поведінки. Індивідуальні потреби, родина, релігійні переконання – всі ці фактори формують систему цінностей лідера. Ухвалюючи етично правильні рішення, лідер орієнтується насамперед на окремі особистісні характеристики, такі, як власне його впевненість у своїх силах, розвинуте почуття незалежності.

Одна з найважливіших особистих характеристик лідера – стадія його морального розвитку (див. табл. 4).

Стадії морального розвитку особистих характеристик лідера

Перша стадія – попередній розвиток	Друга стадія – загальний розвиток	Третя стадія – подальший розвиток
Виконує правила, щоб уникнути покарання	Живе відповідно до очікування оточення	Наслідує індивідуальні принципи добра і справедливості
Дії служать особистим інтересам	Виконує зобов'язання, які покладає на нього соціальна система	Усвідомлює, що цінності інших людей відрізняються від його власних, і шукає неординарні розв'язання етичних дилем
Слухняність заради самого себе	Дотримується законів	Дотримується балансу між особистими і індивідуальними інтересами
Стили лідерства: авторитарний/примусовий	Той, що направляє/натхненний, орієнтований на командну працю	Той, що трансформується, чи обслуговувальний
	Спільна робота в групах	Робітники отримують додаткові повноваження, беруть участь в управлінні

На стадії *попереднього розвитку* людей цікавлять насамперед зовнішні вигоди і покарання, адже підкорення владі ґрунтується на загрозі негативних наслідків у разі непокори. В організаційному змісті цій стадії відповідають керівники, що використовують авторитарний чи примусовий стилі

керівництва, а також менеджери, які орієнтуються на гарантії виконання окремих завдань.

На другій стадії *загального розвитку* люди адаптуються до очікувань позитивної поведінки колег (родини, друзів, громади). Найкращим способом досягнення мети стає спільна робота в групах. Найадекватнішим стилем лідерства стає заохочення взаємодії та кооперації.

На стадії *подальшого розвитку*, люди керуються насамперед внутрішніми цінностями і нормами, у багатьох випадках ігноруючи правила і закони, що вимагають порушення цих норм. Внутрішні цінності стають важливішими, ніж навіть істотні зовнішні. На цьому вищому рівні розвитку керівники використовують трансформаційний чи обслуговувальний стилі лідерства, увага концентрується на потребах послідовників і стимулюванні інших до самостійного мислення, розв'язання проблем, що виникають, виходячи з принципів моралі. Для цього рівня характерне володіння владою, коли працівники одержують право конструктивної участі в управлінні організацією.

Переважає більшість індивідів перебуває на другій стадії розвитку, а третьої стадії морального розвитку досягають близько 20%. Їхні дії автономні, завжди ґрунтуються на етичних принципах, незалежно від очікувань інших як усередині, так і поза організацією. Такі люди ухвалюють етично коректні рішення, навіть якщо вони мають негативні наслідки, насамперед для них самих.

До факторів, що зумовлюють потребу відповідності поведінки керівників-лідерів вищим етичним рівням, відноситься вплив на мораль і культуру організацій процесів глобалізації. Керівники мають виробляти в собі сприйняття і відкритість стосовно інших, невідомих їм систем. Міжнародні альянси й об'єднання компаній тільки збільшують число проблем, зв'язаних з моральними цінностями. Наприклад, у багатьох країнах, що розвиваються, хабарництво вважається нормальною практикою ведення бізнесу. «Підмазка», скажімо, митника – обов'язкова, адже він сприймає ці гроші як

невід'ємну частину своєї зарплати. Якщо компанія відмовляється грати «за правилами» – тим гірше для компанії. На щастя, у багатьох країнах ситуація поступово, але дуже повільно змінюється⁴.

Багато керівників приділяє велику увагу проблемам поліпшення морального клімату в колективі, а також підвищенню його чутливості до соціальних проблем. Експерти з питань моралі кажуть, що керівник зобов'язаний створювати і підтримувати такі умови праці, в яких люди поведуться як люди.

Директор, менеджери підприємства мають відкрито і впевнено підтримувати норми моральної поведінки. Прихильність моральним цінностям слід декларувати під час виступів, у директивах. Але особливу роль грають дії менеджменту. Якщо керівництво приносить мораль в жертву нетривалим інтересам, в організації миттєво поширюються чутки про це. Подальші клятви в прихильності моральним ідеалам марні. Отже, поведінка керівника-лідера задає тон усій організації.

Науковці не можуть пояснити, чому жінки сприймають соціальні реалії по-своєму, інакше, ніж чоловіки, й тому постійно вважають їх особами нижчого рівня розвитку. Дослідниця Керол Джелман (Carol Dzhilman) запропонувала розширити сферу моральної поведінки, долучивши відповідальність і турботу про близьких. Жінки сприймають важливі моральні аспекти проникливіше, ніж чоловіки, і ухвалюють моральне рішення, спираючись не на принцип «добре – погано», а на принцип «не зашкодь». Зазвичай жінки відчують правильність рішення інтуїтивно. Це пов'язано з природними задатками. Таким чином, жінки ідеально підходять для обслуговувального стилю лідерства, якого найбільш потребують сучасні організації.

Багато колективів ухвалюють свої моральні кодекси – це формальний виклад етичних і соціальних цінностей організації. Він покликаний донести до співробітників принципи, яких

⁴ Осовська Г. В. Основи менеджменту. Навчальний посібник / Осовська Г. В., Осовський О. А. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.

дотримується колектив. Як правило, моральний кодекс підприємства базується на заявлених принципах організації, або в ньому викладено її політику. Заявлені принципи визначають цінності організації і загалом описують її обов'язки, якість продукції, ставлення до працівників.

Першим універсальним кодексом, що уособлював собою набір загальнолюдських цінностей, можна назвати зведення релігійних правил (зокрема, десять Божих заповідей у Старому Заповіті).

Кодекс етики в бізнесі – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, стосунків у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які вони поділяють.

На сучасних підприємствах і в організаціях розробляють кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживають поняття «етичні кодекси». Вчені виділяють такі типи етичних кодексів:

- кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені в разі порушення кодексу (наприклад, контракти);
- соціальні кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками і т. д.;
- корпоративні кодекси, які охоплюють положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури);
- професійні кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладають між адміністрацією та профспілкою).

Заявлена політика – це загальний опис порядку дій підприємства та її співробітників, що гарантує врахування таких прав:

1. Права на свободу згоди. Вплив на іншу людину припустимий тільки в тому разі, якщо вона вільно дає дозвіл на нього.

2. Права на приватне життя. Поза роботою людина може робити те, що їй хочеться, і має право контролювати всю інформацію, що стосується її особистого життя.

3. Права на свободу совісті. Людина вільна утриматися від виконання будь-якого наказу, що суперечить її моральним чи релігійним нормам.

4. Права на свободу слова. Людина може обґрунтовано критикувати етичність і юридичну обґрунтованість дій інших людей.

5. Права на належну поведінку. В людини є право бути неупереджено вислуханою і право на чесне поводження з нею.

6. Права на життя і безпеку. Людина має право на захист життя, здоров'я і безпеки.

Ефективний керівник-лідер забезпечує моральне здоров'я колективу, суть його полягає у відповідності моральних цінностей колективу моральним цінностям суспільства, у захопленості соціально-економічними завданнями, що постають перед організацією, у свідомій трудовій і виконавській дисципліні, у моральному задоволенні від спілкування, спільної трудової діяльності.

Створювати моральні підвалини етичного піклування означає формувати високі моральні цінності, механізм моральної саморегуляції, захищеності й зацікавленості, моральної творчості й комфорту, а також сприймати моральний досвід колективу: моральні стереотипи, очікування-домагання, традиції і навички.

Сучасний менеджмент охоплює моральну соціалізацію – самостійне засвоєння людиною життєвого досвіду, самонабуття соціальних якостей, її адаптацію до навколишнього середовища. До цієї ж групи заходів входять забезпечення сучасного рівня техніко-технологічного оснащення трудового процесу, раціональна організація, нормування й оплата праці, естетика робочої обстановки, активна участь у соціальній діяльності, духовна атмосфера в групі, громадська думка, настрої, етичні смаки, духовні цінності, морально-психологічний клімат взаємовідносин.



Запитання для самоконтролю:

1. Чому керівник-лідер повинен відкрито і впевнено підтримувати норми моральної поведінки?
2. Поясніть важливість і необхідність морального кодексу для підприємства.
3. Чому показником ефективного менеджменту є забезпечення морального здоров'я колективу?



Закінчити речення:

1. Модель індивідуального морального розвитку включає три стадії, а саме...
2. Суть морального здоров'я колективу полягає у відповідності...

6.3. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства

Корпоративну культуру підприємства слід розглядати як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі його підрозділи та всіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства загалом. Що вищий рівень корпоративної культури, то в меншій мірі персонал має потребу в чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях.

У теперішній час не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Виділяють три рівні корпоративної культури. При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним. Найвищий, поверховий рівень корпоративної культури становлять видимі об'єкти,

артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури становлять виражені у словах і справах працівників підприємства загальні цінності та переконання, які свідомо поділяють і культивують члени підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах тощо.

Деякі цінності закладено в корпоративній культурі так глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і становлять сутність корпоративної культури. Саме вони управляють поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Корпоративна культура сучасних прогресивних підприємств ґрунтується на припущенні, що кожен працівник прагне на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. На таких підприємствах робітники мають більшу волю і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно. Базові припущення найчастіше виникають з основних переконань засновника підприємства або його перших керівників.

Корпоративна культура формується на базі організаційної культури і повною мірою пояснює всі складники управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, ставлення до споживачів, конкурентів і т. п.

Сутність корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства визначають загальнолюдські цінності, об'єднання інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра тощо) з корпоративними інтересами (завоювання сегмента на ринку підвищення конкурентоспроможності тощо) та реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства за умови розв'язання таких завдань, як:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (привітання персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями тощо).

У цій роботі величезна роль належить керівникові-лідеру, його особистій культурі та вмінню працювати з персоналом. Формування корпоративної культури здійснюється на принципах безперервності й тривалого впливу.

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям і визначається певними показниками:

- 1) вагою корпоративної культури (кількість важливих припущень, які поділяють працівники, розчленованість ухвалень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);
- 2) поділянням корпоративної культури (кількість працівників, що поділяють принципи корпоративної культури);
- 3) ясністю пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях)⁵.

На сучасних прогресивних підприємствах, де керівник-лідер розуміє і приймає корпоративну культуру, є спеціальні підрозділи, що відповідають за розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження; контроль, реалізацію;

⁵ Балабанова Л. В. *Управління персоналом: Підручник.* / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. – С. 87–92.

впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства; створення на підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури; формування лояльності персоналу до керівників підприємства; розробку нормативних принципів поведінки персоналу; формування системи цінностей і мотивації персоналу, потрібних для забезпечення успішної діяльності підприємства; розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки.

Запитання для самоконтролю:

1. Назвіть фактори, які визначають сутність корпоративної культури.
2. За допомогою яких показників визначають силу корпоративної культури?
3. Чому провідна роль у формуванні поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства, належить лідерові?



Закінчити речення:

1. Виділяють три рівні корпоративної культури...
2. Метою корпоративної культури є...



6.4. Мистецтво слухати.

Важливість слухати для розвитку лідерських навичок

Науковці сучасності сходяться на думці, що найважливішими цінностями лідера є сумлінність, енергія, високий інтелект, упевненість у собі, готовність до сприйняття досвіду, професійна компетентність, емоційна стійкість, повага до людей, комунікабельність.

Водночас вони підкреслюють, що лідерство – це не стільки риси характеру, як спосіб життя: по-перше, розуміння своїх особистих сильних і слабких сторін; по-друге, взяття ролі та обов'язків, завдяки яким встановлюються особливі стосунки з іншими.

Сучасні керівники-лідери повинні мати все, що приносило б їхній діяльності успіх. Умовами для цього є трансформація комунікацій; зміна ставлення до людських ресурсів; зміна мотивації; зміна ставлення до команди; зміна ставлення до організаційного розвитку; зміна робочого місця; зміна структури. Саме трансформація комунікацій та зміна взаємин між людьми є провідними⁶.

І це не дивно, адже слухати не вміє приблизно дев'ять осіб із десяти. Керівникові, віддаючи розпорядження чи просто спілкуючись з підлеглими і при цьому залишаючись впевненим у своїй правоті, важливо вміти дослухатися й до оточення. За вмінням слухати можна судити про такі людські якості, як терплячість, розсудливість, поміркованість та повага до співрозмовника. Вміння слухати не слід розуміти лише як спроможність не перебивати людину.

Природа дала людині два вуха, але тільки один язик, тонко натякнувши, що краще більше слухати, ніж говорити. Щоб слухати, потрібно вухами сприймати сенс, а також вловлювати почуття мовця. Люди, які не вміють слухати, отримують менше інформації для ухвалення виважених рішень. Щоб розвинути вміння слухати, оцініть своє спілкування з іншою людиною після завершення розмови⁷.

Правильно обрана тактика слухання сприяє ефективності взаємодії співрозмовників. Вміння слухати полягає не лише в готовності віддати свою увагу співрозмовникові та у створенні відповідних – потрібних умов для бесіди. Надавши людині можливість говорити, просто спокійно слухайте те, що вона хоче вам сказати. Не переривайте співрозмовника, дайте йому закінчити речення, думку. Не займайтеся вгадуванням того, що він скаже далі. Не думайте, про що потім скажете ви.

⁶ Лідерство в епоху нової економіки: почти все по-прежньому. [Електронний ресурс].— Режим доступу.: <http://www.management.com.ua/ld/ld021.html>

⁷ Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навчальний посібник. — К.: Знання, 2005. — 442 с.

Ваше завдання слухати, а отже:

- намагатися зрозуміти думку /позицію співрозмовника; ставити запитання для повнішого розуміння і використовувати відповідні фрази для заохочення співрозмовника («Чи не могли б Ви пояснити це детальніше»; «Що точно означає...?»; «Я розумію»; «Цікаво»; «Дійсно?!» тощо);

- показати, що ви зрозуміли сказане, і ваш співрозмовник побачить, що ви правильно сприйняли його слова;

- уникати негативних відповідей та зауважень, які можуть змусити співрозмовника припинити бесіду («Ми вже чули про це»; «Навіщо знову про одне і те саме?»);

- робити паузу перед тим, як щось сказати. Це допоможе вам уникнути можливості сказати щось небажане, що «зірвалося з язика», а також зменшить вірогідність переривання співрозмовника, який ще не закінчив свою думку;

- слухати цілеспрямовано. Намагайтеся сприймати співрозмовникові слова з якнайбільшим непідробним інтересом. Цікавтеся людиною, з якою розмовляєте. Шукайте в почутому корисну для вас або для когось іншого інформацію. Якщо ви будете знати, що за деякий час повторите почуте колезі/друзям/знайомим і т. д., ви слухатимете співрозмовника уважніше;

- за потреби занотовувати почуте (якщо є така можливість). При цьому майте на увазі, що деякі люди починають нервувати і не можуть вільно викласти свою думку, коли бачать, що їхні слова записують. Тому для зменшення подібного напруження можна сказати: «Це така хороша ідея, я не хотів би її забути». Китайське прислів'я каже: «Найгірше чорнило краще, ніж навіть дуже хороша пам'ять»;

- встановити емоційний контакт зі співрозмовником. Для цього варто повторювати – «віддзеркалювати» такі елементи поведінки іншої особи, як жести, позу, тон голосу, часто вживані слова і фрази, а також вираз обличчя. Звичайно, робити це слід помірковано, так, щоб у співрозмовника не склалося враження, що його передражнюють⁸.

⁸ Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 79 с.

Уміння слухати є найважчим. Ліон Фейхтвангер (Lion Feuchtwanger) стверджував, що людині потрібно два роки, щоб навчитись говорити, і 60 років, щоб навчитись слухати⁹. Слухання є однією з основних ланок процесу спілкування. Від його ефективності залежить ефективність спілкування. Потрібно також вміти «слухати» і самого себе.

Що ж заважає слухати?

1. Перенавантаження власними проблемами, відволікання на свої сторонні думки.

2. Поспішність суджень. Дослідження показали, що у 70% випадків людина слухає уважно лише перші дві хвилини, а потім подумки каже собі: «Все ясно» чи «Все неправильно!» і далі вже не дослуховує.

3. Критичність, негативність сприйняття і мислення іншої особи. Увага часто спрямована на помилки, недоліки мови і поведінку того, хто говорить, і значно менше – на щось нове, цінне, корисне.

4. Упередження проти того, хто говорить. Наприклад: – Що він такий молодий і некомпетентний може сказати розумного?

5. Прагнення самоствердження. Інколи партнери зайняті обміркуванням своїх реплік, порад і зауважень, а не слуханням співрозмовника.

Німецький соціолог П. Вальфіш-Рулен (P. Valfish-Roulin) навіть сформулював 26 аргументів мовчання. Наводимо деякі з них:

- якщо співрозмовник роздратований, то краще промовчати, щоб не дратувати його більше. Сперечатися з роздратованою людиною – все одно, що підливати пальне у вогонь;
- помовчіть, якщо ви довго говорили – дайте сказати іншим;
- якщо вам дали слово, а те, що ви хотіли сказати, вже висловили інші, відмовтесь від зайвого повторення;
- коли хочеться поговорити про власні справи, а вас слухають сторонні люди, яких це не цікавить, промовчіть;

⁹ *Фейхтвангер Л.* Гойя, или Тяжкий путь познания. /Леон Фейхтвангер. М.: «АСТ Астрель». – 2008. – 576 с.

- якщо ви недостатньо компетентні в певному питанні, дайте можливість говорити тим, хто знає його краще;
- не ображайте гідність інших;
- промовчіть у ситуації, за якої своєю розмовою ви могли б мимоволі розкрити довірену вам таємницю¹⁰.

Будь-яка ділова розмова повинна викликати в учасників зацікавлення. Інтерес – це емоційний прояв пізнавальних потреб особистості, що викликає увагу, активне мислення. Якщо вам вдається втримати інтерес співбесідника до розмови, до цієї теми, то його мимовільна увага поступово перейде в довільну. При цьому слід пам'ятати, що в діалозі, при безпосередньому слуховому сприйнятті співрозмовника, зменшується значення слів, збільшується роль ситуації, міміки, тестів, інтонації, саме тому мова, що звучить, є простішою, доступнішою.

Існують норми зовнішнього прояву почуттів у діловому спілкуванні. Стриманість в інтонаціях, силі голосу, в міміці та жестах впливає на співрозмовника сильніше, ніж нестримані оклики, гучний голос, надмірна жестикуляція.

Слухання – це активний процес, який стає можливим унаслідок різної швидкості усного мовлення і розумової діяльності слухача. Зазвичай люди говорять зі швидкістю 125 слів на хвилину, а людина може сприймати мову зі швидкістю до 400 слів на хвилину. Така різниця між швидкістю мови і можливостями розумової діяльності може стати причиною неувagi, особливо коли говорять повільно чи нецікаво. Щоб почути, вислухати, потрібно заплатити увагою.

Слухання – активний процес і в тому значенні, що ми поділяємо зі співрозмовником відповідальність за спілкування. (Один із філософів якось сказав: «Правду можуть висловити двоє – один говорить, інший слухає»).

Слухання – активний процес і в тому значенні, що воно потребує деяких навичок, здібностей. Зовнішнім несвідомим

¹⁰ Палеха Ю. Ділова етика: учбовий посібник/ Юрій Палеха; Європейський ун-т фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу. – К.: Вид-во Європейського ун-ту фінанас., інформ. систем, менеджменту і бізнесу. 2000. – С. 179.

проявом уважного слухання є відповідна поза: повернутися обличчям до того, хто говорить, і встановити з ним візуальний контакт. Умовами, що сприяють підвищенню ефективності слухання, є:

- наявність уваги;
- застосування рефлексивного та нерефлексивного слухання;
- наявність настанови;
- використання можливостей людської пам'яті;
- вміння правильно розуміти мову невербальних сигналів.

Як же навчитися правильно слухати?

У процесі слухання має значення, наскільки розвинуті в людини різні види пам'яті, стан готовності уваги та індивідуальний світогляд, інші психічні пізнавальні процеси. *Ефективне слухання* – основа для отримання точної інформації. *Емпатичне слухання* забезпечує краще розуміння інших людей, допомагає нейтралізувати нашу схильність до судження. Слухаючи інших, ми вчимося не тільки слухати себе, а й розуміти свої почуття, потреби, установки. Засоби і методи ефективного слухання дозволяють підвищити якість ухвалення рішень, слухання корисне для менеджерів, керівників усіх рівнів.

Слухаючи, потрібно:

- забути особисті упередження проти співрозмовника;
- не поспішати з відповідями і висновками;
- розмежовувати факти і думки;
- стежити за тим, щоб мова була зрозуміла і чітка;
- дійсно слухати, а не робити вигляд і не відволікатися.

Вміння слухати співрозмовника – основа взаєморозуміння, без чого ділові стосунки можуть не скластися. Емоції – найкращий клей, що скріплює факти з нашою думкою про них у розмові. Відрізок часу, протягом якого людина може концентрувати увагу на одній проблемі, короткий. Після напруженої уваги настає період розслаблення, розсіяності. І це часто виявляється саме в ту мить, коли партнер чи співрозмовник переходить до суті питання. Людина, яка не вміє регулювати інтенсивність, розподіл і переключення уваги,

зазвичай не вміє раціонально слухати й адекватно розуміти, що є основою прогнозування слів та дій співрозмовника.

Отже, вам потрібно вислухати когось по справі, в якій зацікавлені й ви. Сядьте зручно, але не розслабляйтесь. Зручна поза є передумовою для розумової зосередженості. Психологи вважають, що жінки більше схильні до зворотного зв'язку, тому, слухаючи їх, треба частіше дивитися в очі. Слухайте з цікавістю – це допоможе створити атмосферу взаємної симпатії і поваги між партнерами. Не слід переривати партнера в процесі розмови, дайте можливість йому виговоритись, навіть якщо ви вважаєте, що інформація незначна. Намагайтесь логічно спланувати процес слухання. Запам'ятовуйте насамперед головні думки, утримуючи і зв'язок між деталями.

Під час бесіди намагайтесь подумки узагальнити почуте. Краще це робити під час пауз у розмові. Прагнення під час слухання спрогнозувати подальшу думку співрозмовника – ознака активного мислення і гарний метод запам'ятовування основних тез.

Не поспішайте з оцінкою отриманої інформації, її слід робити в кінці. Вміння слухати – важлива, але не єдина умова ефективності ділового спілкування. Для сприйняття звучання і змісту слова людини потрібно не більше однієї секунди. Якщо слова невідомі, потрібно 3–5 сек. Для повного розуміння питання – не менше 14–15 сек. За деяких навичок людина схоплює зміст мовлення зі швидкістю 60–70 слів на хвилину.

Запитання для самоконтролю:

1. Поясніть, чому потрібно вміти «слухати» самого себе.

2. Чому керівник-лідер має постійно поглиблювати й розвивати мовну компетенцію та вдосконалювати свою майстерність слухати?

3. Наскільки важливою умовою ефективного слухання є правильне розуміння мови невербальних сигналів?

4. Що ж заважає слухати?





Закінчити речення:

1. Ефективне слухання – основа для...
2. Правильно обрана тактика слухання сприяє...
3. Під час бесіди намагайтеся...
4. Після напруженої уваги настає період...



Виконати вправу №9 «Чи вмієте ви слухати».



Рекомендована література:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. – С. 87–92
2. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко. – К. : ЄУ, 2006. – 350 с.
3. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посібник / П. Е. Герчанівська. – К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.
4. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
5. Прохоренко Т. Г. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі / Т. Г. Прохоренко, О. П. Зборовська, Г. А. Носирева // Вісник Міжнародного Слов'янського університету: український наук.-теор. журнал. Ювілейний випуск. – Харків, 2008. – С. 12–18.
6. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. / Г. Л. Чайка. Навч. посібн. – К.: Знання, 2005. – 442 с.

МИСТЕЦТВО ПЕРЕКОНАННЯ

7.1. Елементи мистецтва переконання

Слово – великий інструмент людського спілкування та безмежного впливу на людей. Керівники часто піклуються про зміст словесного впливу і в той же час безтурботно ставляться до його форми, яка не менш важлива. Що мається на увазі, коли мова йде про техніку словесного переконання? Це – дикція (чітка вимова звуків), виразна вимова (зокрема правильне оперування логічними наголосами), гнучкість (залежно від аудиторії), вміння керувати своїми жестами й мімікою, чітка логічна структура мови, наявність пауз, коротких перерв.



Одні слова діють набагато сильніше, ніж інші. Іноді нам дуже хочеться знати такі слова, сказавши які ми зможемо переконати людину, причому будь-кого. Виявляється, такі слова є, точніше ціле мистецтво переконання. Для того, щоб зуміти підібрати потрібні слова, які зможуть переконати вашого співрозмовника, або навіть більшу аудиторію, потрібні спеціальні навички. Саме ця навичка вкрай потрібна нам протягом всього життя.

Саме тепер комунікативні навички вийшли на перший план і відіграють дуже важливу роль, особливо якщо ви плануєте відкрити свою справу. І знання, як переконати людину, дуже знадобиться.

Дослідження спілкування як форми діяльності привертає увагу багатьох учених-філософів, психологів, соціологів, педагогів і, звичайно, мовознавців.

За підрахунками фахівців, від 50 % до 90% бюджету часу припадає на спілкування, адже завдяки його формам відбувається навчання і виховання, планування та координація трудової діяльності тощо. Мовцєві важливо знати і розуміти природу спілкування, оволодівати мовленням як засобом комунікації, пізнання і впливу, методами і засобами їх здійснення, належно використовувати культуру спілкування в різних життєвих ситуаціях, різного роду відносинах – виробничих, політичних, моральних.

Ще античні філософи виділяли три завдання спілкування – переконати, схвилювати, привабити співрозмовника.

Арістотель, розробляючи принципи ораторського мистецтва, вважав риторику мистецтвом переконливого впливу, І. Кант – філософією переконання. Механізм переконання ґрунтується на активізації розумової діяльності людини, передачі інформації таким способом, щоб вона була сприйнята як система настанов. Адже, за визначенням психологів, виконують краще ту роботу, в доцільності якої суб'єкт переконаний, яку здійснює відповідно до своїх принципів, бажань, інтересів. На думку англійського дослідника процесів комунікації Гарольда-Дуайта Лассуела (Harold Dwight Lasswell), промовець переважно намагається вплинути на співрозмовника, тому спілкування доречно трактувати як процес переконання, який особливо притаманний стилєві пропаганди¹.

Давні греки вперше задумалися над такими основними питаннями: чому одна мова переконує, а інша – ні? Чому з одним ми погоджуємося, а проти іншого заперечуємо? З відповідей на них виникли не тільки антична риторика, але й діалектика Сократа і логіка Арістотеля.

Починаючи з античних греків, у розвитку риторики як мистецтва переконання ясно простежуються дві тенденції. Одна з них пов'язана з методом діалогу, який практикував Сократ і детально розробив у блискучих за формою і глибоких за змістом діалогах Платон. Сьогодні цей метод називають сократівським

¹ Ліфарева Н. В. Психологія особистості: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 240 с.

прийомом постановки систематичних питань і аналізу отриманих відповідей для спільного пошуку істини й уточнення та узгодження своїх позицій з обговорюваного питання.

Інша тенденція, що стала традиційною у класичній риторичі, пов'язана з ім'ям Арістотеля і змістом його праці «Риторика». У ній риторика він розглядає як вчення, що сприяє знаходити можливі способи переконання щодо кожного певного предмета, в той час як кожна інша наука може навчати і переконувати тільки щодо того, що належить до її галузі.

Терміном переконання позначається поняття впливу на свідомість об'єкта через звернення до його власного критичного судження як одного із методів міжособистісного спілкування.

Вплив на свідомість – це вплив на розум і почуття людини для формування позитивних якостей і подолання негативних².

Основними способами конструювання впливу переконання є слово, тембр мовлення, жест, міміка, ритм мовлення, логіка аргументів тощо.

Успішність впливу для здійснення переконання під час комунікації залежить від знань мовця про спілкування, його вміння ефективно їх застосовувати в ролі адресата і адресанта, врахування обставин комунікації, складу та стану слухачів, їх настрою і зацікавленості у сприйнятті інформації.

Спілкування відбувається ефективно, коли комуніканти мають однакові параметри: освіту, соціальний статус тощо, проте співрозмовники можуть мати різну компетентність, що призводить до труднощів у спілкуванні.

Коли йдеться про соціально-психологічні механізми впливу, мається на увазі, що один суб'єкт психічної активності своїми діями може викликати потрібну йому психічну (душевно-духовну) активність іншого суб'єкта психіки, а саме: певні відчуття, уявлення, спогади, думки, почуття, ставлення, вольові дії тощо.

Найвідомішими в соціальній психології є такі механізми, як переконування, навіювання, примушування, наслідування, психічне зараження.

² Там же.

Основним його засобом є слово, яке має благодійно впливати на розвиток особистості. Проте слово не повинно бути жорстоке, грубе, холодне.

Мистецтво переконання – це справжня історія дипломатичних маніпуляцій, щоб переконати інших людей перейти на ваш бік без застосування сили³.

Переконання – це головний метод дії. Під ним розуміється, з одного боку, різнобічний вплив на особу для формування в неї одних якостей і позбавлення інших, а з другого – спонукання до певної дії. Основними прийомами переконання є інформування (розповідь), роз'яснення, доказ, спростування і бесіда.

Переконувати можна словом і ділом. Тому переконання здійснюють лише в єдності з іншими методами: переконання шляхом бесіди, дискусії, лекції, за допомогою конкретного прикладу, педагогічної ситуації, на основі громадської думки тощо.

Переконання складається з гіпотези (того, що треба довести), доказів чи аргументів (того, за допомогою чого доводять гіпотезу) і демонстрації (способу доведення).

Гіпотеза – наукове припущення, яке висувають для пояснення явищ дійсності. Вона має бути чітко сформульована, позбавлена логічної суперечності, не змінюватися в процесі доведення.

Доказ (аргумент) – думка, істинність якої перевірена і доведена. Він має бути чітко сформульований, відповідати обговорюваній проблемі.

Демонстрація – логічне розміркування, під час якого із доказів (аргументів) доводять істинність чи хибність гіпотези. Аргументування може посилатися на авторитет, базуватися на взаємозалежності причин і наслідків, на аналогії. За формою обґрунтування доказ може бути прямий (ґрунтується на безсумнівному факті, який переконує в істинності гіпотези) та

³ Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник / В. В. Григора, О. М. Касянова, О. І. Мармаза, І. С. Посохова, Р. І. Черновол-Ткаченко. – Харків: «Веста», 2003. – 152 с.

опосередкований (істинність гіпотези доводять запереченням істинності суперечливого положення).

Ефективність переконливого впливу залежить від сили впливу (визначається аргументами та авторитетом переконувача), знання психологічних рис особи, яку переконують (потреби, інтереси, установки, смаки, особливості мислення), відповідності інтелектуально-емоційного стану переконуючого і переконуваного в мить взаємовідносин.

Ефективним засобом переконання є **сугестія** (від лат. *suggestio* – навіювання). *Сугестивний метод* – психологічний вплив на особу або групу осіб, розрахований на беззаперечне сприйняття незалежно від їхніх думок і волі.

Засобами сугестивного впливу є слова, жести, міміка. Від інших способів впливу він відрізняється зниженою аргументацією. Сугестатор (той, хто впливає) відповідно до своїх намірів, використовуючи прийоми навіювання, «вводить» у психіку сугеренда (того, на кого впливають) установки, спрямовані на зміну психічної діяльності. Навіювання застосовують при зниженому рівні усвідомлення і критичності, регулюючи і стимулюючи психічну і фізичну активність.

Переконання – вплив на особистість з використанням логічних доводів і психологічних прийомів. Вміння переконувати – важлива якість особистості. Методи переконання служать доповненнями до інших методів.

Основними формами переконання є:

- бесіда – викликати довіру, викласти свій погляд;
- роз'яснення – інформування.

Вплинути на переконання особистості або групи можна тільки двома методами: навіюванням і переконанням (переконуванням).

Щоб досягти успіхів в осягненні мистецтва переконання, слід частіше застосовувати його на практиці. Тільки ваші дії можуть принести вам бажаний результат.

Для того, щоб правильно сприйняти й оцінити людину, потрібно уважно спостерігати за її поведінкою в тих ситуаціях, де вона найбільш різнобічно розкриває себе як особистість.

Це передусім такі ситуації:

- в яких поведінка людини спрямована на досягнення цілей, що відповідають її найважливішим життєвим потребам та настановам (мотивам);
- які мають бути пов'язані з подоланням серйозних перешкод на шляху досягнення мети. До цих перешкод може бути включено і людей, чиї інтереси не повністю збігаються (протилежні) з інтересами цього індивіда;
- які включають три основні сфери людської діяльності: навчання, спілкування і трудову діяльність, оскільки в кожній з них виявляються суттєві і різні сторони та властивості особистості. Існують чинники, які заважають правильному сприйняттю та оцінюванню людьми одне одного, що не сприяє їхній успішній взаємодії.

Для того, щоб переконати людину в своїй правоті, достатньо знати деякі психологічні прийоми, що дозволяють повернути співрозмовника до вашого погляду на важливе питання.

Будьте щирі. Навіть якщо всередині у вас усе кипить, потрібно зберегти спокій і самовладання, інакше методи переконання не будуть працювати. Широко і безтурботно усміхайтесь, не треба лізти опонентові під шкіру, ослабте хватку. Не робіть вигляд, що вам абсолютно байдужий результат переговорів – адже це не так. Просто будьте відкриті і налаштовані на бесіду.

Перед тим, як переконати людину в тому, що ваша пропозиція або погляд правильні, чітко повірте в це самі. Це так, і інакше бути не може. Дайте зрозуміти опонентові, що ви поважаєте його і його погляд. «Розбавте» ваші переконання нейтральними зауваженнями.

Нав'язуйте свій темп співрозмовникові. Однак робити це різко і грубо не варто. Вам треба бути на одній хвили. Важливо, щоб ваш темп і тембр голосу підхопив співрозмовник, а не навпаки. Для цього після його фрази говоріть тим же темпом, що і він (повільно або швидко), а в кінці своєї відповіді обов'язково збільшуйте або сповільнюйте темп. Так ви не

просто створюєте зручні вам умови для переговорів, але і підсвідомо даєте зрозуміти опонентові, що він грає за вашими правилами.

Говоріть однією мовою. Перед тим, як переконати людину прийняти ваші умови, поставте себе на її місце. Зауважте переваги, цікаві співрозмовникові. Так ви перетворюєте опонента на прибічника, і йому мимоволі доводиться відмовлятися від оборонної позиції.

Хай у чому полягає суть суперечки, не «кидайтеся» одними фактами. Якщо перед вами людина ерудована й азартна, вона цілком може закидати вас фактами, що говорять протилежно. Так можна дуже довго щось доводити і нічого не довести.

Свої аргументи надавайте у формі запитань. Це парадоксально, але працює. Це один з найкращих способів подолати захист опонента.

Ще більшого мистецтва потребує подолання опору. Якщо вдалося пройти попередні етапи, ви помітите, що співрозмовник став благодуншим і розташований до вас. Іншими словами, деякі бар'єри його опору подолано. Як переконати людину у вашій правоті остаточно? Будуйте питання в такому ключі, щоб співрозмовник відповідав «так». Задавайте емоційні запитання, забезпечте комфортну атмосферу.

Вміння переконувати, аргументувати, якісно інформувати, володіти системою аргументів, на яких ґрунтується логічність виступу, потрібне не тільки у професійній діяльності, а й у повсякденному житті.

Комунікативний намір керівника трансформується під впливом ситуації спілкування, яка може бути сприятлива або несприятлива залежно від умов інтеракції, оточення або обставин, в яких воно відбувається. Несприятлива ситуація може призвести до комунікативного «ступору», до конфліктів, суперечок, претензій, ухиляння від відповіді, а сприятлива – до досягнення мети спілкування.

Тому вибір стилю спілкування, уміння унеможливити конфлікт – важливий складник культурної поведінки, який залежить від багатьох факторів.



Запитання для самоконтролю:

1. Визначте термін «переконання».
2. Назвіть основні способи переконання.
3. Які психологічні прийоми дозволяють переконати співрозмовника?
4. Охарактеризуйте правила переконання.
5. Що таке конфліктогени?
6. Доведіть важливість вибору стилю спілкування, вміння переконувати.



Виконати творче завдання № 1.

Інструкція

Продовжіть початок цього тексту в будь-якому жанрі з використанням ілюстрацій, загадок, віршів, вводячи в текст основні поняття, розкриваючи зміст образно, у дії, висловлюваннях. Використовуйте такі поняття: *комунікативні навички; переконання; жести; міміка; навіювання; соціальний статус; слово; спілкування; самоспостереження; психологічні прийоми.*

Текст:

«Жив собі цар. І було в нього три сини. Старший був ученим, середній – бізнесменом, а молодший хотів навчитися розуміти людей, мистецтва переконання. І тоді цар наказав няньці покласти йому в рюкзак допитливість і терпіння, спостережливість і чесність, уміння слухати, безстрашність. Зі сльозами на очах попрощався цар з молодшим сином і відправив його на пошуки щастя і самореалізації. Довго йшов...»

7.2. Стилi конфліктiв

Кожен стикається з конфліктами у повсякденному житті. Деякі з цих конфліктів викликають лише легке роздратування, а інші призводять до серйозніших наслідків.

Керівник-лідер має розробити свою стратегію успішного врегулювання конфліктів, щоб запобігати напруженню або тривалому невдоволенню, які у свою чергу несприятливо

впливають на моральний стан і продуктивність роботи працівників.

Особа у спілкуванні характеризується тим, чого вона хоче, своїми бажаннями, інтересами, цілями. Кожний учасник спілкування має певні уявлення про свої можливості, здібності, а також про те, що він має робити.

Спілкування нормальне, якщо узгоджено інтереси учасників; погляди на ситуацію, що склалась; правила реалізації інтересів.

Суперечності, в яких сходяться найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, виникають зазіхання на соціальний статус, престиж особистості, переростають у конфлікт.

Конфлікт (з лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп.

Під час конфліктів змінюється система стосунків і цінностей, сприймання реальності, відбувається різкий викид негативних емоцій. Його учасники виявляють підвищену підозріливість, нервозність, вдаються до невластивих їм дій. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некваліфіковані дії керівництва щодо нейтралізації його можуть спричинити неврози, хворобливі стани, розлад стосунків між людьми.

Для управління конфліктною ситуацією керівник-лідер повинен знати психологічний механізм, джерела і причини виникнення, динаміку розвитку конфліктів, передбачати його розгортання і поведінку учасників, вміло обирати стратегію і тактику своєї поведінки.

Конфлікти в організації виникають через конкретні аспекти діяльності, взаємин людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації завжди одна зі сторін сподівається, вимагає зміни поведінки, думок іншої.

Учасників конфлікту називають опонентами (лат. *opponens* – той, що заперечує), суперниками, противниками. Як правило, ними є окремі особи, які обстоюють інтереси групи, організації. Опоненти мають різну «вагу», «силу», тобто належать до різних рангів у конфлікті, що визначає їхні шанси на перемогу. Опонентом першого рангу є особа, яка діє від свого імені і має на

меті досягти в конфлікті особистої мети. Опонент другого рангу – особа чи група, яка дбає в конфлікті про групову мету. Опонентом третього рангу вважають структуру із взаємопов'язаних груп, а також особу, для якої важлива в конфлікті спільна мета.

В організації за безпосередніми причинами виокремлюють такі види конфліктів:

- конфлікти через інформаційні причини (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності в розумінні важливості, в інтерпретації інформації; в порядку та способах оцінювання);
- конфлікти інтересів (розбіжність виробничих, особистих інтересів);
- конфлікти, породжені особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна поведінка тощо);
- організаційно-структурні конфлікти (нерівність щодо влади й авторитету; відсутність потрібного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво);
- конфлікти систем цінностей (відмінності критеріїв оцінювання ідей і поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

За ознакою «об'єктивність – суб'єктивність причини» конфлікти бувають ділові та емоційні.

Ділові конфлікти є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації (суперечності в організації праці, стилі керівництва тощо). Будь-який діловий конфлікт може перетворитися на емоційний, коли об'єкт конфлікту втрачає свою значущість для опонентів. Здатність переростати в емоційні – найбільша небезпека ділових конфліктів.

Емоційні конфлікти відбуваються у формі перманентно ворожих стосунків його учасників, що періодично виникають з різних приводів. Джерела таких конфліктів в особистих якостях опонентів, передусім у їх психологічній несумісності.

За формою їх вияву (обсягом) конфлікти розрізняють як внутрішньоособистісні; міжособистісні; конфлікти між особистістю і групою; внутрішньогрупові; міжорганізаційні та міжгрупові конфлікти.

Внутрішньоособистісні конфлікти – це конфлікти всередині людини. Вони є наслідком неузгодженості вимог організації з особистісними потребами, цінностями співробітника, суперечливості вимог, а також різноманітних переважань. *Міжособистісні конфлікти* у сфері управління та виробництва виникають через претендування на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, через відмінності характерів. Найпоширенішим їх типом є діадні (між двома учасниками) конфлікти, в які втягнуто осіб-носіїв різних цінностей, інтересів, думок. Це емоційно запальні, напружені конфлікти, які мають відкриту форму перебігу. Найчастіше виникають на основі особистих симпатій-антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар'єрними та іншими інтересами.

Конфлікти між особистістю і групою виявляються як суперечності між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці. Спричинюють їх неадекватність стилю керівництва рівневі зрілості колективу, невідповідність компетентності керівника і компетентності фахівців колективу, неухвалення групою моральної позиції та характеру керівника.

Характерною ознакою *внутрішньогрупових конфліктів* є втягнутість у конфлікт усієї групи, утворення мікрогруп, які починають діяти як суб'єкти. Внутрішньогрупові конфлікти нерідко є продовженням міжособистісного конфлікту, в який поступово входить уся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу. Можуть вони бути і наслідком розходження принаймні двох поглядів з приводу розв'язання ділового питання. За таких обставин конфлікт каталізує пошук нових ідей, розв'язків.

До категорії *міжгрупові конфлікти* належать конфлікти у формальних групах колективу (наприклад, між адміністрацією

і профспілками), у неформальних групах, між формальними і неформальними групами. Виникають внаслідок неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відділів.

Міжорганізаційні конфлікти здебільшого розгортаються у формі конкуренції між організаціями. Їхніми носіями та виразниками є власники, керівники вищої ланки, а рядові співробітники стають учасниками міжорганізаційних конфліктів рідко.

Тривалість конфлікту залежить від предмета суперечностей, характерів людей, що зіштовхнулися в ньому. Тривалі конфлікти дуже небезпечні, оскільки вони надовго фіксують негативний стан їхніх учасників. Часті конфлікти породжують глибоке і тривале напруження стосунків.

За ступенем впливу на колектив виокремлюють конфлікти, що *лихоманять* організацію (як правило, постають вони як дрібні зіткнення на основі психологічної несумісності осіб, які належать до організації), і *руйнівні* конфлікти (в основі їх – глибокі та принципові розбіжності у поглядах співробітників організації).

За впливом на життя і розвиток організації конфлікти розрізняють як такі, що *спричинюють ускладнення, і такі, що не мають негативних наслідків*.

За службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями конфлікти класифікують на:

- *«вертикальні»*. Виникають вони у взаєминах типу «працівник-керівник» і «керівник – працівник», що залежить від статусу особи – ініціатора конфлікту;

- *«горизонтальні»*. Ситуація в таких конфліктах розгортається на лінії «працівник – працівник», а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники.

Це далеко не повний перелік класифікації конфліктів, оскільки їхні багатогранність і психологічна складність дають змогу обирати різні критерії аналізу.

Які відомі стадії розвитку конфлікту?

Конфлікт, хоч в якій би формі він виступав, завжди проходить певні стадії розвитку, що відрізняються між собою якісними характеристиками і можливостями для локалізації, розв'язання (див. табл. 5).

Таблиця 5

Стадії розвитку конфлікту

№	Назва стадії	Характеристика
1.	Попередня	Пов'язана з виникненням передумов, за яких може виникнути зіткнення інтересів
2.	Зародження конфлікту	Характерний такий розвиток передумов, за якого можливе зіткнення різних груп чи окремих людей
3.	Назрівання конфлікту	Неминучість зіткнення. У сторін, що конфліктують, починає формуватись конфліктогенна установка на дії в тому чи іншому напрямку чи відмова від них
4.	Усвідомлення конфлікту	Усвідомлення та аналіз причини конфлікту, вироблення можливої лінії поведінки
5.	«Сутичка», «вибух»	Безсумнівний сам факт зіткнення інтересів у тій чи іншій формі: вербальній, дієвій, відкритій, прихованій тощо
6.	Пригасання конфлікту	Спад емоційно-психологічного і психофізіологічного напруження, оцінка наслідків конфлікту і вибір подальшої лінії поведінки
7.	Розв'язання конфлікту	Практична ліквідація суперечностей

Однак далеко не кожний конфлікт може знайти своє розв'язання. Все залежить від ступеня зняття суперечностей і створення умов, що виключають їх нове зародження.

Відомо кілька основних способів поведінки людей у конфліктній ситуації, зміст яких визначається мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох таких показників: «орієнтація на задоволення власних інтересів» та «орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони»⁴.

Різний ступінь цих показників та їх поєднання дає можливість виділити п'ять основних типів поведінки особи в конфліктній ситуації – стилів конфліктів:

1. Стиль уникання, ухилення. Людина, що дотримується цієї стратегії, прагне уникнути конфлікту. Ця стратегія може бути доречною, якщо предмет розбіжностей не представляє для людини великої цінності, якщо ситуація може розв'язатися сама собою (це рідко, але все-таки буває), якщо тепер немає умов для ефективного розв'язання конфлікту, але через деякий час вони з'являться. Стиль уникання можна запропонувати до застосування в таких ситуаціях:

- джерело розбіжностей тривіальне і несуттєве для вас порівняно з іншими важливішими завданнями, а тому ви вважаєте, що не варто витрачати на нього сили;
- Ви знаєте, що не можете або навіть не хочете розв'язати питання на свою користь;
- у вас мало влади для розв'язання проблеми бажаним для вас способом;
- хочете виграти час, щоб вивчити ситуацію й одержати додаткову інформацію, перш ніж прийняти рішення;
- намагатися розв'язати проблему негайно небезпечно, тому що розкриття і відкрите обговорення конфлікту можуть тільки погіршити ситуацію;
- підлеглі можуть самі успішно врегулювати конфлікт;
- у вас був важкий день, а розв'язання цієї проблеми може принести додаткові прикроці.

⁴ Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. — К.: Шкільний світ, 2003. — 400 с.

2. *Стиль згладжування.* Цей стиль ґрунтується на тезах «Не варто розгойдувати човен», «Давайте жити дружно». «Згладжувач» прагне не випустити назовні ознаки конфлікту, конфронтації, закликаючи до солідарності. При цьому часто забувається проблема, що лежить в основі конфлікту. Внаслідок цього може тимчасово наступити спокій. Негативні емоції не проявляються, але вони нагромаджуються. Рано чи пізно залишена без уваги проблема і негативні емоції, що нагромадилися, приведуть до вибуху, наслідки якого виявляться дисфункціональними.

3. *Стиль примусу.* Той, хто дотримується цієї стратегії, намагається примусити прийняти свій погляд за будь-яких обставин; його не цікавить думка інших. Цей стиль пов'язаний з агресивною поведінкою, для впливу на інших людей тут використовують владу, засновану на примусі, і традиційну владу.

Цей стиль може стати ефективним, якщо його використовують в ситуації, що загрожує існуванню організації або перешкоджає їй досягти своїх цілей. Керівник відстоює інтереси справи, інтереси організації, і деколи він просто зобов'язаний бути наполегливим. Головний недолік того, що керівник використовує цю стратегію – придушення ініціативи підлеглих і можливість повторних спалахів конфлікту.

4. *Стиль компромісу.* Цей стиль характеризується ухваленням погляду іншої сторони, але певною мірою. Здатність до компромісу в управлінських ситуаціях високо цінується, оскільки зменшує недоброзичливість і дозволяє відносно швидко розв'язати конфлікт. Але за деякий час можуть виявитися і дисфункціональні наслідки компромісного розв'язку, наприклад, незадоволеність «половинчастими рішеннями». Крім того, конфлікт у деякій видозміненій формі може виникнути знов, оскільки залишилася нерозв'язаною проблема, що породила його.

Такий підхід до розв'язання конфлікту можна використовувати в таких ситуаціях:

- обидві сторони мають однаково переконливі аргументи і мають однакову владу;

- задоволення вашого бажання має для вас занадто велике значення;
- вас може влаштувати тимчасове рішення, тому що немає часу для вироблення іншого, або ж інші підходи до розв'язання проблеми виявилися неефективними;
- компроміс допоможе вам хоч щось одержати, ніж усе загубити.

5. *Стиль співробітництва.* Ґрунтується на переконаності учасників конфлікту в тому, що розбіжність в поглядах – це неминучий результат того, що в розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. За цієї стратегії учасники визнають право один одного на власну думку і готові зрозуміти один одного, що дає їм можливість проаналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співробітництво – не прагне досягти своєї мети завдяки іншим, а шукає розв'язку проблеми.

Цей стиль найважчий, тому що він вимагає тривалішої роботи. Мета його застосування – розробка довгострокового взаємовигідного рішення. Такий стиль вимагає уміння пояснити свої бажання, вислуховувати один одного, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих факторів робить цей стиль неефективним.

Для розв'язання конфліктів цей стиль можна використувати в таких ситуаціях:

- треба знайти загальний розв'язок, якщо кожний із підходів до проблеми важливий і не допускає компромісних рішень;
- у вас тривалі, міцні і взаємовигідні відносини з іншою стороною;
- основною метою є придбання спільного досвіду роботи;
- сторони здатні вислухати одна одну і викласти суть своїх інтересів.

Оцінюючи особливості різних стилів поведінки у конфлікті, слід виходити з кількох основних моментів.

По-перше, не можна абсолютизувати жоден з описаних способів або говорити, що саме він «найправильніший», «ліпший за інші», оскільки кожен з учасників конфлікту у

відповідній ситуації поводитиметься відповідно до свого індивідуального стилю поведінки, який у свою чергу залежить від темпераменту, особливостей емоційної сфери, здатності до спілкування тощо.

По-друге, кожен з учасників конфлікту найчастіше користуватиметься різними стилями поведінки залежно від контексту конфлікту, значущості тих потреб та інтересів, які реалізуються в ньому, від людей, з якими він взаємодіє, від особливостей опонента, оскільки власна поведінка в конфлікті досить часто є «віддзеркаленням» поведінки останнього.

По-третє, кожен з учасників конфлікту здатний до зміни свого стилю поведінки. А тому, враховуючи, що стиль співробітництва є найефективнішим, оскільки він дає можливість задовольнити інтереси всіх його учасників, слід якнайбільше, як це можливо в конкретній ситуації, орієнтуватися на реалізацію саме цього стилю.

Для тих, хто хоче подолати конфлікт, пропонуємо певні правила його розв'язання:

1. Виявіть предмет і джерело конфлікту. Краще зробити це ще на стадії підготовки до обговорення проблеми. У розпал дискусії зробити це буде дуже важко.

2. Не розширюйте предмет конфлікту, скорочуйте число претензій, особливо емоційного характеру. Не можна відразу розібратись у всіх проблемах взаємовідносин – треба з'ясувати головну, яка є стрижнем конфлікту: чи це взаємна неприязнь, чи ділове суперництво, або просто заздрість.

3. Треба знати, як розвивається конфлікт, на якій стадії проходить.

4. Потрібно уважно ставитися до обох сторін, що конфліктують, – «ініціатора» і «звинувачуваного». Треба з'ясувати, чого добивається ініціатор конфлікту – його мета:

Підходи до розв'язання конфліктів



ділова, самоствердження, амбіції, прагнення принизити іншу людину тощо. Ініціатор конфлікту повинен запропонувати позитивне розв'язання, а не тільки каральне. Не переходьте від обговорення справ або вчинків до обговорення особистісних особливостей учасників конфлікту. В ході дискусії не нагадуйте один одному старих гріхів.

5. Потрібно правильно оцінити обидві сторони. Треба знати психологічні механізми оцінки. В конфлікті не повинно бути переможців, щоб конфлікт не розвинувся далі. Сторони, що конфліктують, повинні спілкуватися відкрито, активно. Переривання спілкування – це стратегія запобігання, а не досягнення згоди, вона заводить проблему в тупик. У ході розмови повторюйте в короткій формі основні думки партнера (бажано перефразовувати), щоб він був упевнений, що ви його чуєте і розумієте. Всі сторони повинні підтримати заборону на погрози, ультиматуми. Інакше обговорення має мало шансів бути продуктивним.

Прохання і пропозиції варто висловлювати якнайконкретніше. Що конкретніше прохання, то більше шансів, що його буде задоволено.

6. Не можна переоцінювати досягнення одних і недооцінювати досягнення інших. Не можна одних весь час заохочувати, других карати, а третіх просто не помічати.

7. Особливу увагу треба звертати на конфліктних осіб. У кожному колективі такі є, але потрібно не давати розцвісти їхній злій основі. На сьогодні визначено чотири типи конфліктних осіб:

- *демонстративний* – частіше за все це холерики і сангвініки, яким властива бурхлива діяльність в найрізноманітніших напрямках, для них конфлікт, як для риби вода, це життя, середовище існування. Вони люблять весь час бути на виду, мають завищену самооцінку;

- *ригідний* – люди цього типу не вміють перебудовуватись, тобто враховувати у своїй поведінці зміни ситуації і обставин, брати до уваги думки і погляди оточення. Вони честолюбні, проявляють хворобливу образливість, підозрілість;

- *педантичний* – особа «надточного типу», яка завжди пунктуальна, прискіплива, занудна, хоча і старанна, відштовхує людей від себе;

- *безконфліктний* – особа, що свідомо уникає конфлікту, перекладаючи відповідальність в ухваленні рішення на інших, безпринципна. Тим часом конфлікт наростає, як сніжна куля, і звалюється на таку особу. Особливо це болісно і має негативні наслідки, якщо такий тип особи у керівника.

8. Треба пам'ятати, що кожна людина – індивідуальність, і вміти прийняти погляд іншого, а не розцінювати все «зі своєї дзвіниці».

9. Що ближчі стосунки, то складніше в конфліктній ситуації. Особливо це виявляється в групі. Не заводьте суто особистих стосунків у колективі, яким керуєте.

10. Не намагайтеся повністю переробляти, перевиховувати іншого, це невдячне заняття. Краще займіться самовихованням і психологічним аналізом своєї поведінки.

11. Пам'ятайте, що в групі об'єднуються чоловіки і жінки, які мають свої суто чоловічі і жіночі особливості психології. У жінок своя, жіноча логіка, яка відзначається інтуїтивністю, ситуативністю і асоціативністю. Чоловіки ж віддають перевагу точному розрахунку, зіставленню фактів, логічному аналізу і раціональному підходу. Риси жіночого характеру – м'якість, доброта, слабкість, висока чутливість, емоційність, а у справжнього чоловіка в характері переважають самостійність, надійність, сміливість, схильність до ризику, твердість. Чоловіки і жінки по-різному чутливі до своєї індивідуальності. Жінці подобається позитивна оцінка її зовнішності (включаючи і одяг), емоційності, жіночності. Жінки дуже чутливі до тону розмови і манери поведінки людей. Чоловіки цінують в собі ділові якості, інтелект, здатність ухвалювати оригінальні рішення, надійність і мужність.

12. Потрібно накопичувати «багаж» позитивних знань про іншу людину, а не посилювати негативну домінанту, весь час її підживлюючи спогадами про негативні якості і вчинки.

13. У соціальній групі треба стежити за проходженням інформації по можливості без спотворення. Народження чуток завжди бентежить людей і викликає непотрібні зіткнення. Якщо до людини є претензії, краще за все віч-на-віч спокійно з нею поговорити і все з'ясувати, перш ніж виносити на розсуд загалу. Найпозитивніше ставлення людей – до публічної похвали, найнегативніше – до публічного осуду. Треба дуже уважно стежити за тоном і формою розмови з людиною, прагнути уникати категоричного тону і різкої форми, вміти викликати до себе прихильність людей. Подякуйте співрозмовникові за те, що він пішов на розмову.

Аналіз змісту та структури конфліктів в організаціях дає змогу розглянути одну з найважливіших і найскладніших проблем конфліктології – проблему управління конфліктами.

Управління конфліктами, що виникають в організаціях, включає два основні завдання: 1) застосування управлінським персоналом спеціальних способів та прийомів запобігання (профілактики) ймовірним конфліктам; 2) пошуки шляхів та умов подолання тих, що існують, реальних конфліктів.

Запобігати (профілактика) конфліктам в організаціях можна двома основними способами:

- за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які реалізують організаційні структури, що займають вищий рівень в ієрархії управлінських стосунків;
- за допомогою самостійних дій, які реалізують керівники організацій спільно з членами колективів автономно, без втручання вищих управлінських органів.

Долають конфлікти, як правило, у двох основних напрямках. По-перше, це управління латентними (прихованими) конфліктами і, по-друге, подолання відкритих (реальних) конфліктів.

Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає розпізнавання та усвідомлення конфліктів. Це сприятиме зменшенню внутрішнього напруження сторін конфлікту, пошукові шляхів розв'язання конфлікту вже на

ранніх етапах його розгортання, виявленню помилкових конфліктів.

Коли керівник проводить особисті бесіди з працівниками та групові заходи, це сприяє подоланню виявлених конфліктів. Долають відкриті (реальні) конфлікти іноді за допомогою так званого обходу конфлікту. До обходу конфлікту вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе.

Фактичне розв'язання конфлікту – це ліквідація відкритого конфлікту внаслідок урахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту.

По-перше, це силове розв'язання конфлікту. За такого варіанта обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і пригнічення протилежної сторони.

У процесі силового розв'язання конфлікту можуть застосовувати різні (часто не дуже порядні!) засоби, особливо коли до конфлікту стає причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії, а саме: підрив репутації; дискредитування; блокування просування по службі; обмеження можливостей, підвищення заробітної плати, отримання премій тощо.

Проте досвідчений керівник-лідер у таких випадках не вдасться до складних інтриг, а використовує засоби, які завжди є у його розпорядженні – переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи основних винуватців.

По-друге, це розв'язання конфлікту «за вироком», а саме: ухваленням рішення жеребкуванням; голосуванням; арбітражним рішенням (за рекомендацією «третього суду» – спеціальної незацікавленої комісії чи особи).

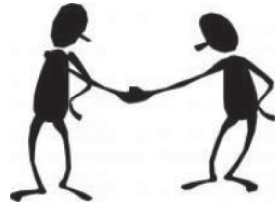
По-третьє, це коопераційне розв'язання конфлікту, коли учасники конфлікту працюють спільно, щоб розв'язати проблему. Коопераційного розв'язання конфлікту досягають за допомогою вже описаних вище заходів:

- посередницького рішення;
- досягнення компромісу, веденням переговорів між сторонами конфлікту;
- спільного розв'язання сторонами проблеми на основі співробітництва.

Алгоритмом фактичного розв'язання «реальних» конфліктів є пошук відповідей на такі три ключові запитання:

1. Чому сторони вступають в конфлікт?
2. Чого вони хочуть домогтися?
3. Як вони намагаються це зробити?

Ці запитання постають перед різними учасниками конфлікту на різних його стадіях, але очевидно одне: що раніше учасники конфлікту або люди, які допомагають їм його розв'язати, поставлять собі ці запитання і зможуть знайти адекватні відповіді на них, то швидше можна локалізувати конфлікт і успішно розв'язати його. Це особливо актуально для розв'язування конфліктів на основах кооперації, співробітництва (колаборації).



Запитання для самоконтролю



1. Що таке конфлікт? Які бувають типи конфліктів?
2. Чим характеризується внутрішньо-особистісний конфлікт?
3. У чому особливість міжособистісних конфліктів?
4. Що таке внутрішньогрупові конфлікти?
5. У чому специфіка міжгрупових конфліктів?
6. Якого алгоритму слід дотримуватись для ефективного розв'язання конфлікту?



Виконати вправу №10 «Чи вмієте ви уникати конфліктів?»

7.3. Лідерство і різноманітність

В умовах процесу всесвітньої економічної, політичної, культурної і релігійної інтеграції і уніфікації (глобалізації) для успішного здійснення лідерства потрібно враховувати різноманітність – приймати різні культури, традиції та думки, намагаючись збагатити навчальне й робоче середовище і сприяти ухваленню рішень з урахуванням потреб усіх груп.

Крім того, глобальнішим став бізнес. Так, керівники-лідери стоять перед необхідністю ефективно працювати з широким колом людей та їхніх звичаїв. Крос-культурний (з англо-американського cross-cultural – такий, який виникає на перехресті культур і створює якусь самостійну культуру; іноді вживають замість зрозумілішого слова «міжкультурний») лідер повинен бути справедливим, терплячим, розумним, готовим вчитися, гнучким. Усі ці характеристики є частиною культурної чутливості, усвідомлення і готовності досліджувати причини, чому люди іншої культури не такі, як вони.

Цікаве те, що деякі якості всюди прийнято як позитивні символи, а деякі атрибути повсюдно розглядають як перешкоди для ефективного керівництва.

Позитивні якості включають: надійність, інтелект, вміння і мотиваційну здатність. Негативні у свою чергу – нечесність, некомпетентність і егоцентризм.

Робота з різноманітністю фактично означає поводитися так, щоб створювати довіру і повагу серед людей і отримувати вигоди від їх відмінностей.

Лідери можуть задатися питанням: «Як я можу дізнатися про всіх цих людей?» Відповідь полягає в тому, що, хоча ви не можете дізнатися все, що потрібно знати про кожен культуру, що більше ви знаєте, то успішнішим ви будете. Крім того, люди по заслугі оцінять ваші зусилля.

В основі врахування різноманітності лежить поняття рівності. Іноді рівність означає однакове ставлення до людей, незважаючи на відмінності, а іноді це означає ставитись до них як до рівних, враховуючи їхні відмінності.

Відмінності існують між усіма людьми, зокрема і відмінність між жінками і чоловіками – на різноманітності стоїть світ. Але дуже важливо, щоб ця відмінність не стала підставою для нерівності. Кожен і кожна з нас можуть вплинути і впливають або на процес формування нерівності, або рівності.



Рівність є життєвою потребою людської душі. Вона полягає у визнанні – публічному, загальному, справжньому, реально вираженими настановами та звичаями, що всіх людей належить однаково поважати і шанувати, оскільки повага притаманна людині як такій.

Світовий поступ показав, що відсутність гендерної рівності в суспільстві гальмує сталий розвиток держави. Тому гендерний підхід – не данина моді, а нагальна потреба сьогодення⁵.

Оскільки демократичний розвиток європейських країн у ХХІ сторіччі невіддільний від подальших гендерних перетворень, Україна також рухається в цьому напрямку. Наша держава ратифікувала майже всі міжнародні правові документи щодо рівності чоловіків і жінок; ухвалено ряд важливих законів: Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок» та Закон «Про запобігання насильству в сім'ї», ухвалено державні документи, спрямовані на досягнення гендерної рівності.

Утвердити гендерну рівність у нашій країні можна за певних умов, а саме:

- виконанням взятих у цьому напрямку Україною міжнародних зобов'язань та дотриманням міжнародних гендерних стандартів, зокрема досягненням показників «Цілей розвитку Тисячоліття. Україна»;
- створенням відповідних державних механізмів, спрямованих на виконання Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»;
- створенням комплексної програми впровадження гендерного законодавства та засад гендерної рівності, в основі чого було б покладено європейський підхід у формуванні державної політики та впровадженні рівності статей в усі галузі життєдіяльності суспільства;
- впровадженням комплексного підходу до гендерної проблематики в усіх сферах життєдіяльності суспільства та

⁵ Гендер і Ми. Інтегрування гендерного підходу в освіту та виховання: навч.-метод. посіб. для шк. та ст. молоді / Р. Безпальча; – Шк. Рівних Можливостей. – К., 2009. – 160 с.

відповідною підготовкою кадрів; проведенням широкої просвітницької діяльності серед населення для формування гендерної культури;

- впровадженням системної гендерної освіти та виховання у дошкільних, шкільних, середніх спеціальних і вищих навчальних закладах.

Рівність пов'язана зі стандартом справедливості, який виходить за межі ставлення до всіх людей однаково або рівності у ставленні. Лідер має уникати стереотипного ставлення до інших і до себе також з урахуванням насамперед людських якостей, а не жіночих чи чоловічих.

Мета рівності – забезпечити рівність результатів розподілу можливостей через активне усунення перешкод, через спеціальні заходи та врахування відмінностей.

Одним з важливих аспектів різноманіття є різниця у віці. Лідер працює з людьми різних поколінь, людьми різного віку.

Літнім людям так само важко зрозуміти молодих людей, як і молодим людям важко зрозуміти літніх. Маючи справу з представниками молодого покоління, літні люди повинні пам'ятати, що колись їхню власну поведінку протестували, терпіли, і часто це було терпіння старших. Ті, хто жив на основі значень життя, відповідальності, мужності і справедливості, є зразками для наслідування для роботи з молоддю і сьогодні.

Молоді люди, зі свого боку, повинні прийняти приклад людей старшого віку. Результат буде позитивний, якщо поєднати знання і мудрість літніх людей, а також дух і життєздатність молодих поколінь. Як це може статися? Не законодавством, указом або силою, а завдяки розумінню і шанобливій поведінці кожної людини.

Програми з різноманітності дозволяють вживати спеціальних заходів також для підтримки груп з особливими потребами і окремих осіб та заохочувати їх до інтеграції в організацію на основі творчого процесу, що зосереджений на результатах.

В освіченої людини на робочому місці має бути філософія плюралізму та невпинне прагнення усунути расизм, сексизм та інші дискримінації. Коли це відбувається, у всіх людей є підстави

вважати, що їх буде прийнято і що їхні голоси буде почуто. Потрібно цінувати різноманітність.

Для цього пам'ятайте:

Всі люди повинні ставитися з повагою і гідністю у стосунках з людьми, незалежно від соціального статусу.

Кожна людина повинна моделювати і зміцнювати демократичний характер і гуманістичний підхід до життя.

Слід цінувати різноманітність, що забезпечує міцність і позитивну перевагу для організацій, які працюють в мультикультурному середовищі.

Ефективний лідер повинен мати комплексний підхід. Це включає в себе об'єднання людей різних культур, рас, статі, особистостей та їх інтеграцію в єдине ціле, яке більше, ніж сума його частин. Ефективна команда не виключає різноманітності: позитивно сприймає інші погляди, об'єднує протилежності, прагне зрозуміти всі сторони кожного питання, щоб робити правильні речі.



Запитання для самоконтролю:

1. Поясніть значення різноманітності.
2. Обговоріть плюси і мінуси лідерів протилежної статі.
3. Який досвід з різноманітністю у вас був у спілкуванні?
4. Обговоріть гендерну різноманітність на робочому місці.



Виконати вправу №11 «Коли я . . .».

7.4. Значення толерантності

Толерантність належить до основоположних демократичних принципів, пов'язаних з концепціями плюралізму, соціальної свободи і прав людини. Проблема толерантності набула особливої актуальності з розвитком загальносвітових інтеграційних процесів у різних галузях економічного, культурного, суспільного життя, освіти.

Бути *толерантним* означає виявляти повагу до іншого способу життя, інших почуттів, традицій, ідей, вірувань.

У Парижі 16 листопада 1995 року 185 держав – членів ЮНЕСКО ухвалили Декларацію принципів толерантності⁶. Декларація визначає толерантність не тільки як моральний обов'язок, але і як політичну і правову вимогу до окремих людей, груп людей і держав.

Вона визначає положення толерантності стосовно міжнародних інструментів захисту прав людини.

Декларація підкреслює, що державам варто розробляти нове законодавство, при виникненні потреби забезпечити рівність у спілкуванні й у можливостях для всіх груп людей і окремих членів суспільства.

Безпосереднім наслідком оголошення 1995 року Міжнародним роком толерантності стало те, що політики і громадськість усвідомили небезпеку, яка виникла з появою форм нетерпимості в сучасному світі. Міжнародні організації бачать один вихід із ситуації, яка загрожує існуванню всього людства, – створення умов для беззбройних розв'язань конфліктів і виховання молоді в дусі пошани до інших народів, розуміння і ухвалення їх культур, готовності до діалогу з іншими культурами. Перед багатьма співтовариствами сьогодні постає питання, як навчитися жити разом.

Отже, толерантність має важливе значення, оскільки вона уможливорює існування



⁶ Декларація принципів толерантності. – Педагогіка толерантності – 1999, №3–4. – С. 4–7.

розходжень, а це у свою чергу вимагає вияву терпимості. Проте толерантність варто розуміти набагато ширше, ніж просто мирне співіснування різнорідних культур або окремих особистостей чи груп. З часом толерантність набуває значення універсальної гуманістичної позитивної цінності, що означає взаємоповагу і взаємне визнання, невіддільне від поваги прав людини та її основних свобод. Вона становить серцевину соціальних домовленостей, які є основою і поєднують діяльність багатьох міжнародних організацій. У зв'язку з цим важливо визнати, що перед банальністю зла та незахищеністю людства толерантність має характеризуватися не виявами байдужості, а занепокоєнням і зацікавленістю.

Вияв *терпимості* – це насамперед дотримання етики відповідальності, турботи про цілісність кожної людської особистості та нашої повної належності до людства у прямому розумінні цього слова.

Отже, толерантність – це не просто переконання, а обґрунтована позиція, яка надає можливість шляхом діалогу, обміну або примирення досягти єдності в розумінні речей і наданні їм змісту. Саме так терпимість надає людині змогу визначити етичні норми, прийнятні для всіх.

У психології під толерантністю розуміється властивість соціальної системи, яка характеризується ухваленням іншої системи, її елементів і виявів, ненаданням їм опору.

Толерантність у перекладі з латинської мови – терпіння (*tolerantia* – терпіння). З французької означає терпимість, терпимість особистості щодо ідей, вчинків, яких ця особистість внутрішньо не сприймає, не схвалює.

Толерантність за всіх часів вважалася людською чеснотою. Вона мала на увазі терпимість щодо розрізнянь серед людей, уміння жити, не заважаючи іншим, здатність мати права та свободи, не порушуючи прав і свобод інших.

Толерантність – це інтегральна характеристика індивіда, визначальна його здатність в проблемних і кризових ситуаціях активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем для відновлення своєї нервово-психічної рівноваги, успішної адаптації,

недопущення конфронтації і розвитку позитивних взаємин з собою і з навколишнім світом.

Це визначення передбачає розгляд толерантності в широкому діапазоні: від її розуміння як нервово-психічної стійкості до її оцінки як етичного імперативу особи.

Толерантність – інтегральна характеристика не лише з погляду її якісного і змістового аналізу, але і з погляду її генезису. Це результат багатьох сил, що діють в одному напрямі (темперамент, атмосфера в сім'ї, виховання, досвід, соціальні і культурні чинники). Таке розуміння толерантності передбачає виховання психологічно стійкої, емоційно і етично зрілої особистості.

Феномен толерантності включає: натуральну толерантність, моральну толерантність та етичну толерантність, кожна з яких є логічним продовженням попередньої. Толерантність формується цілеспрямовано і поетапно. Формування толерантності – це початковий етап процесу її становлення і розвитку в ході спеціально організованої діяльності. В ньому когнітивний компонент буде дещо випереджати операційний.

У зв'язку з цим толерантність можна розглядати як один із складників такої поведінки, яка дозволяє суб'єктові за допомогою усвідомлених дій, способами, адекватними особистісним особливостям, і ситуації впоратися з важкою життєвою ситуацією або стресом (копінг-поведінкою).

В особистості для розвитку толерантності потрібно формувати чотири основні компоненти:

1. Психологічну стійкість.
2. Систему позитивних установок.
3. Комплекс індивідуальних якостей.
4. Систему особистісних і групових цінностей.

Толерантність як інтегральна характеристика особистості включає всі ці компоненти, і на їх розвиток і формування мають бути спрямовані психологічні технології.

Формування психологічної стійкості – одне з головних завдань психології толерантності. Всю життєву дорогу людини можна уявити як безперервну чергу спроб установлення такої рівноваги.

Зростання в нашому житті числа фрустраційних і стресогенних чинників робить проблему психологічної стійкості дедалі важливішою. Спроби її розв'язання – це пошуки виходів особистості з проблемних і екстремальних ситуацій.

Соціально-психологічна стійкість передбачає стійкість до різноманіття світу, до етнічних, культурних, соціальних і світоглядних відмінностей.

На цьому рівні вона виражається через систему соціальних установок і ціннісних орієнтацій. Ця система, спираючись на здібність до збереження нервово-психічної рівноваги в різних життєвих ситуаціях, в ідеалі повинна сформуватися як етичний імператив зрілої особи. У цьому сенсі психологічна стійкість виступає як особливий прояв людського духу, як його етична сила і представляє таку якість особи, яку можна назвати толерантністю. Сторонами і проявами цієї якості можуть виявитися емпатія, альтруїзм, миролюбність, віротерпимість, кооперація, співпраця, прагнення до діалогу та інші.

У проміжний ряд показників цього рівня потрапляють: стійкість до стресу, до психотравматичних чинників, стійкість до невизначеності, до конфліктів, до поведінкових відхилень, до агресивної поведінки, до порушення кордонів і норм. Весь цей ряд піднімається від психофізіологічного рівня до соціального – від уміння панувати над собою до «мистецтва жити з несхожими», від індивідуального рівня до групового, коли на перший план виходять проблеми ксенофобії.

Деструктивна толерантність, навпаки, за рівних умов зменшує вірогідність стійкого функціонування і вдосконалення системи та перешкоджає її стійкому функціонуванню і вдосконаленню.

Отже, толерантність – не пасивне, не природне підкорення думці, поглядам та діям інших; не покірне терпіння, а установка, активна світоглядна позиція, яка виражається в психологічній готовності до терпимості в ім'я взаєморозуміння, позитивної взаємодії з людьми іншого культурного, національного, релігійного, соціального або світоглядного середовища, людьми інших поглядів і позицій.

Найповнішим є розуміння толерантності як стійкості до конфліктів, на відміну від звуженої інтерпретації її як терпимості. Толерантність не зводиться і до індиферентності, оскільки немає потреби миритися з тим, що не турбує⁷.

Толерантність може і повинна забезпечити її суб'єктам та об'єктам ситуацію співіснування, виховання ж толерантності покликано допомогти людині гідно підійти до організації цього процесу⁸.

Проблема толерантності та інтолерантності (непереносимість) є в деякому розумінні вічно нерозв'язною для людства, оскільки є наслідком існування у світі неоднакових суб'єктів. У той же час, в сучасному соціумі значення толерантності дуже зросло, що обумовлено цілим рядом чинників. В умовах безпрецедентної озброєності людства фактом стало усвідомлення того, що кінцева не лише окрема людина, але і людство загалом.

Толерантність у цій ситуації – умова біологічного виживання людства, а, в ширшому контексті – всього живого на планеті. Сьогодні ми стоїмо на зламі двох тисячоліть, коли потрібно закласти фундамент нової філософії толерантності для позитивного, стійкого розвитку цивілізації і спрямувати зусилля народів на розв'язання глобальних проблем людства. Минуле сторіччя принесло людству багато безцінних наукових відкриттів, і також, на жаль, принесло дві найжорстокіші і найруйнівніші війни в історії людства, і все це створило умови для розвитку глобалізації у світі. Кордони між країнами і народами стали прозорими завдяки небувалому стрибку інформатизації суспільства і розширенню міжнародної співпраці.

Ці явища загострили етнічні, релігійні, економічні проблеми між народами та міжособові проблеми. Внаслідок цього ми

⁷ На пути к толерантному сознанию: учебно-методическое пособие / под ред. А. Г. Асмолова. – М.: Смысл, 2000. – 306 с.

⁸ Осипова, Т. Ю. Виховна робота зі студентською молоддю : навч. посібник / Т. Ю. Осипова, І. О. Бартенєва, О. О. Біла. – Одеса : Фенікс, 2006. – 288 с.

можемо спостерігати, що світ став конфліктнішим, що змушує замислитися про «теорії світового співіснування народів». Сьогодні проблема толерантності дуже актуальна через стрімкі процеси глобалізації.

Однією з найважливіших проблем, яка сьогодні перебуває в центрі уваги, є формування цивілізованих норм буття на нашій планеті, толерантної свідомості у представників різних народів. Активна етична позиція і психологічна готовність до терпимості для позитивної взаємодії з людьми іншої культури, нації, релігії, соціального середовища – основні компоненти поняття «толерантності».



Запитання для самоконтролю

1. Що означає «бути толерантним»?
2. Назвіть компоненти розвитку толерантності.
3. Охарактеризуйте толерантність з погляду філософії, соціології, психології, педагогіки.
4. Що означає «толерантність на психологічному рівні»?
5. Як ви розумієте соціально-психологічну стійкість?
6. Що визначає Декларація принципів толерантності, яку ухвалили країни-члени ЮНЕСКО.



Виконати вправу №12 «Нас с тобою поєднує...»

Рекомендована література:



1. Браим И. Н. Этика делового общения [Текст]: учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов / И. Н. Браим. – Минск : НКФ «Экоперспектива», 1996. – 208 с.
2. Винославська О. В. Дослідження типології управлінських конфліктів у технічному університеті // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. / О. В. Винославська, Л. М. Карамушка – К.: Т-во конфліктологів України, 2002. – Вип. 3. – С. 20–24.

3. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 75 с.

4. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 №2875-IV.

5. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.

6. Малахов В. А. Цінність як категорія культури / В. А. Малахов // Філософська думка. – 2002. №5. – С. 76–85.

7. Шминке Дон. 47 принципів древніх самураїв, или Кодекс керівника. / Дон Шминке (пер. Ю. Иванченко) М.: «РИПОЛ классик», 2005 – 160 с.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РОБОТИ

8.1. Визначення цілей виконання.

Проведення огляду за якістю виконання

Будь-яке стратегічно орієнтоване підприємство має кілька претензійних цілей, що стосуються майбутнього зростання. Ці цілі, відповідно, конкретизують завдання організації, визначають пріоритетні напрями діяльності, прогнозують чіткі показники станів процесів, які відображають належне виконання поставлених завдань. Цілі є важливим аспектом теорії пріоритетів; їх визначають, щоб їх задовольнити.

Ціль – це те, заради чого в остаточному підсумку встановлюються пріоритети.

Цілі – загальні довгострокові орієнтири.

Характеристиками цілей є: конкретність і вимірюваність; орієнтація в часі; реальність. Із цілей випливають *завдання* – конкретні короткострокові орієнтири.

Цілі призначені для виконання чотирьох важливих завдань:

1) вони забезпечують об'єднання зусиль людей, що працюють в організації;

2) формулювання цілей суттєво впливає на інші аспекти планування: правильне визначення цілей сприяє ефективному плануванню, це, відповідно, забезпечує формулювання подальших цілей;



3) цілі можуть слугувати джерелом мотивації для працівників організації. Цілі, що свідчать про важливість і складність завдання, спонукають людей працювати більше, особливо коли досягнення мети передбачає отримання матеріальної винагороди;



4) цілі забезпечують ефективність механізму оцінювання та контролю.

Цілі є вирішальними для організації у процесі планування її діяльності. Організації ставлять перед собою різноманітні цілі. У системі стратегічного управління існує чотири види цілей – *місія, стратегічні, тактичні та оперативні цілі.*

Місія – це мета, заради якої існує організація, чітко окреслена причина існування організації, її особлива роль.

Місія як генеральна мета організації пов'язана з категорією «бачення» розвитку організації, «філософією існування» організації.

Місію можна описати як сукупність цілей, пов'язаних із ними переконань, відносин і напрямів діяльності, характерних для конкретної організації.

Сутність місії організації полягає в тому, що вона:

- відображає загальні цінності й погляди;
- пов'язана з культурою організації;
- її поділяють всі люди;
- визначає спрямованість процесу ухвалення рішень і роботи;
- формулюється так, щоб можна було оцінити ступінь її результативності.

Місію бажано формулювати у вигляді як короткого твердження, так і розгорнутого визначення.

Стратегічні цілі – цілі, що пов'язані з розв'язанням довгострокових масштабних проблем. Це цілі, які перед організацією поставили менеджери вищого рівня, що вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує



досягти, а також визначають конкурентну позицію, яку прагне зайняти організація на ринку праці. Стратегічні цілі стосуються загальних питань і належать до «цілей розвитку».

Тактичні цілі – завдання, що передбачають розв'язання часткових проблем менеджерами середнього рівня і описують кроки в досягненні стратегічних цілей.

Оперативні цілі – завдання, що передбачають розв'язання поточних проблем, питань і які визначають менеджери нижнього рівня для досягнення тактичних і стратегічних цілей.

У досягненні цілей важливу роль відіграють правила і процедури, які вказують працівникам напрям дій, котрий за досвідом із високою ймовірністю має бути успішним і сприяє досягненню цілей; підвищують ефективність, виключаючи непотрібні повтори процесу, що призводить до прийняттого рішення; дають можливість керівникам точно передбачити, що робитимуть підлегли в конкретній ситуації; дають змогу робити точні порівняння з минулими результатами або ж результатами інших груп.

Управління згідно з цілями є однією з новітніх концепцій менеджменту, яку розробив американський дослідник соціальних проблем менеджменту Пітер Друкер 1954 року. Вона базується на визначенні й досягненні всіма підрозділами і працівниками конкретних цілей, що впливають із загальних цілей організації.

Система управління згідно з цілями включає такі чотири етапи:

1. Обґрунтування чітких, стислих формулювань цілей:

- визначення основних завдань і заходів, потрібних для досягнення цілей;
- встановлення взаємозв'язків між основними видами діяльності, що мають вирішальне значення;
- уточнення ролей і взаємовідносин, делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності;
- оцінка затрат часу для кожної основної операції та підоперації;
- визначення ресурсів, потрібних для кожної операції, шляхом бюджетування;
- перевірка термінів і коригування планів дій.

2. Розроблення реалістичних планів і шляхів їх досягнення.
3. Систематичний контроль, вимірювання й оцінювання роботи і результатів.
4. Коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

Найскладніше тут обґрунтування цілей. Для цього можна скористатися описом цілей організації за основними сферами.

Переваги концепції управління згідно з цілями:

- ефективне об'єднання і контроль у сфері людських ресурсів;
- подолання недоліків поведінкової моделі контролю і посилення мотивації на досягнення цілей;
- орієнтація на результати і досягнення;
- краще прогнозування майбутнього і дієвий вплив на нього.

Недоліки управління згідно з цілями:

- відсутність зацікавленості і підтримування вищого керівництва;
- труднощі обґрунтування цілей;
- збільшення канцелярської роботи;
- ущільнення дефіциту часу;
- відсутність достатньої кваліфікації;
- відсутність індивідуальної мотивації;
- слабка інтеграція з іншими системами;
- стратегії невчасних змін.

Зазначені недоліки породжують дещо стримане ставлення до концепції управління згідно з цілями, яку застосовують переважно в розвинених і стабільних організаціях.

Цілі у сфері якості передбачають створення на підприємстві умов, в яких можна контролювати, регулювати якість, забезпечувати відповідність прийнятим вимогам і гнучко змінювати встановлені вимоги.

Управління якістю – аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи якості.

У поняття «управління якістю» входять такі аспекти:

1. Загальні:

- планування на рівні вищого керівництва;
- систематизація і документальне оформлення діяльності у вигляді методик, протоколів, інструкцій та ін;
- залучення всіх виробничих ресурсів і всього персоналу;
- широке використання стандартизації, зокрема і міжнародних стандартів, в управлінні якістю;
- регулярні перевірки, вивчення зворотного зв'язку і коректування дій;
- безперервне навчання персоналу прийомів і методів управління якістю.

2. Технічні:

- використання у виробництві останніх світових стандартів або стандартів, що перевищують рівень світових;
- контроль продукції на кожному етапі в процесі виробництва з використанням необхідних засобів контролю;
- діагностика обладнання;
- забезпечення керованості всіма процесами і простежування кожної одиниці продукції;
- регулярний перегляд технологій.

3. Економічні:

- управління економікою якості;
- планування капіталовкладень в якість (витрати на функціонування системи якості, навчання персоналу, вивчення ринку, контроль, діагностику, переоснащення виробництва, залучення незалежних експертів, особисті премії персоналу та ін.).

4. Управлінські:

- визначення політики у сфері якості та конкретний розподіл обов'язків і повноважень кожного співробітника;
- розробка формалізованої методології управління якістю з використанням різних методів і прийомів управління якістю та контроль виконання методик;
- планування необхідного кошторису капіталовкладень в якість у річному бюджетному плані;

– орієнтація виробництва на використання останніх науково-технічних розробок і вимог;

– контроль за виконанням норм екології і безпеки праці.

Малому підприємству, до складу якого входить до десяти чоловік, для досягнення цілей у сфері якості досить просто забезпечити координацію дій всього персоналу, чіткість виконання всіх процедур та процесів. Підприємству з великою кількістю співробітників слід формалізовано визначити обов'язки і відповідальність в галузі якості на рівні співробітників, підрозділів і підприємства загалом.

Такому підприємству потрібно передбачити механізм гнучкої зміни обов'язків і відповідальності.

Для ефективного управління процесами забезпечення і підвищення якості продукції та продуктивності праці у світовій практиці добре зарекомендували себе системи управління якістю. Ці системи відносяться до розряду інтегрованих механізмів управління програмно-цільового типу, які застосовують для управління складними, динамічними об'єктами. За допомогою таких механізмів організація управління якістю орієнтується на мінімізацію всіх видів витрат і на узгоджене функціонування всіх елементів виробничо-збутової системи.

При побудові системи управління якістю переслідують мету організаційного об'єднання всіх управлінських функцій, від реалізації яких залежать забезпечення та підвищення якості. У рамках структур такого типу координують всі роботи, пов'язані з дослідженнями, розробками й освоєнням нової продукції, підвищенням продуктивності праці, ефективності виробництва та якості. Такі структурні схеми дозволяють створювати організаційні умови для об'єднання зусиль всього персоналу, спрямованих на підвищення економічних і виробничих показників діяльності всієї компанії.

Отже, система якості в організації призначена перш за все для задоволення внутрішніх потреб управління організацією. Вона ширша, ніж вимоги певного споживача, який оцінює тільки ту частину системи якості, яка стосується його індивідуальних

вимог. Система якості включає в себе також систематичну діяльність відповідно до встановлених вимог, виявлення недоліків і постійний пошук шляхів поліпшення.



Запитання для самоконтролю:

1. Що таке цілі? Значення і характеристики цілей.
2. Розкрийте сутність стратегічних, тактичних, оперативних цілей.
3. Охарактеризуйте основні вимоги до цілей.
4. Назвіть переваги і недоліки управління згідно з цілями.
5. Розкрийте сутність і визначте основні аспекти управління якістю.
6. У чому полягає місія організації?



Виконати вправу №13 «Планування досягнення цілей» (див. додаток Б).

8.2. Професійне виконання

Сьогодні існує багато різних компаній, організацій та підприємств, які функціонують в різних сферах економіки, але чи всі вони успішні, прибуткові і мають сталий дохід? Одностайна відповідь: «Ні». Одні підприємства досягають успіху та інтегруються у світовий ринок чи розширюють власну сферу діяльності, тим самим збільшуючи свій капітал, інші – в занепаді чи ще гірше: на грані банкрутства. Один із чинників успішності підприємства криється в ефективному та динамічному керівництві, стилі керівництва, правильній організації праці. Ефективне керівництво вимагає мистецтва спілкування, чітких цілей, коучингу співробітників.



Іноді лідера порівнюють з диригентом. З одного боку, він нічого не виробляє, бо компанія, як оркестр,

що видає звуки, але з другого – саме від нього залежить, чи будуть ці звуки гармонійні.

У керівника-лідера, як і в диригента, багато ролей, але всі вони зводяться до одного – спрямовувати дії інших до гармонії в діяльності. Керівник-лідер, як і диригент, повинен мати загальне і глибоке розуміння своєї справи; любити її, бути впевненим у ній; задавати темп і динаміку всьому оркестру, ритм окремим його частинам; передавати енергію, натхнення, підтримувати баланс, адекватно оцінювати можливості всіх учасників процесу, бути дипломатом, мати хороший зворотний зв'язок, а особливо відчувати, коли оркестранти грають добре, і не заважати їм. Це складне мистецтво творчого процесу управління організацією.

Зайняти посаду менеджера організації і бути визнаним лідером трудового колективу в ринкових умовах вдається далеко не кожній людині. Керівну посаду відвойовують у конкурентній боротьбі з іншими людьми.

Конкурентоздатність в інтегрованій формі якнайкраще характеризує професіоналізм працівника в динаміці роботи організації й вважається пріоритетною умовою успішної кар'єри.

Оскільки керівник виконує свої професійні обов'язки, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей, йому треба організувати їхню спільну діяльність і сформувати з них дієздатну команду, щоб вона швидко та якісно виконувала поставлені завдання, вміла ухвалювати нестандартні та ефективні рішення. Якщо керівникові вдасться створити стійку команду, члени якої поділяють спільні цінності, матимуть достатній потенціал розвитку, набір компетенцій, то бізнес буде успішний. Тоді все стане можливим: знайти фінансування, продати новий продукт, запустити нове виробництво тощо.

Якщо керівник вважає себе членом команди, він впливає на неї ефективніше.

Відомо, що майже всі успішні ділові проекти починалися з формування групи однодумців, тобто людей, які знали, чого вони хочуть, і разом це робили.

Для того, щоб команда була згуртована, можна використати такі поради:

- допоможіть створеній групі людей пережити перший спільний успіх;
- розвивайте почуття належності до групи, демонструйте, що згуртована група має більший потенціал;
- намагайтеся зміцнити довіру членів групи один до одного і насамперед до лідера;
- потурбуйтеся про те, щоб належність до групи приносила її членам радість, реалізувала їхні прагнення до нового, а також до престижу;
- підтримуйте віру людей у реальність розв'язання поставлених перед ними завдань.

Управління продуктивністю перебуває в центрі успіху лідерства. Згідно із загальноприйнятими визначеннями лідерство є процесом, за якого один член групи (лідер) організовує і спрямовує діяльність інших на досягнення конкретної спільної мети. Теорія лідерських ролей розглядає лідерство як взяття особливої ролі.

Перша – це роль професіонала, що виявляється у розпорядженнях, наказах керівника; друга – роль «емоційного спеціаліста», що розглядає людські стосунки. В оптимальній ситуації успішнішим буде той лідер, який зорієнтований на людей, бо він здатний впливати на їхню поведінку.

Лідером може бути тільки той менеджер, який чітко розуміє поставлені групою завдання, засоби їх досягнення, має ціннісні орієнтації та норми, що збігаються із загальногруповими. Колишній прем'єр-міністр Великої Британії баронеса Маргарет-Гільда Тетчер (Margaret Hilda Thatcher) якось сказала, що лідером є той, хто знає, чого він хоче, і вміє донести свої цілі до оточення¹.

За Ворреном-Гамалієлом Беннісом (Warren Gamaliel Bennis), провідним експертом з питань культури бізнесу та лідерства, є чотири головні речі, які роблять лідери.

¹ Тетчер М. Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира/Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 504 с.

По-перше, вони керують і ставлять цілі. По-друге, створюють довірчі взаємини в організації, бо фактор довіри є своєрідним соціальним клеєм, який підтримує цілісність та ефективність організації. По-третє, формують загальний настрій, надію та оптимізм. По-четверте, діють й отримують результати, тобто не тільки ухвалюють рішення, а й забезпечують його виконання².

В одній із відомих великих фінансових корпорацій провели дослідження щодо характеристики лідерських якостей менеджерів. У дослідженні взяло участь п'ять тисяч працівників, і вони віднесли менеджерів як лідерів до таких чотирьох груп:

– «нерішучий лідер» – менеджери, які належать до цього типу, мають усі потрібні навички та здібності успішного лідера, однак їм бракує впевненості у своїй майбутній ролі. Головна проблема – страх потрапити в конфліктну ситуацію. До цієї групи було віднесено 20% менеджерів. Для того, щоб перетворити їх на сильних та ефективних лідерів, слід переконати їх у власній компетенції та надавати всебічну підтримку їхнім ініціативам;

– «упевнений лідер» – менеджери, які входять до цієї групи, абсолютно впевнені у своїх лідерських здібностях. Водночас поряд із достатньою кількістю амбіцій їм бракує почуття скромності та загальнолюдського співчуття. До цього типу належить майже 10% менеджерів. Ефективний та постійний зворотний потік інформації щодо їхньої роботи допоможе їм усунути вказані недоліки;

– «непомітний (асоціальний) лідер» – менеджери цієї групи зазвичай є високообізнаними компетентними професіоналами, але вони в основному є інтровертами і тому мають проблеми зі створенням навколо себе дружньої ділової атмосфери. Через брак яскраво презентованої власної індивідуальності їхні компетенції залишаються невизнаними в організації.

До цього типу належить майже 26% менеджерів. Постійна робота над створенням персонального бренду допоможе їм компенсувати недостатність індивідуальної самовизначеності:

² Бенніс У. Теория группового развития / У. Бенніс, Г. Шепард. // Современная зарубежная социальная психология. М.: Из-во Московского университета, 1984. – С. 142–161.

– «роботоголік» – найпоширеніший тип потенційних лідерів серед менеджерів – 45%. Вони ставлять пріоритет роботи перед усіма іншими цінностями в житті. Зазвичай вони є екстравертами, хоча їм бракує яскравої індивідуальності та перспективності комплексного бачення для того, щоб надихати інших. Їм потрібно постійно вказувати на те, що треба бути раціональним у фізичному, емоційному, духовному, родинному, діловому та соціальному житті.

Сучасні дослідження показали, що ефективні лідери відрізняються від інших людей за певними характеристиками, включаючи:

- мотивацію до лідерства: він хоче вести людей за собою і впливати на оточення;
- когнітивні здібності: лідери можуть опрацювати та інтерпретувати великий обсяг інформації;
- адаптованість: лідери можуть легко адаптуватися до потреб своєї команди, до ситуацій, що змінюються.

Щоб не відірватися від ситуації та команди, менеджер повинен постійно дбати про дієвість зворотного зв'язку. Іноді кажуть, що день, коли менеджер вищої ланки обіймає свою посаду, стає останнім днем, коли він може почути правду.

Зворотний зв'язок – це інформація, яку отримують від інших людей під час спілкування і взаємодії з ними.

Мета зворотного зв'язку для менеджера полягає в тому, щоб краще зрозуміти те, як сприймають його дії і як вони впливають на поведінку інших людей. Якось було проведено такий дослід: три групи людей мали виконувати в лабораторних умовах ту саму роботу. При цьому першу групу менеджер постійно стимулював похвалою, на адресу другої постійно робив зауваження, а третю групу зовсім залишив без уваги. З'ясувалося, що найкращі результати були в першій групі, а найнижчі – у групі, до якої менеджер не виявляв уваги.



Для того, щоб механізм зворотного зв'язку був найефективніший, психологи рекомендують говорити про конкретні дії людини, а не її особистість;

про свої спостереження, а не висновки; про те, що відбулося нині, а не в минулому; про те, що буде цінне для людини, а не те, що принесе задоволення менеджерів; про те, що людина зможе використати для себе.

Ніщо так не хвилює людину, як неповага до неї і травмування її почуття людської гідності. Водночас зворотний зв'язок, в якому фіксуються увага до людини та її позитивних якостей, має великий позитивний потенціал.

Ще у XVIII ст. французький мораліст Франсуа де Ларошфуко (Francois La Rochefoucauld) писав: «Краса, розум, сміливість під впливом похвали розквітають, вдосконалюються і досягають такого блиску, якого б ніколи не досягли, якби залишилися непоміченими»³.

Отже, лідерами менеджери стають тоді, коли особистим прикладом і поведінкою демонструють ставлення до діла та людей. Тим самим вони стверджують цінності організації та підтримують високий рівень культури спілкування і взаємодії. Культура і лідерство є двома сторонами однієї медалі в тому розумінні, що культури створюють лідери, бо вони формують організації, команди чи групи. Якщо ж культура вже існує, то вона визначає критерії лідерства і відповідно виділяє можливих лідерів.

Досвідчений керівник-лідер при постановці серйозних і відповідальних завдань завжди ретельно готується до того, як розподілити обов'язки серед членів команди.

Для цього він ставить перед собою конкретні запитання і шукає на них відповіді, зокрема:

- які знання слід використати для виконання цієї роботи, який рівень компетенції повинен бути для цього (якщо ці знання має один конкретний працівник, то краще і доручити йому її виконання, а якщо жоден не має повної компетенції, то слід створити групу);

- скільки часу потрібно для виконання вказаного обсягу роботи – якщо роботи мало, то слід доручити одному працівникові;

- чи достатньо інформації для виконання роботи – якщо ні, то хто саме і як зможе отримати потрібну інформацію;

³ Ларошфуко Ф. де. Мемуари. Максими. М., «Наука», 1993. – 712 с.

- чи взаємопов’язані окремі деталі (напрями) завдання – якщо ні, то як їх розподілити, щоб забезпечити спільну роботу;
- чи всі залучені до роботи люди добре обізнані із завданням та його деталями – якщо так, то як довести цю інформацію до всіх і кожного окремо;
- які результати передбачається отримати внаслідок виконання роботи і як вони зачіпатимуть інтереси організації загалом та кожного учасника зокрема;
- як краще організувати взаємодію в команді.

Найчастіше, коли підлеглі починають сперечатися з приводу невиконання якоїсь спільної роботи, проблема полягає як в їхніх міжособистісних взаєминах, так і в «проколі» організаційної схеми чи інформаційного потоку: дублюванні функцій, відсутності системи персональної відповідальності або системи збирання та передачі інформації. Тому ці питання при постановленні завдання слід обов’язково розглядати.

Лідери потрібні не тоді, коли все добре, а тоді, коли стає складною ситуація і вона потребує нестандартного підходу й сміливості взяти на себе відповідальність. Кажуть, що кожний менеджер може бути капітаном за хорошої погоди. Але тільки сміливий та відважний менеджер стане лідером за складних обставин і поведе свій корабель у часи потрясінь та негараздів. Справжній менеджер-лідер не зможе залишити організацію, якщо виникають труднощі, він стоятиме до кінця, намагаючись їх подолати. Саме в кризових ситуаціях загартовуються, перевіряються і виявляються лідери. Для цього треба формувати впевненість у собі. На думку досвідчених менеджерів, впевненість у перемозі – це вже її половина.

Відомі керівники та науковці вважають, що сучасний менеджер повинен не тільки нести відповідальність, а й бути успішним у своїх діях. *Успіх* – це реалізована мета. Коли результати, які отримав менеджер, відповідають поставленій меті, можна вважати, що він діяв успішно.

Звичайно, для того, щоб мати успіх, менеджер повинен вміти ставити мету, мати бажання її досягти, вірити у свої сили, мати міцний характер, розвинені інтелект та інтуїцію, добрі здібності, відповідні знання та вміння. Серед складників успіху називають

працю, старанність, наполегливість, захоплення справою, постійний пошук і самовдосконалення.

З психологічного погляду успіх – це переживання радості, задоволення від того, що результат, якого хотіли досягти, збігся з надіями, очікуваннями або навіть перевершив їх. На основі цього формуються нові, сильніші мотиви діяльності, підвищується рівень самооцінки. І якщо успіх стає стійким, постійним, то в людини з'являється додатковий заряд енергії.

Успіх має два боки: індивідуальний (це особистісне переживання радості) і колективний (коли оцінку досягнень особистості приймають всі). Оптимальний варіант – коли радість одного стає радістю для інших, а не викликає заздрощів. Успіх, визнання, самоповага, авторитет, матеріальна вигода, рівень відповідальності і професійне зростання є атрибутами успішної кар'єри менеджера.

В узагальненому вигляді «рецепт» успішного керівника-лідера можна подати з такими складниками, як:

– *знання* – успішний лідер має бути добре обізнаний у всіх бізнес-процесах і тонкощах галузі, в якій він працює;

– *стратегічне мислення* – треба вміти збалансовувати довго- і короткострокові стратегії, усвідомлювати передбачувані та непередбачувані результати, а також пам'ятати про стратегічну поведінку, яка ґрунтується на креативному баченні;

– *самооцінка* – ті люди, які адекватно усвідомлюють свої здібності, позитивні та негативні риси, мають хорошу основу для саморозвитку і самовдосконалення;

– *сприяння розвитку інших* – це найвищий рівень мистецтва лідера. Він передбачає персональний та професійний розвиток, всебічно сприяє індивідуальному і організаційному успіху;

– *комунікаційні здібності* – треба володіти навичками передавати та висловлювати свої ідеї і переконання, поширювати інформацію та знання.

Шлях керівника до успіху буде значно легший, якщо він керуватиметься позитивним ставленням до дійсності. Ніколи не слід думати: «Я цього не зможу». Позицією, що веде до успіху, буде така установка: «Сподіваюсь, що я зможу це зробити».

Звичайно, таке ставлення треба підкріплювати знаннями та вміннями. Дослідження свідчать, що люди з такою позицією заробляють удвічі більше, ніж ті, в кого її немає. Кажуть, що успіх – це 10% везіння і 90% – потіння.

Мудрість полягає у тому, щоб радощі від успіху не породжували спокій, а відчуття можливої поразки не паралізувало волю. Треба вміти визнавати помилки, розглядати їх як набутий досвід, не допускати, щоб вони повторювались.

На сьогодні в Україні виробничі досягнення практично не залежать ні від галузі, ні від величини підприємства – вирішальну роль відіграє керівник, його здібності та воля.

Отже, по-перше, обов'язковою компонентою професійної діяльності керівника-лідера є його комунікативна компетентність (знання, вміння і навички спілкуватися та взаємодіяти з іншими людьми, розуміти й оцінювати їх, передбачати їхню поведінку, впливати на них та ще багато чого іншого);

по-друге, керівник-лідер має великий особистісний вплив на рівень культури в організації. Якщо він спілкується з людьми на гуманістичному рівні, то, як правило, рівень культури спілкування, а отже, і корпоративної культури в організації буде високий.



Запитання для самоконтролю:

1. Що впливає на ефективність роботи компанії, організації?
2. Чим характеризуються ефективні лідери?
3. Назвіть лідерські ролі.
4. Назвіть основні характеристики лідерських якостей менеджерів.
5. Що рекомендують керівникові, лідеру для згуртування команди?
6. Яка мета зворотного зв'язку для керівника-лідера?
7. У чому полягає ефективність зворотного зв'язку.



Виконати вправу №14 «Розробка бізнес-плану» (див. додаток Д).

8.3. Бенчмаркінг

Сучасний менеджмент включає в себе управління інтелектуальними, фінансовими, сировинними ресурсами для найефективнішої виробничої діяльності. Серед простих і дієвих інструментів удосконалення та підвищення ефективності управлінської діяльності дедалі частіше використовують *бенчмаркінг*.

Термін «бенчмаркінг» походить від англійського слова Benchmark (початок відліку, еталонне порівняння, критерій, пошук та виявлення найкращих технологій). Зарубіжні словники трактують цей термін як «експертний стандарт» або як «стандарт, за яким можна вимірювати що-небудь, давати йому оцінку».

Про бенчмаркінг було відомо в Китаї ще в IV ст. до н. е. У книжці «Мистецтво війни» Сунь Цзи писав: «Якщо ви знаєте свого ворога і знаєте себе, то ваша перемога не підлягає сумніву»⁴.

Напрямок бенчмаркінгу виник у Японії (близький до япон. терміна «dantotsu» – посилення хвилювань, бажання успішного стати ще успішнішим (лідером). Часом народження бенчмаркінгу можна вважати кінець 50-х років. Саме в цей період японські фахівці активно відвідують відомі компанії (в основному американські та західноєвропейські), щоб вивчити ідеї, які негайно реалізують на японських підприємствах. Незабаром використання найкращих світових технологій і ноу-хау як у галузі виробництва, так і менеджменту, якими до недавнього часу володів тільки Захід, японці стали вважати своїми конкурентними перевагами. Вони ретельно досліджували західні товари і послуги для того, щоб виявити їхні сильні і слабкі сторони, а потім почати випускати конкурентоздатніші модифікації, запропонувавши їх ринкові за нижчими цінами. При цьому японці успішно переносили технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу. Період інтенсивного запозичення

⁴ Генералова С. Формування конкурентного потенціалу за допомогою методу бенчмаркінгу / С. Генералова // Проблеми теорії і практики управління. – 2007. – №1. – С. 20.

західних технологій тривав до кінця 60-х років; до цього часу японські компанії наздогнали західні. Успіх японців у використанні західних технологій як бази національної промисловості очевидний і не підлягає сумніву.

На Заході бенчмаркінг у його сучасному трактуванні вперше використала корпорація «Хегох» 1979 року для подолання ринкових проблем, зумовлених катастрофічним зменшенням ринкової частки корпорації. У компанії не було вибору. Конкуренти запропонували споживачам аналогічні за якістю товари за нижчими цінами. Рішення було знайдено негайно: для визначення причин ситуації, що склалася, провели порівняльний аналіз товарів конкурентів, виявили й оцінили їхні технічні характеристики і на цій основі розробили унікальну пропозицію. Натхнені отриманими результатами, співробітники корпорації детально вивчили досвід японської компанії «Fuji», адаптація і використання якого привели до успіху і процвітання компанії «Хегох», після чого концепція бенчмаркінгу стала невід'ємною частиною її бізнес-стратегії.

Можна виділити такі причини популярності бенчмаркінгу:

1) *глобальну конкуренцію*. В епоху глобалізації бізнесу компанії усвідомлюють потребу всебічно і детально вивчати найкращі досягнення конкурентів і надалі використовувати отриману інформацію для власного виживання;

2) *винагороду за якість*. Дедалі більшого поширення набувають конкурси на звання лідера в галузі якості, які проходять на національному рівні. Обов'язковою умовою участі в них, крім того, що компанії-учасниці демонструють конкурентні переваги товарів і продуктів, які вони випускають, є застосування концепції бенчмаркінгу;

3) *потребу адаптації та використання світових досягнень у галузі виробничих і бізнес-технологій*. Щоб не залишитися позаду своїх конкурентів, усім компаніям, незалежно від розміру та сфери діяльності, слід постійно вивчати і застосовувати передовий досвід у галузі виробничих і бізнес-технологій.

Розгляньмо теоретичні основи проведення бенчмаркінгу в організаціях. Стандартний процес бенчмаркінгу можна подати за допомогою його моделей. Одна з них називається «Колесо бенчмаркінгу» і складається з ряду етапів: планування, пошуку, спостереження, аналізу, адаптації.

Один із класиків менеджменту Філіп Котлер (Philip Kotler) визначає бенчмаркінг як процес порівняння товарів і бізнес-процесів компанії з товарами і процесами конкурентів чи провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів підвищення якості цих товарів і ефективності роботи компанії⁵.

Бенчмаркінг є систематичною діяльністю, спрямованою на пошук, оцінювання і навчання на найкращих прикладах, незалежно від їхнього розміру, сфери бізнесу і географічного положення, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвим є інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами або сферою діяльності, організаціями⁶.

Багатофункціональний інтегрований метод стратегічного планування й управління, який комплексно реалізує функцію вибору стратегічних напрямків, узгодження внутрішніх потенційних можливостей підприємства з досягненням його головних стратегічних цілей і виконанням своєї місії на ринку (в зовнішньому середовищі), в основі якого лежить визначення факторів конкурентних переваг лідерів («еталонних» підприємств, фірм, організацій) у своїй і/або суміжних галузях, є бенчмаркінгом.

Бенчмаркінг – функція управління, спрямована на досягнення найвищих результатів шляхом постійного впровадження елементів діяльності конкурентів, підприємств інших галузей і ринків функціонування та внутрішніх підрозділів на основі попередньо обумовленого обміну інформацією.

⁵ Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.

⁶ Ціпан О. Я. Основні аспекти і проблеми розвитку бенчмаркінгу в Україні / О. Я. Ціпан // Економіка, фінанси, право. – 2010. – №5. – С. 9–11.

Розвиток бенчмаркінгу сприяє відкритості та підвищенню ефективності бізнесу. Він дає можливість отримати відповіді на запитання, які ставить практика діяльності організації, і несе незаперечні переваги.

Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він більш деталізований, формалізований і упорядкований, ніж підхід конкурентного аналізу. Суть сьогоденішнього трактування бенчмаркінгу – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої її форми. Слід визначити, які переваги і недоліки існують при застосуванні методу бенчмаркінгу (див. табл. 6).

Таблиця 6

Порівняння переваг і недоліків при застосуванні бенчмаркінгу

Переваги	Недоліки
Оцінка глобальних трендів розвитку галузі на 7–10 років	Бенчмаркінг як метод ще відносно молодий
Розробка ефективних моделей управління	Мало фахівців, які мають достатній досвід для реалізації бенчмаркінгу
Вибір перспективної ніші для організації	Обмеження в доступі до інформації
Адаптація методів управління, виробництва, маркетингу	–
Навчання власного управлінського резерву	–
Ефективна диверсифікація (розподіл) фінансів у проектах	–
Вибір орієнтирів для розробки кадрової політики організації	–

Отже, метод бенчмаркінгу, який забезпечує порівняння комплексної кількісної оцінки комерційної та інноваційної діяльності конкретного підприємства, що здійснює відповідну підприємницьку діяльність, забезпечує можливість ефективно управляти на всіх рівнях: співробітник, бригада, підрозділ, філія, фірма, підприємство, корпорація.

Отже, в умовах глобальної конкуренції одним з найефективніших інструментів, що дає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, поліпшувати якість своєї роботи, бути попереду конкурентів, є бенчмаркінг.

Запитання для самоконтролю:

1. Для чого корпорація «Херох» вперше використала бенчмаркінг у його сучасному трактуванні?

2. Назвіть моделі стандартного процесу бенчмаркінгу.

3. В чому незаперечні переваги застосування бенчмаркінгу?

4. Для чого слід впроваджувати систематичний пошук і найкращі практики?



8.4. Організаційний успіх.

Поліпшення виконання через зміну поведінки

Успіх – це сума правильних рішень. Організаційна діяльність менеджера передбачає перш за все самоорганізацію його дій. Він повинен сам показувати зразок виконавчої дисципліни і вимогливості, прагнути до того, щоб його рішення були чіткі, конкретні і реальні. Враховувати, що спільна діяльність людей, які організовані в колективи, дає більший ефект спільних зусиль, ніж корисний результат окремих працівників.

Спочатку поняття «успіх» означало винятково загальний результат, наслідок, конклюденцію (лат. conclusio – кінець, закінчення, те саме, що й висновки) або ефект дій. Часом цим словом описують тільки досягнення чи, можливо, фатальний хід подій. Лише згодом, особливо з індустріалізацією, успіх

отримав нейтральне значення – «результат, без емоційного забарвлення».

Складниками успіху організації вважають:

- виживання;
- результативність та ефективність;
- продуктивність;
- практичну придатність.

Для успішного функціонування протягом тривалого часу, виживання та досягнення мети організація має бути як ефективна, так і результативна. За словами одного із найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ сторіччя Пітера-Фердінанда Друкера (Peter Ferdinand Drucker), результативність є наслідком того, що «роблять потрібні та правильні речі», а ефективність – «правильно створюють ці самі речі». І перше, і друге однаково важливе. Результативність – щось невідчутне, його важко визначити, особливо якщо організація внутрішньо неефективна; ефективність встановлюють та передають кількісно, оскільки можна визначити грошову оцінку її входів і виходів⁷.

Відносна ефективність організації називається *продуктивністю*, вона передається у кількісних показниках. Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Що ефективніша організація, то більша її продуктивність. Продуктивність на всіх рівнях організації є важливим фактором для того, щоб організація була здатна вижити та досягти успіху в умовах конкуренції.

Організаційний ефект колективної діяльності сприяє:

- вдосконаленню управління;
- поліпшенню морально-психологічного клімату в колективі;
- виявленню нових резервів підвищення ефективності праці завдяки оптимізації взаємовідносин між працівниками;
- вдосконаленню стилю і методів роботи керівника;
- підвищенню рівня організаторської роботи з координавання і концентрації практичної діяльності членів колективу,

⁷ Друкер П. Ф. Эффективный руководитель М. : «Манн, Иванов и Фербер». 2012. – 240 с.

спрямованої на виконання загальних завдань, що стоять перед працівниками.

Для успішної організаторської діяльності керівнику необхідно мати особливі якості, властивості та здібності як керівника колективу. Якщо їх немає від природи, їх слід розвивати, формуючи лідера, який має особливі якості особистості, що забезпечують успішне оволодіння мистецтвом керівництва.

Всезагальними тепер вважаються такі критичні фактори **успіху**:

а) методи стратегічного планування, покликання і перспективи підприємства;

б) бенчмаркінг, сукупність критичних факторів, визначає мету для всіх компонентів;

в) реінженерія, в сучасній формі вирішує поєднання між менеджерськими процесами і технологією.

Важливо підтримувати інші компоненти. Кожен метод (інструмент, прийом, техніка) розв'язує часткову проблему, яку визначено. Визначеним є синергічний ефект (від грец. *συνεργια Synergos* – (syn) разом; (ergos) діючий, дія), ефективність та успіх якого залежать від гармонійної інтеграції окремих дій до єдиного цілого. Ключовою концепцією сучасного менеджменту для підвищення синергічного ефекту є так звана «організація, яка навчає». Її завданням є створити таке середовище і взаємозв'язки на підприємстві, щоб ціле означало більше, ніж сума його окремих частин.

Розрізняють тверді і м'які фактори успіху.

Тверді фактори успіху – це ті, які можна запропонувати, формально визначити, запровадити в організацію і забезпечити їхню реалізацію (організаційна структура, зв'язки компетентності і відповідальності, вироблення стратегії, системи планування, оперативного керівництва та контролю, процедури і процеси, інформаційні системи, бухгалтерія тощо).

М'які фактори успіху стосуються людського чинника і соціальних зв'язків у межах організації (стиль керівництва, спосіб поведінки менеджменту, кваліфікація, спритність тощо).

Навчання поведінки – це досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії. Навчання поведінки відбувається на власному досвіді та досвіді оточення, стосується змін не лише в поточній поведінці, а й у майбутніх діях, зміни в поведінці базуються на змінах самої людини.

Управління поведінкою – це різновид управлінської діяльності, в якій використовують спеціальні інструменти впливу на творчу активність працівника, групи, організації загалом і яка дозволяє підвищити надійність досягнення особистих, групових та організаційних цілей. Для забезпечення ефективних змін у технології управління персоналом розроблено систему заходів з управління його поведінкою та послідовність їх реалізації.

Складовими елементами цієї системи є:

- діагностика поведінки персоналу, що дає змогу визначити проблеми в поведінці, що існують;
- навчання менеджерів для створення повноцінної системи управління поведінкою персоналу або запрошення зовнішніх консультантів для здійснення специфічних змін у поведінці працівників;
- діагностика організаційної культури й оцінка керівника-лідера;
- обрання стратегії та інструментарію впливу на поведінку персоналу;
- оцінка готовності персоналу до впровадження змін; реалізація функцій з управління поведінкою персоналу та розроблення рекомендацій щодо потрібних першочергових змін.

Найкращий час для зменшення опору змінам – це період до їх виникнення. Коли послідовність дій при проведенні стратегічних змін – «зміни поведінки персоналу – нарощування підприємницьких зусиль – стратегічні дії», опір буде якнайменший. Тут перш за все розуміється зміна поведінки персоналу щодо змін того, як вони торкнуться організаційних змін. Формуючи першочергово добре ставлення у персоналу до змін, а потім проводячи зміни організаційного характеру, зокрема й компетенції керівників, можна очікувати, що впровадження стратегії пройде практично без опору.

Запитання для самоконтролю:

1. Що вважається складниками успіху організації?
2. Як ви розумієте поняття «Продуктивність»?
3. Які фактори успіху вважаються всезагальними?
4. Що лежить в основі м'яких факторів успіху?



8.5. Дотримання дисципліни

Дисципліна – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а **поведінка** – це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя. У поведінці проявляються особливості характеру, темперамент, потреби й уподобання. Дисципліна є важливою загальнолюдською цінністю, що поєднує людей. Тільки на її основі можна побудувати ефективні соціальні і трудові відносини. Поняття «дисципліни» багатозначне.

Дисципліна – це функція, елемент соціальної системи, засіб ефективного досягнення політичних, соціологічних, технологічних цілей, фактор розвитку системи. Всі визначення дисципліни, як правило, характеризують певний її бік або певний її вид. Коли говорять про дисципліновану людину, то перш за все відзначають її рівень виконання своїх обов'язків, тобто розглядають виконавчу дисципліну. Всі катастрофи, що відбуваються, крім природних, виникли з вини людини, що порушила дисципліну. Дисципліна – це рівень (високий, середній, недостатній) дотримання норм в організації, суспільстві. Родовою ознакою дисципліни є порядок – сукупність правил поведінки, дотримуватися яких вимагають від людини.

У дисципліні виділяють дві сторони: **об'єктивну** – порядок, без якого не може існувати організація; **суб'єктивну** – виконання обов'язків, дотримання прав.

За способом підлеглості дисципліну класифікують на примусову і добровільну, за видами – економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну.

Трудова дисципліна – форма суспільних зв'язків людей у процесі виконання трудових функцій, з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку. Дисципліна вводить особистість у певний стереотип поведінки, який приймає і підтримує даний колектив. Отже, трудова дисципліна – це виконання кожним працівником своїх функцій і обов'язків, дотримання встановлених вимог, правил та відповідальність за їх виконання. Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління й морального клімату. Трудову дисципліну характеризують такі елементи: чесна й сумлінна праця; своєчасне й точне виконання розпоряджень власника (органу, який він уповноважив); підвищення продуктивності праці; поліпшення якості продукції; виконання технологічної дисципліни; дотримання вимог охорони праці; дотримання техніки безпеки та виробничої санітарії; збереження зміцнення власності підприємств, установ, організацій⁸.

Трудову дисципліну на підприємствах, в установах, організаціях *забезпечують* створенням потрібних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, а також заохоченням за сумлінну працю. Основними є метод переконання, спрямований на виховання відповідних якостей працівників, а також метод заохочення, тобто морального й матеріального стимулювання. Засобами забезпечення дисципліни є безпосередня практична діяльність. Це, зокрема, заходи організаційного і правового характеру, які здійснюють відповідні керівники та службові особи підприємств, установ, організацій. Мистецтво керівника саме й полягає в тому, щоб з усього комплексу засобів забезпечення дисципліни праці вибрати найдієвіші, найнадійніші, що ведуть до досягнення мети – високого рівня дисциплінованості працівників.

Заохочення працівника є визнанням його професіоналізму та вираженням з боку власника поваги. Тому такий метод

⁸ Правознавство: /За заг. ред. В. Ф. Опришка, Ф. П. Шульженка. – К.: КНЕУ, 2003. – 767 с.

застосовують в разі досягнення високих трудових показників, поліпшення якості продукції, ефективності праці, творчого підходу до трудової діяльності. У виняткових випадках для забезпечення трудової дисципліни можна застосовувати методи примусу, зокрема заходи дисциплінарного характеру та громадського впливу. Дисциплінарна відповідальність є одним з видів юридичної відповідальності, їх застосовують винятково до порушників трудової дисципліни. Підстави для її застосування – порушення трудової дисципліни (коли працівник не виконує чи неналежно виконує покладені на нього обов'язки).

На працівника за порушення трудової дисципліни можна накласти одне з дисциплінарних стягнень: догану або звільнення. Обираючи вид стягнення, власник (орган, який він уповноважив) повинен врахувати ступінь тяжкості вчиненого правопорушення і заподіяну ним шкоду та обставини, за яких вчинено проступок. Слід також звернути увагу на попередню роботу працівника. Стягнення оголошують наказом (розпорядженням) і повідомляють працівникові під розписку протягом трьох робочих днів.

На підприємстві виділяють три види трудової дисципліни:

- *виконавчу* – коли кожен працівник чітко виконує свої обов'язки, не проявляючи ініціативу та активність;
- *активну* – дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом;
- *самодисципліну* – це виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління.

Основним завданням управління є виховання не виконавчої і навіть не активної дисципліни, а самодисципліни. В кожній організації є можливість без особливих матеріальних затрат підвищити дисципліну на всіх рівнях і демократичним, законним шляхом навести порядок у суспільстві загалом.

Цього можна досягти за допомогою таких заходів:

- змінити погляд на поняття «дисципліна» і «порядок»;
- ефективно використовувати методи управління дисциплінарними відносинами;

- зробити законодавство доступним для всіх працівників;
- підвищити дієвість контролю за тим, як виконують завдання, обов'язки всі працівники;
- змістити акцент з примусу на заохочення і переконання, зацікавленість у результатах та мотивації праці;
- виховувати і розвивати самодисципліну як найвищу форму дисципліни;
- порушенням дисципліни вважати не тільки невиконання обов'язків, але й перевищення прав, що веде до порушення прав іншої людини.

Антиподом дисципліни є «хаос» як повна відсутність управління, злагоди і порядку.

Дисциплінарні відносини – це вторинна форма трудових відносин. За змістом вони поділяються на чотири види:

- охоронні;
- заохочувальні;
- виховні;
- організаційні.

Охоронні відносини виникають за наявності одного з двох юридичних факторів: невиконання обов'язків, перевищення права, що приносить шкоду іншій людині. Сторонами виступають адміністрація, громадські організації, які наділені владою, та працівники. Основою цих відносин виступає право і обов'язок застосовувати до порушників певний засіб впливу.

Заохочувальні відносини ґрунтуються на застосуванні засобів мотиваційного характеру.

Виховні відносини – це права й обов'язки адміністрації виховувати працівників на принципах переконань, підвищення рівня освіти, формування особистості, її світогляду, вдосконалення фізичного розвитку працівника.

Організаційні відносини – це відносини з питання зміцнення і підтримки бажаних дисциплінарних відносин за допомогою визначення прав, обов'язків і міри відповідальності працівників.

Об'єктом дисциплінарних відносин є поведінка людини, яка може засновуватися на основі права та мотивації. Дисципліна – це коли колектив, його члени виконують прийняті норми

поведінки. Іноді це неписані моральні норми, притаманні тільки цьому колективу. Дисципліна праці є обов'язковою умовою спільної роботи. Будь-який виробничий процес вимагає дисципліни його учасників, підпорядкованості чинному розпорядку і керівництву. Дисципліна є об'єктивним, динамічним, історично зумовленим соціальним прогресом. Дисципліна праці як економічна категорія є системою суспільних відносин з приводу найраціональнішого і найякіснішого виконання трудових функцій, закріплених правом та іншими соціальними нормами, які регламентують субординацію, характер зв'язків і взаємозв'язків людей у процесі кооперації праці з виробництва продукції, послуг і поза сферою її застосування. Оскільки дисципліна праці становить собою сукупність (систему) суспільних відносин людей у процесі кооперованої праці, її можна характеризувати як дисципліну трудових відносин.

Дисципліна праці містить технологічну, внутрішньозмінну трудову та виробничу дисципліну, а також дисципліну поведінки поза сферою застосування праці (робочого місця), які характеризують різноаспектні сторони стосунків людей у ході виробничого процесу, тобто поєднання матеріальних і особистих факторів виробництва.

В основу **технологічної дисципліни** покладено технологічний процес. Будь-яке відхилення від прийнятої технології є порушенням технологічної дисципліни, наслідком чого може бути брак продукції (роботи). Об'єктами технологічних відносин виступають безпосередні виконавці (персонал) на робочих місцях.

Виробнича дисципліна характеризує стосунки виконавців виробництва щодо дотримання правил техніки безпеки й охорони праці. Ця група суспільних відносин характеризується виконанням функцій бережливого ставлення до засобів і предметів праці, створення найсприятливіших умов праці на робочому місці, економією матеріальних, трудових та паливно-енергетичних ресурсів, дотриманням техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни й охорони праці.

Внутрішньозмінна трудова дисципліна характеризує ставлення персоналу до зобов'язань щодо дотримання встановленого внутрішньозмінного режиму праці та відпочинку на робочому місці: своєчасний прихід на роботу та вихід з неї, дотримання часу перерви (обідньої та внутрішньозмінної). Рівень внутрішньозмінної трудової дисципліни доцільно визначати показником використання робочого часу виконавця (колективу), забезпеченого оптимальними умовами для виробництва продукту (послуг). **Дисципліна поведінки поза сферою праці** (робочого місця) характеризує ставлення до обов'язків щодо дотримання тижневого режиму праці й відпочинку, тобто дотримання графіка виходів на роботу. Рівень дисципліни поведінки доцільно визначати показником використання фонду робочого часу виконавця (колективу) за певний період (тиждень, декаду, місяць, квартал, рік).



Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте суть поняття дисципліна.
2. Які елементи характеризують трудову дисципліну?
3. Чому дисциплінарні відносини є важливим складником трудових відносин?



Закінчити речення

1. Дисципліна – це..., а поведінка – це...
2. У дисципліні виділяють дві сторони:
 - 1) _____ ,
 - 2) _____ .
3. За змістом дисциплінарні відносини поділяються на чотири види:
 - A. _____ ;
 - B. _____ ;
 - B. _____ ;
 - Г. _____ .

8.6. Запобігання «вигоранню». Стрес

Феномен емоційного вигорання досить широко досліджували в зарубіжній психології. Термін «синдром емоційного вигорання» (СЕВ) (burnout – згоряння, вигорання) запровадив американський психіатр Г.-Дж. Фрейденбергер (Н. J. Freudenberger)⁹.

В опублікованих у пресі дослідженнях найчастіше дають таке визначення СЕВ: це стан фізичного, емоційного і розумового виснаження, що виявляється у професійній сфері. Характеризується фізичним стомленням, почуттям емоційної втоми і спустошеності, в окремих випадках – нечутливістю і негуманним ставленням до клієнтів і підлеглих, відчуттям некомпетентності у професійній сфері, неуспіху в ній і в особистому житті, песимізмом, зниженням задоволеності від повсякденної роботи та ін.

Синдром емоційного вигорання (СЕВ) – це реакція організму, що виникає внаслідок тривалої дії професійних стресів середньої інтенсивності. СЕВ – це процес поступової втрати емоційної, когнітивної і фізичної енергії, що виявляється в симптомах емоційного, розумового виснаження, фізичного стомлення, особистої усунутості і пониження задоволеності від виконання роботи.

Серед причин виникнення професійного вигорання керівника-лідера визначено такі: по-перше, вигорання часто пов'язано з тим, що раптом професія стає перешкодою для розвитку особистості або ества людини. Наприклад, вона може дуже обмежувати його, і в якусь мить керівник дуже чітко усвідомлює, що загнаний у тісні рамки. Відчуваючи близькість глухого кута, людина переосмислює ситуацію, і її ціннісні орієнтири змінюються: професійна діяльність відходить на другий, а то й на третій план.

Друга причина професійного вигорання пов'язана з тим, що людина ставить перед собою неадекватні цілі. Вони або недосяжні, або, навпаки, малі порівняно з її потенціалом.

⁹ Freudenberger H. J. Staff burn-out. J Soc Issues / Freudenberger H. J. 1974; 30: 159–166.

Третя причина професійного вигорання пов'язана з тим, що внаслідок раптової зміни зовнішніх обставин життя і діяльність компанії стає скрутною або навіть безглуздою. У цій ситуації її керівник повинен починати все з нуля. Нерідко така перспектива лякає, усвідомлення ж можливих складнощів вихолощує залишок сил, і людина тікає від роботи.

Четверта причина професійного вигорання пов'язана з тим, що керівник створює бізнес, управляє компанією заради певної мети, проте він ненавидить процес. Щоденний прихід в офіс, «розбір польотів», інформація про знову виниклі проблеми він сприймає як неодмінне зло, яке він повинен винести заради отримання прибутку і надприбутку. Він свідомо залазить в клітку і йде на тортури, але нерідко при цьому недооцінює часовий фактор. Подібне тюремне ув'язнення може тривати довше, ніж він припускав у своїх розрахунках. У цьому разі досягнення заповітної мети може вже не принести радості – не залишиться внутрішніх сил для емоцій.

Такі причини СЕВ можна поділити на дві групи:

1) **суб'єктивні** (індивідуальні): пов'язані з особливостями особистості, віком (молоді співробітники більше схильні до ризику «вигорання»), системою життєвих цінностей, переконаннями, способами і механізмами індивідуального психологічного захисту, з особистим ставленням до виконуваних видів діяльності, взаєминами з колегами по роботі, учасниками судового процесу, членами своєї сім'ї. Сюди можна віднести і високий рівень очікування результатів своєї професійної діяльності, високий рівень відданості моральним принципам, проблему відповіді на прохання відмовою і сказати «ні», схильність до самопожертви і т. п. Найбільше піддані «згорянню» і перші виходять з ладу, як правило, найкращі працівники – ті, хто найвідповідальніше ставиться до своєї роботи, хвилюється за свою справу, вкладає в неї душу.

2) **об'єктивні** (ситуаційні), безпосередньо пов'язані зі службовими обов'язками, наприклад: зі збільшенням

професійного навантаження, недостатнім розумінням посадових обов'язків, неадекватною соціальною та психологічною підтримкою тощо.

Симптоми вигорання умовно можна поділити на три групи: **психофізичні, соціально-психологічні та поведінкові.**

Розгляньмо їх.

Психофізичні симптоми вигорання проявляються як:

- відчуття постійної втоми, що не минає не лише вечорами, але й уранці, відразу після сну (симптом хронічної втоми);
- відчуття емоційного та фізичного виснаження;
- зниження сприйнятливості і реактивності на зміни зовнішнього середовища (відсутність реакції цікавості на чинник новизни або реакції страху на небезпечну ситуацію);
- загальна астенизація (слабкість, зниження активності та енергії, погіршення біохімії крові і гормональних показників);
- часті безпричинні болі голови;
- постійні розлади шлунково-кишкового тракту;
- різка втрата або різке збільшення ваги;
- повне або часткове безсоння (швидке засинання і відсутність сну рано-вранці, починаючи з 4 год. ранку або, навпаки, нездатність заснути ввечері до 2–3 год. ночі і «важке» пробудження вранці, коли потрібно вставати на роботу);
- постійна загальмованість, навіть сонливість і бажання спати протягом усього дня;
- задишка або порушення дихання при фізичному або емоційному навантаженнях;
- помітне зниження зовнішньої і внутрішньої сенсорної чутливості: погіршення зору, слуху, нюху і дотику, втрата внутрішніх, тілесних відчуттів.

Соціально-психологічні симптоми вигорання проявляються як:

- байдужість, нудьга, пасивність і депресія (знижений емоційний тонус, відчуття пригніченості);
- підвищена дратівливість на незначні, дрібні події;
- часті нервові «зриви» (спалахи невмотивованого гніву або відмови від спілкування, «відхід у себе»);

- постійне переживання негативних емоцій, для яких у зовнішній ситуації причин немає (почуття провини, образи, підозрливості, сорому, скутості);
- почуття неусвідомленої підвищеної тривожності (відчуття, що «щось не так, як треба»);
- почуття гіпервідповідальності і постійне відчуття страху, що «не вийде» або людина «не впорається»;
- загальна негативна установка на життєві і професійні перспективи (за типу «Хоч як старайся, все одно нічого не вийде»).

Поведінкові симптоми вигорання проявляються як:

- відчуття, що робота стає дедалі важчою, а виконувати її – чимраз важче;
- керівник помітно змінює свій робочий режим дня (рано приходиться на роботу і пізно йде або, навпаки, пізно приходиться на роботу і рано йде);
- незалежно від об'єктивної потреби керівник постійно бере роботу додому, але вдома її не робить;
- керівник відмовляється від ухвалення рішень, формулюючи різні причини для пояснень собі та іншим;
- почуття непотрібності, невіра в поліпшення, зниження ентузіазму щодо роботи, байдужість до результатів;
- невиконання важливих, пріоритетних завдань і «схоплення» на дрібних деталях, яка не відповідає вимогам службових затрат більшої частини робочого часу на малоусвідомлюване або неусвідомлюване виконання автоматичних і елементарних дій.

Чим відрізняється професійне «вигорання» від емоційного?

Фактично це синоніми, оскільки сам термін «емоційне» вигорання з'явився у професійній сфері. Але можна припустити, що емоційне вигорання – ширше поняття, тобто результат тривалої дії «терпимих» стресових факторів, пов'язаних передусім зі спілкуванням і напруженими ситуаціями.

Різниця між стресом і вигоранням полягає у можливості бути результатом постійних стресів, але це не те саме, що надмірна

кількість стресів (див табл. 7). Стрес включає в себе надто «багато»: надто багато тиску, який вимагає від людини надто багато фізично і психологічно. Люди, що перебувають під стресом, уявляють, що якщо вони зможуть все взяти під контроль, то вони почуватимуться значно краще. Вигорання, зовсім навпаки, означає «нічого». Переживати вигорання означає відчувати порожнечу, позбавленість мотивації.

Люди, які відчують вигорання, часто не бачать надії на позитивні зміни в їхньому становищі. Якщо надмірний стрес визначати як «потопання» в обов'язках, то вигорання означатиме залишатися цілком сухим від обов'язків.

Таблиця 7

Різниця між стресом і вигоранням

Стрес	Вигорання
Характеризується гіпернавантаженням	Уникання навантаження
Емоції гіперактивні	Емоції притупляються
Продукує терміновість і гіперактивність у роботі	Продукує безпорадність і безнадійність
Приводить до відчуття тривоги	Приводить до пригніченості і депресії
Втрата енергії	Втрата мотивації, ідеалів і сподівання
Найбільша шкода на фізичному рівні	Найбільша шкода на емоційному рівні
Може призвести до передчасної смерті	Може призвести до втрати відчуття цінності життя

Серед розроблених технологій подолання та профілактики професійного вигорання розрізняють декілька:

Перший спосіб до подолання вигорання – розібратися з самим собою, зрозуміти не тільки свої цілі й уявити образ майбутнього, а відповісти собі на питання, в чому сенс того, що ви тепер робите, навіщо ви це робите.

Другий спосіб – вихід у сферу, яка лежить поруч. Коли колишні знання, вміння, навички знаходять нове застосування, людина робить так звану горизонтальну кар'єру. Людина намагається знайти для себе нові смисли в новій діяльності. На макрорівні шукає застосування своїм знанням, умінням, навичкам.

Третій спосіб – не залишаючи цієї сфери, зробити її інструментом для досягнення глобальніших цілей.

Четвертий спосіб, який часто застосовують, полягає в тому, що людина, залишаючись в тій же ситуації, починає робити акценти не на тому, що вона вже добре знає, вмє, освоїла, а на тому, що для неї є проблемою. Так знаходять новий сенс у старій професії, а її перетворення на інструмент саморозвитку стає профілактикою вигорання.

На фазі сприймання професійної ситуації як стресової слід використовувати прийоми, котрі виступатимуть бар'єрами на шляху до стресу:

- 1) стратегію вибіркового сприймання;
- 2) сприйняття життя як свята;
- 3) використання гумору як буфера між стресовою ситуацією та людиною;
- 4) визначення типу поведінки в ситуації стресу, який притаманний для людини (тип А чи тип Б);
- 5) аналіз впевненості у собі та своїх рішеннях, оскільки це уможливорює успішний контроль за власним життям;
- 6) аналіз локусу контролю в управлінні стресом (локус контролю – це ступінь контролю, який дає можливість людині керувати подіями її життя);
- 7) застосування різних технік медитації та аутогенного тренування, а також фізичних вправ, які слід вибирати й

використовувати з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей¹⁰.

Якщо відразу проблемних місць не виявляється і людина перебуває в ілюзії, що вона все пізнала і всього вже досягла, то варто почати проводити ревізію рамок (оцінити адекватність набору стереотипів, усталених думок з одного й того самого питання). В її ході треба спробувати встановити різницю між світом, у якому вона працювала, і тим способом міркування про світ, способом аналізувати світ, яким вона користувалася. При такому аналізі може з'ясуватися, що ті знання, вміння і навички, якими вона користувалася, не покривають ситуацію професійної діяльності. І тут з'являється особливий смак до майстерності.

І хоча універсального рецепту зцілення від професійного вигорання не існує, все-таки ця проблема розв'язана, якщо нею цілеспрямовано займатися. Кожній людині час від часу потрібно зупинитися, озирнутися навколо, побути наодинці з собою, подумати, звідки й куди вона йде, з якою швидкістю і з якими попутниками, а головне – навіщо, з якою метою.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте причини виникнення професійного вигорання керівника-лідера.
2. Поясніть різницю між стресом і вигоранням.
3. Розкрийте суть технології подолання та профілактики професійного вигорання.



Закінчити речення:

1. Термін «синдром емоційного вигорання» запровадив американський психіатр...



¹⁰ Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти / За наук. ред. С. Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. – К.: Міленіум, 2006. – С.124–133.

2. Симптоми вигорання умовно можна поділити на три групи:
а) _____, б) _____, в) _____.
3. Причини синдрому емоційного вигорання можна поділити на дві групи: а) _____, б) _____.
4. Люди, які відчувають вигорання, часто...



Рекомендована література:

1. Генералова С. Формування конкурентного потенціалу за допомогою методу бенчмаркінгу / С. Генералова // Проблеми теорії і практики управління. – 2007. – №1. – С. 20.
2. Досягнення успіху в організаційній діяльності менеджера [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1754090650763/menedzhment/dosyagnennya_uspihu_organizatsiynyi_diyalnosti_menedzhera
3. Коментар до статті 140. Неналежне виконання професійних обов'язків [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://yurist-online.com/ukr/uslugi/yuristam/kodeks/024/138.php>
4. Синдром професійного вигорання. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://3poverh.blogspot.com/2012/04/blog-post.html>
5. Суть і різновиди дисципліни. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3125.html>
6. Трудова дисципліна [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_73.html

ВПРАВИ

Вправа №1 «Самовизначення рішучості»

Інструкція: надайте відповідь «так» чи «ні» на поставлені запитання.

№	Запитання	Відповідь			
		Так	Бали	Ні	Бали
1	Чи зможете ви легко пристосуватися до нових правил і стилю роботи?		3		0
2	Чи швидко ви звикаєте до нового колективу?		4		0
3	Чи можете ви висловити свою думку, якщо вона не збігається з думкою інших?		3		0
4	Чи погодитесь ви без вагань перейти на нову роботу за умови підвищення зарплатні?		2		0
5	Чи схильні ви заперечувати свою провину?		0		4
6	Чи пояснюєте ви причини своєї відмови справжніми мотивами, не прикриваючи їх різними «пом'якшувальними» обставинами?		2		0
7	Чи можете ви змінити свій погляд за результатами серйозної дискусії?		3		0
8	Чи станете ви виправляти текст документа і пропонувати свій варіант за умови, що думка правильна, але стиль вам не подобається?		2		0
9	Чи купите ви річ, яка вам дуже сподобалась, але не дуже потрібна?		0		2
10	Чи плануєте ви свої вихідні наперед, чи розраховуєте на випадок?		1		0
11	Чи завжди ви виконуєте свої обіцянки?		3		0
12	Чи можете ви змінити свою думку під впливом симпатичної (впливової) людини?		0		3

Інструкція: підрахуйте отримані відповіді.

Результат: 0–9: ви нерішуча людина; 10–20 балів: ви обережні, вагаєтесь, маєте спокусу погоджуватися з керівництвом; 20–28 балів: ви достатньо рішучі, але, покладаючись на себе, разом із тим не нехтуєте поради інших; понад 29 балів: вам невідома нерішучість і притаманна віра в непогіршність своїх дій, і це є вашим істотним недоліком.

Вправа №2 «Який наш керівник?»

Інструкція: відповідаючи на наступні запитання, ви маєте вибрати з «пари» ознак одну характеристику, яка притаманна лідерові. Визначте свої пріоритети у відсотках щодо наближення до тієї чи іншої ознаки.

Отже, дайте відповідь, чи хочете ви, щоб директор вашого підприємства був людиною, яка:

№	Характеристика	%
1	Фокусується на внутрішніх справах підприємства чи на стосунках із громадою та регіональним ринком праці	
2	Відмінно справляється з цифрами чи відмінно працює з людьми	
3	Керує відповідно до своєї внутрішньої персональної ідеології чи сприймає ззовні безліч різноманітних підходів, цінностей та поглядів	
4	Має видатні досягнення у професійній сфері чи володіє відмінними навичками в управлінні людьми	
5	Вважає, що підприємству слід іти на більший ризик заради стратегічного розвитку та змін чи воліє дотримуватися стратегії незначних поступових змін	
6	Самостійно ухвалює стратегічні рішення чи мотивує інших на здійснення та ухвалення стратегічно важливих рішень	
7	Має видатні бізнес-якості чи має відмінні особисті якості	
8	Воліє розв'язувати всі проблеми на ранніх стадіях, навіть якщо цей процес виявиться не надто приємним, чи уникає конфлікту до останньої миті	
9	Прагне зберегти історичну культуру чи схиляється до змін, намагаючись адаптуватися до нових ринкових реалій	

№	Характеристика	%
10	Діє швидко чи довго зважає всі «за» і «проти»	
11	Віддає перевагу амбіціям та зростанню чи наголошує на обережності й управлінні ризиками	
12	Віддає перевагу причинно-наслідковим зв'язкам та логіці чи схиляється до емоцій і збудження	
13	У колективі почувається як «рівний серед рівних» чи володіє чіткими ознаками лідера і відповідно поводить	
14	Насамперед є «бізнесменом», чи основним рушієм його діяльності є ідеологія	
15	Поводиться як «візитівка підприємства» та є її символом для всіх засобів інформації чи спонукає інших до виконання цієї ролі	
16	Є «ною кров'ю» у справі чи давно відомою персоною	
17	Поводиться дуже самовпевнено чи надзвичайно стримано	
18	Одразу після приходу на підприємство вже має чітке бачення, куди йому рухатися і яких цілей слід досягти, чи виробляє таке бачення під час роботи на ньому	
19	Є прагматиком чи візіонером («екстатиком»)	
20	Насамперед володіє функціональними навичками чи славиться особистими якостями	
21	Фокусується на виконанні обов'язків (рушій) чи намагається робити все правильно (аналітик)	
22	Інтроверт чи екстраверт	

№	Характеристика	%
23	Фокусується на капіталізації короткострокових можливостей чи на довгострокових цілях	
24	Проводить зміни на підприємстві революційними методами чи дотримується теорії поступових еволюційних змін	
25	Подає відмінний приклад працеголіка чи є ідеалом балансування між особистими та робочими інтересами	
26	Дипломат чи прямолінійний	
27	Намагається зарадити людям, які звертаються зі своїми особистими проблемами, чи зважає тільки на проблеми справи	
28	Має за спиною історію стрімкого особистого зростання чи володіє досвідом створення та розвитку організації	
29	Довіряє всім і кожному чи не довіряє нікому, окрім себе	
30	Воліє безпосередньо керувати людьми чи делегує ці повноваження іншим	
31	Рішучий чи завжди радиться з іншими	
32	Намагається втручатися у деталі чи задає лише основний напрямок руху компанії	

Рекомендуємо використати чотириступеневу модель вибору характеристик з «пари»:

1. Лідер має володіти першою ознакою *набагато* більшою мірою, аніж другою.

2. Лідер має володіти першою ознакою *трохи* більше, ніж другою.

3. Лідер має володіти другою ознакою *трохи* більше, ніж першою.

4. Лідер має володіти другою ознакою *набагато* більше, ніж першою.

Вправа №3 «Самооцінка здібностей до уважного вислуховування»

Інструкція: виберіть задовільний для вас результат і поставте позначку у відповідному стовпчику (✓;☒).

№	Запитання	Майже завжди	Буває	Інколи	Рідко	Ніколи
1	Чи намагаєтесь ви згорнути розмову, якщо вам нецікаво?					
2	Чи дратують вас манери поведінки співрозмовника?					
3	Чи провокують вас на гострі прояви невдалі вислови співрозмовника?					
4	Чи уникаєте ви вступати в розмову з невідомими людьми?					
5	Чи маєте ви звичку переривати співрозмовника?					
6	Чи робите ви вигляд, що слухаєте, коли думаєте про своє?					
7	Чи залежить від співрозмовника ваш тон розмови, вираз вашого обличчя тощо?					
8	Чи змінюєте ви тему розмови, коли співрозмовник торкається неприємної для вас теми?					
9	Чи виправляєте ви співрозмовника, якщо він неправильно вживає слова?					
10	Чи дозволяєте ви зневажливий тон стосовно співрозмовника?					

Інструкція: «Майже завжди» – 2 бали; «Буває» – 4 бали; «Інколи» – 6 балів; «Рідко» – 8 балів; «Ніколи» – 9 – 10 балів.

Результат: якщо ви набрали понад 62 бали, то ваша здатність до уважного вислуховування співрозмовника «вища за середній рівень», який оцінюють в 55 балів. Що вища сума балів, то більше у вас розвинене вміння вислуховувати співрозмовника, і навпаки.

Вправа №4 «Здійснення самооцінки толерантності»

№	Запитання	А	Б
1	Чи засмучуєтесь ви, якщо вашу цікаву ідею не підтримали?	Так	Ні
2	Ви зустрічаєтесь з друзями, і хтось пропонує розпочати гру. Чому ви віддаєте перевагу?	Щоб брали участь лише ті, хто добре грає	Щоб грали і ті, хто ще не знає правил
3	Чи спокійно ви сприймаєте неприємну для вас новину?	Так	Ні
4	Чи дратують вас люди, котрі з'являються у громадських місцях нетверезими?	Так	Ні
5	Чи знаходите ви контакт з людьми, які мають інші, ніж у вас, звичаї, професію, соціальне становище?	Так	Ні
6	Як ви реагуєте на жарти, об'єктом яких стаєте ви самі?	Байдуже	Я відповідаю на ці жарти ще гостріше
7	Чи згодні ви з думкою, що багато людей «сидить не на своєму місці»?	Так	Ні
8	Як ви реагуєте, якщо ваш друг (подруга) привертає до себе велику загальну увагу?	Мені це не дуже приємно	Я радію за нього (неї)

Інструкція: підрахуйте бали і запишіть по 2 бали за відповіді на запитання 1-Б, 2-Б, 3-Б, 4-А, 5-А, 6-Б, 7-Б, 8-Б.

Результат: 0 – 4 бали: ви непохитні і, даруйте, вперті. З вашою вдачею важко підтримувати нормальні стосунки з оточенням; 6–12 балів: ви здатні твердо обстоювати свої переконання, але, безумовно, можете і вести діалог та змінювати свою думку, якщо це потрібно; 14–16 балів: твердість ваших переконань чудово поєднується з великою тонкістю, гнучкістю вашого розуму. Ви можете сприймати будь-яку ідею і з розумінням ставитися до парадоксального на перший погляд вчинку.

Вправа №5 «Аналіз стилів керівництва»

Заповніть таблицю

№	Параметри взаємодії керівників з підлеглими	Стилі керівництва		
		Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	Прийоми ухвалення рішення			
2	Спосіб доведення рішення до виконавців			
3	Розподіл відповідальності			
4	Ставлення до ініціативи			
5	Ставлення до підбирання кадрів			
6	Ставлення до недосконалості власних знань			
7	Стиль спілкування			
8	Характер стосунків з підлеглими			
9	Ставлення до дисципліни			
10	Ставлення до морального впливу на підлеглих			

Вправа № 6 **Оцінка самоконтролю у спілкуванні** (М. Снайдер).

Інструкція.

Методика дає можливість дослідити рівень самоконтролю керівника у спілкуванні.

Уважно прочитайте десять речень, які описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити як правильне чи неправильне залежно від своєї реакції. Якщо речення здається вам правильним чи переважно правильним, поставте поруч з його порядковим номером букву «П», якщо неправильним чи переважно неправильним – букву «Н».

№	Опис реакції на деякі ситуації	Оцінка «П» / «Н»
1	Мистецтво наслідувати інших здається мені складним	
2	Я, мабуть, міг би клеїти дурня, щоб привернути до себе увагу чи потішити оточення	
3	Я міг би стати непоганим актором	
4	Іншим людям іноді здається, що я відчуваю щось глибше, ніж це є насправді	
5	У компанії я рідко опиняюся у центрі уваги	
6	У різних ситуаціях, спілкуючись з різними людьми, я поводжуся по-різному	
7	Я можу наполягати тільки на тому, в чому глибоко переконаний	
8	Щоб мати успіх у справах і в стосунках з людьми, я намагаюсь бути таким, яким мене воліють бачити	
9	Я можу бути доброзичливим із людьми, яких я не терплю	
10	Я не завжди такий, яким здаюся	

Опрацювання результатів та їх інтерпретація:

Люди з високим комунікативним контролем, за М. Снайдером, постійно стежать за собою, де і як поводитися, керують виявом своїх емоцій. Проте разом з цим у них утруднена спонтанність самовиявлення, вони не люблять непрогнозованих ситуацій. Їхня позиція: «Я такий, яким є саме тепер».

Люди з низьким самоконтролем безпосередніші і відкритіші, вони мають стійкіше «Я», мало схильні до змін у різноманітних ситуаціях.

Підрахунок балів: по одному балу налічують за відповідь на питання 1, 5 і 7 і за відповідь «П» на всі інші. Підрахуйте суму балів. Якщо ви відверто відповідали на запитання, то про вас можна сказати таке:

0-3 бали – ви людина з низьким комунікативним контролем. Ваша поведінка стійка, і ви не вважаєте потрібним змінюватись залежно від ситуацій. Ви здатні до щирого самовираження у спілкуванні. Деякі вважають вас «незручним» у спілкуванні саме через вашу прямотинність.

4-6 балів – у вас середній комунікативний контроль. Ви щирі, але нестримані у своїх емоційних проявах, проте зважаєте у своїй поведінці на думку людей, що вас оточують.

7-10 балів – у вас високий комунікативний контроль. Ви легко входите у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміни ситуації, добре відчуваєте і навіть можете передбачити враження, яке справляєте на оточення.

Вправа №7 «Чи любите ви виправдовуватися?»

Опис вправи

Всі невдахи схожі в одному: вони знають причини всіх своїх невдач і назвуть вам не одне алібі, чому вони самі ні в чому не досягли успіху: «Якби це... та якби те...». Якби кожен знайшов у собі мужність побачити себе таким, яким він є, тоді, напевно, в

нього з'явився б шанс зрозуміти, що в ньому не так, що слід змінити. Одна розумна людина сказала: «Для мене завжди залишалось загадкою те, чому люди стільки часу витрачають на самообман, створюючи алібі для виправдання своїх невдач. Цього часу якраз би вистачило на усунення недоліків, і алібі були б непотрібні».

Ми пропонуємо ознайомитися зі списком найуживаніших алібі, які полюбляють називати люди, коли в них щось не виходить. Уважно прочитайте, може, деякими з них ви також користуєтеся. А може, у вас є свої, оригінальніші? Можете доповнити список.

- Якби в мене були гроші ...
- Якби в мене була «рука»...
- Якби в мене була хороша освіта...
- Якби я знайшов роботу...
- Якби в мене було гарне здоров'я...
- Якби в мене був час...
- Якби мене розуміли...
- Якби я жив в інших умовах...
- Якби я не боявся того, що про мене скажуть...
- Якби мені дали шанс...
- Якби інші нічого не мали проти мене...
- Якби я міг робити те, що хочу...
- Якби я народився багатим...
- Якби я зустрів «потрібних» людей...
- Якби в мене був талант, як у інших...
- Якби я був цілеспрямованим...
- Якби я раніше скористався своїми можливостями...
- Якби мені не діяли на нерви...
- Якби мені не треба було вести домашнє господарство...
- Якби мені не треба було доглядати молодших братів і сестер...
- Якби я міг економити хоч трохи грошей...
- Якби я сподобався своєму керівникові...
- Якби мені хтось допоміг...

- Якби мене розуміли в сім'ї...
- Якби я жив у великому місті...
- Якби я тільки знайшов у собі сили почати...
- Якби я тільки був вільним...
- Якби я не був таким товстим...
- Якби люди знали про мої здібності...
- Якби мені дали можливість відпочити...
- Якби в мене не було сім'ї і дітей...
- Якби я міг розплатитися зі своїми боргами...
- Якби не було тієї поразки...
- Якби я знав, як ...
- Якби всі не були налаштовані проти мене...
- Якби в мене не було стільки проблем...
- Якби я міг вдало женитися (Якби я могла вдало вийти заміж)...
- Якби я був упевнений у собі...
- Якби мені щастило...
- Якби я народився під щасливою зіркою...
- Якби не це життя, в якому, «що тобі призначено, те й буде»...
- Якби робота не була така важка...
- Якби я не загубив гроші...
- Якби я жив в іншому оточенні...
- Якби не моє минуле...
- Якби в мене була своя справа...
- Якби мене тільки вислухали...

Вправа №8 «Вивчення психологічного клімату колективу»

Інструкція:

Перед вами дві колонки з протилежними за змістом судженнями. Прочитайте, будь ласка, кожен пару суджень і дайте оцінку за п'ятибальною шкалою. Що ближче до лівого або до правого судження в кожній парі ви зробили

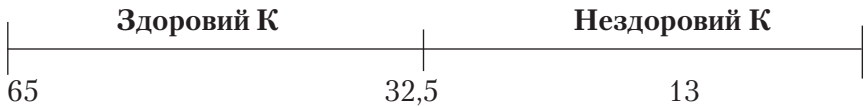
позначку, то більше виражена ця ознака у вашому колективі.

Опрацювання результатів: Після отримання відповідей від усіх опитаних членів колективу визначають середній показник:

$$\text{Середній показник} = \frac{\text{сума загальної кількості балів кожного учасника}}{\text{кількість учасників, що брали участь в опитуванні}}$$

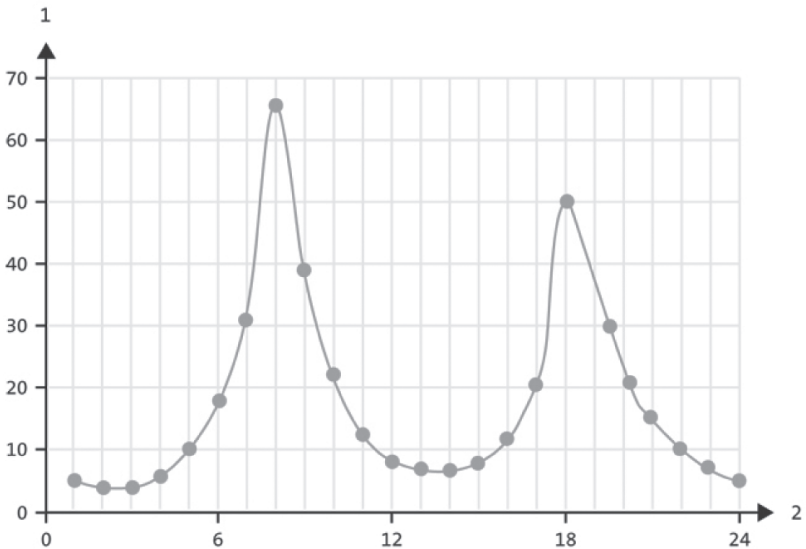
Результати опрацьовують статистично та графічно.

Результат відзначають на шкалі К (колектив)



шкала психологічного змісту

Також можна вивести середні показники за кожним параметром К і побудувати графік.



№ п/п	Ознаки здорового психологічного клімату	Шкала оцінки					Ознаки нездорового психологічного клімату
		5	4	3	2	1	
1	Я рідко бачу на початку робочого дня похмурі і нудні обличчя своїх колег						Більшість членів колективу приходять на роботу з буденним настроєм, не відчувачи піднесення
2	Більшість з нас радіє, коли з'являється можливість поспілкуватися одному з одним						Члени нашого колективу виявляють байдужість до спілкування
3	Добррозичливість і інтонація довіри переважають у нашому діловому спілкуванні						Нервозність, наявна чи потайна роздратованість забарвлює наші ділові стосунки
4	Успіхи кожного з нас щиро радують всіх і майже ні в кого не викликають заздрощів						Успіхи майже кожного з нас можуть викликати хворобливу реакцію інших
5	У нашому колективі новачок знайде швидше за все доброзичливість і привітність						У нашому колективі новачок ще довго почуватиметься «чужаком»
6	У разі неприємностей ми не поспішаємо звинуватити один одного, а намагаємось спокійно розібратися в причинах						У разі неприємностей у нас будуть намагатись звалити провину один на одного або знайдуть «винного»
7	Коли поряд з нами наш керівник, ми почуваємось природно та захищено						У присутності керівника багато з нас почувається скуто і напружено
8	У нас прийнято ділитися своїми сімейними радощами і турботами						Багато з нас віддає перевагу принципу «своє носить при собі»
9	Раптовий виклик до керівника в більшості з нас не викликає негативних емоцій						Раптовий виклик до керівника в багатьох із нас супроводжується негативними емоціями
10	Порушник трудової дисципліни буде в нас давати відповідь не тільки керівникові, а й усьому колективу						Порушник трудової дисципліни в нас даватиме відповідь тільки керівникові
11	Більшість критичних зауважень ми висловлюємо один одному тактовно, маючи гарні наміри						У нас частіше за все критичні зауваження носять характер наявних або потайних випадків
12	Поява керівника в нас викликає приємне поживлення						Поява керівника в більшості з нас особливих захоплень не викликає
13	У нашому колективі гласність – це норма життя						До справжньої гласності в нашому колективі ще далеко
	Загальна кількість балів						

Вправа №9 «Чи вмієте ви слухати?»

Інструкція: Оцініть ваші відповіді: «майже завжди» – 2 бали; «більшості випадків» – 4 бали; «іноді» – 6 балів; «рідко» – 8 балів; «ніколи» – 10 балів.

1	Чи намагаєтеся ви терміново припинити бесіду, коли тема чи співрозмовник вас не цікавлять?	
2	Чи дратують вас манери вашого співрозмовника?	
3	Чи може неправильне висловлювання співрозмовника викликати у вас роздратування або грубість?	
4	Чи уникаєте ви вступати в бесіду з малознайомими і незнайомими людьми?	
5	Перебиваєте ви в розмові співрозмовника?	
6	Чи робите вигляд, що слухаєте співрозмовника, а самі в цей час думаєте про щось інше?	
7	Чи міняєте ви тон свого голосу, вираз обличчя залежно від того, хто є вашим співрозмовником?	
8	Змінюєте ви тему розмови, якщо співрозмовник торкнувся неприємної для вас теми?	
9	Поправляєте ви співрозмовника, якщо в його промові зустрічаються неправильно вимовлені слова?	
10	Чи буває у вас зверхній тон стосовно співрозмовника?	

Тепер підрахуйте бали.

Якщо ви набрали 55 балів, то можна вважати, що ви слухач «середнього» рівня.

Якщо у вас 62 бали, то ви слухач «вище середнього» рівня.

Якщо у вас більше балів – то привітайте себе, ви відмінно вмієте слухати людей.

Вправа №10 «Чи вмієте ви уникати конфліктів?»

Інструкція з оцінки результатів тесту: За відповіді на питання нараховують бали: а) 4 бали; б) 2 бали; в) 0 балів

№	Запитання	
1	Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка, ви: а) не станете втручатися у сварку; б) можете втрутитися, стати на бік потерпілого; в) обов'язково втрутитесь і відстоюватимете свій погляд.	
2	На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки: а) ні; б) залежно від особистого ставлення до нього; в) за помилки критикуєте завжди.	
3	Ваш безпосередній керівник викладає свій план роботи, що вам здається нераціональним. Чи запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим: а) якщо інші вас підтримують, то так; б) безумовно, ви підтримуватимете свій план; в) побоїться, що за критику вас можуть позбавити преміальних.	
4	Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями: а) тільки з тими, хто не ображається, і коли суперечки не псують ваших стосунків; б) так, але тільки з принципових, важливих питань; в) ви сперечаєтесь з усіма і з будь-якого приводу.	
5	Хтось намагається пролізти перед вами без черги, як ви поведетеся: а) вважаючи, що ви не гірші, теж спробуєте обійти чергу; б) обуритесь, але про себе; в) відкрито висловите своє обурення.	
6	Розглядається раціоналізаторська пропозиція вашого колеги, в якій є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде вирішальна. Ви: а) висловитесь про позитивні та негативні сторони пропозиції;	

	<p>б) виділите її позитивні сторони і дасте можливість колезі продовжити роботу;</p> <p>в) почнете критикувати за помилки.</p>	
7	<p>У ресторані ви помітили, що офіціант обрахував вас. Ваші дії:</p> <p>а) не дасте чайових;</p> <p>б) попросите, щоб він ще раз при вас підрахував суму;</p> <p>в) це буде приводом до скандалу.</p>	
8	<p>Адміністратор у будинку відпочинку займається сторонніми справами, замість того, щоб виконувати свої обов'язки. Чи обурює це вас:</p> <p>а) так, хоча ви думаєте, що ваше висловлення мало що змінить;</p> <p>б) ви знайдете спосіб поскаржитися на нього;</p> <p>в) ви зженете невдоволення на молодшому персоналі.</p>	
9	<p>Ви сперечаєтеся з колегою і переконаєтеся, що він має рацію. Чи визнаєте ви свою помилку:</p> <p>а) ні;</p> <p>б) зрозуміло, визнаєте;</p> <p>в) який же у вас авторитет, якщо ви зізнаєтеся, що були не праві.</p>	

Здійсніть розрахунок:

26 – 36 балів: Ви тактовні, не любите конфліктів, уникаєте критичних ситуацій. Якщо вам доводиться вступати в суперечку, ви враховуєте, як це відіб'ється на вашому службовому становищі при приятельських стосунках.

Ви прагнете бути приємним для оточення, та коли йому потрібна допомога, ви не завжди наважуєтеся її надати, тим самим ви можете втратити повагу до себе в очах інших.

12 – 25 балів: Про вас кажуть, що ви конфліктна особистість. Ви наполегливо обстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові стосунки. За це вас поважають.

12 балів і менше: ви шукаєте приводу для суперечок, що здебільшого зайві, дріб'язкові, любите критикувати, нав'язувати свою думку, навіть якщо неправі.

Вправа №11 «Коли я . . .».

Мета: самопізнання і самовираження; усвідомлення своєї неповторності та потреби світові.

Хід виконання вправи: запропонуйте учасникам по колу дати відповіді на запитання:

- Уявіть, що ви стали твариною. То ким ви були б...?
- Уявіть, що ви стали рослиною. Якою б саме...?
- Уявіть, що ви стали їжею. То чим би ви були...?
- Уявіть, що ви стали піснею. То якою б стали...?
- Уявіть, що ви стали явищем природи. Яким саме?

Обговорення:

- Чи складно було виконувати завдання? Чому...?
- Яке запитання було найлегше, яке – найскладніше?
- Що корисного для вас дало виконання цього завдання?

Підсумок:

Світ потребує різноманітності. Біологи твердять – немає «непотрібних», шкідливих рослин чи тварин – всі вони є потрібними для життя на Землі. Так само потрібні дощ і сонце, вітер і буря. Як би нам смакувало, якби доводилося їсти одні й ті самі страви? Може, ця пісня нам особисто і не подобається, а комусь від неї щемить серце... Наше життя потребує різноманітності. Пам'ятаймо про це і шануймо власну й чужу різноманітність.

Вправа № 12 «Нас с тобою поєднує...»

Хід виконання вправи: Кожен учасник по колу, звертаючись до трьох інших учасників, знаходить загальне між собою і тією людиною, до якої він у цю мить звертається, закінчуючи такою пропозицією:

- «Нас с тобою поєднує...»...

Наступний етап – завершення пропозиції: «Мені подобається в тобі...»

Питання для обговорення:

1. Які труднощі були при виконанні цих вправ?
2. Що допомагало і що заважало їхньому виконанню?
3. Що ви відчували під час виконання різних вправ, що відчуваєте тепер?
4. Що дало особисто вам виконання цих вправ?

Вправа №13 «Планування досягнення мети».

Мета: сформулювати навички постановки мети та планування шляхів її досягнення.

Інструкції до вправи:

- 1) ознайомтеся з системою Браяна Трейсі «Дванадцять кроків досягнення мети» (Додаток Б);
- 2) пройшовши дванадцять кроків, розробіть план досягнення своєї мети (Анкета «Дванадцять кроків досягнення мети»);
- 3) після того, як роботу з розробки плану буде завершено, виберіть собі партнера і обговоріть написане.

Анкета «Дванадцять кроків досягнення мети»

1. Чого ви бажаєте досягти?
2. На скільки відсотків реалістичною є можливість здійснення вашого бажання?
3. Сформулюйте якнайконкретніше свою головну життєву мету, як ви її уявляєте на сьогоднішній день.
4. Складіть список усіх позитивних сторін, переваг, які дадуть вам досягнення вашої мети.
5. Визначте, якими професійними вміннями та навичками на цю мить ви володієте, які ваші особисті якості та риси характеру сприятимуть досягненню поставленої мети.
6. За який проміжок часу вашої мети можна буде досягнути?

Які часткові цілі сприятимуть досягненню вашої мети?

- Часткова ціль на 90 днів;
- Часткова ціль на місяць;
- Часткова ціль на тиждень;
- Що вже сьогодні можна зробити, щоб наблизити вашу мету?

7. Складіть список усіх перешкод, які заважають вам досягнути поставленої мети.

8. Яка додаткова інформація потрібна вам для досягнення вашої мети?

9. Складіть список людей, чия допомога і співробітництво вам потрібні.

10. Складіть план дій. Хронологічний список починається з першої справи, яку слід зробити, і перелічуються всі інші дії, потрібні для досягнення вашої мети.

11. Створіть у своїй уяві щонайдетальнішу картинку вашої мети як такої, що вже реально досягнуто.

12. Якою великою є ваша рішучість досягти поставленої мети?

Рекомендації:

Ставте перед собою цілі і досягайте їх. Якщо не мати певної мети, то не може бути і шансів на успіх. Ви повинні знати, чого бажаєте, і розробити низку реалістичних кроків для досягнення поставленої мети.

Незалежно від того, мають ваші цілі стосунок до роботи, взаємостосунків, самовдосконалення, матеріальних благ або чогось іншого – процес буде один і той самий.

Вправа №14 «Розробка бізнес-плану».

Мета: Розробити бізнес-план власного бізнесу.

Плановий результат: відпрацювання навичок складання бізнес-плану.

Форма навчальної роботи: робота в малих групах.

Завдання: ознайомившись з компонентами типового бізнес-плану (Додаток Б):

1-ша група – визначає ідею бізнес-діяльності, вміння та навички кожного. Чи відповідають вони тим вмінням, які потрібні для визначеного виду діяльності?

2-га група – визначає клієнтуру, стратегії її пошуку, а також можливих конкурентів.

3-тя група – визначає:

1. Що потрібно для започаткування справи.
2. Який початковий капітал уже є.

4-та група – визначає:

1. Чи в змозі ви отримати прибуток.
2. На чію допомогу ви можете розраховувати і в якому обсязі.

5-та група – визначає, як ви організуєте бізнес-діяльність: розподіл повноважень.

Коментарі

Ви повинні подати один проект від усієї групи, з яким усі погодяться. Кожен із членів групи виконуватиме особисте завдання, яке впливає на успішність роботи всієї групи. Тому кожен повинен відчувати свою відповідальність та значущість.

Критерії успіху

Ваша група успішно виконає завдання, якщо:

- ви розробите проект, з яким усі будуть згодні;
- ваша доповідь (презентація) буде чітко сформульована і викладена;
- ваші аргументи та обґрунтування будуть переконливі.

Очікувана поведінка

Ми очікуємо побачити, що ви працюєте разом, допомагаючи один одному, відповідально виконуючи завдання. Проблеми, які виникнуть при виконанні проекту, намагайтеся розв'язати самостійно у своїй групі.

ДОДАТКИ

Додаток А

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОТРЕБ ЗА АБРАГАМОМ-ГАРОЛЬДОМ МАСЛОУ

Потреби – стан потреби людини або тварини в певних умовах, яких їм бракує для нормального існування та розвитку. Потреба як стан особистості завжди пов'язана з наявністю у людини почуття незадоволеності, пов'язаного з дефіцитом того, що потрібно організмові (особистості).



Потреба активізує організм, стимулює поведінку, спрямовану на пошук того, що потрібно. Вона ніби веде за собою організм, приводить у стан підвищеної збудливості окремі психічні процеси й органи, підтримує активність організму до тих пір, поки відповідний стан потреби не буде повністю задоволено.

Кількість і якість потреб, які мають живі істоти, залежить від рівня їх організації, від способу життя та умов життя, від місця, яке займає відповідний організм на еволюційній драбині. Найбільше різноманітних потреб у людини, в якій, крім фізичних та органічних потреб, є ще матеріальні, духовні, соціальні (останні являють собою специфічні потреби, пов'язані зі спілкуванням і взаємодією людей одного з одним). Як особистості люди відрізняються одне від одного різноманітністю наявних у них потреб і особливим поєднанням цих потреб.

Основні характеристики людських потреб – сила, періодичність виникнення і спосіб задоволення. Додатковою, але дуже суттєвою характеристикою, особливо коли мова йде про особистості, є предметний зміст потреби, тобто сукупність

тих об'єктів матеріальної і духовної культури, за допомогою яких цю потребу можна задовольнити.

Відомий американський психолог А.-Г. Маслоу 1954 р. створив ієрархічну модель мотивації («Мотивація і особистість»), запропонувавши таку **класифікацію людських потреб**:

1. Потреби *фізіологічні (органічні)* – голод, спрага, статевий потяг та ін.

2. Потреби в *безпеці* – відчувати себе захищеним, позбутися страху, агресивності.

3. Потреби в *належності і любові* – належати до спільності, перебувати поряд з людьми, бути прийнятим ними.

Додаток Б

Система досягнення мети «ДВАНADЦЯТЬ КРОКІВ» (за Браяном Трейсі)

Ця система базується на законі матеріалізації.

Мета системи «Дванадцять кроків» полягає в тому, щоб створити ментальний (уявний, той що в думках) образ того, що людина бажає досягти в зовнішньому світі.

Система «Дванадцять кроків» допоможе вам відшліфувати ваші думки щодо вашої мети та сприятиме швидшому і гарантованому її досягненню.

Система «Дванадцять кроків» – це своєрідна бігова доріжка, яка допоможе вам потрапити з того місця, де ви тепер перебуваєте, туди, де б ви хотіли опинитися. Отже, почніть рухатися по ній! Бажаємо успіху!

Крок перший: у вас має бути величезне бажання. Величезне бажання – це сила, яка переборює страх та інерцію. Адже не секрет, що страх потерпіти невдачу є тією основною перешкодою, яка стримує ініціативу, заставляє відмовитися від своїх «найзаповітніших мрій».

Крок другий: виробіть переконаність. Ви мусите бути впевнені в досяжності вашої мети.

Крок третій: запишіть ваші цілі. Цілі, не записані в письмовому вигляді, – це не цілі. Це просто бажання або фантазії.

Крок четвертий: складіть список усіх позитивних сторін, переваг, які вам дасть досягнення вашої мети. Відомий німецький філософ Фрідріх Вільгельм Ніцше, (Friedrich Wilhelm Nietzsche) писав: «Людина може витримати будь-яке «що», якщо в неї є досить велике «навіщо». Ваше «навіщо» повинно піднімати й надихати вас. І що більше у вас таких «навіщо», то більшим буде ваше прагнення досягти вашої мети, то більшою буде ваша переконаність, що ви зможете її досягти, і тоді вас ніщо не спинить на шляху до вашої мети.

Крок п'ятий: визначте своє початкове становище. Чітке бачення свого початкового становища допомагає краще усвідомити, в якому напрямку рухатися далі. Наприклад, якщо ваша мета – це стати першокласним майстром своєї справи, проаналізуйте, якими професійними вміннями та навичками на цю мить ви володієте, які ваші особистісні якості та риси характеру сприятимуть досягненню поставленої мети.

Крок шостий: установіть граничні строки. Встановлюючи терміни для вашої мети, ви програмуєте її досягнення у своїй свідомості.

Крок сьомий: складіть список усіх перешкод, які заважають вам досягти поставленої мети. Скрізь, де є можливість великого успіху, існують і значні перешкоди. Насправді перешкоди – це зворотний бік успіху і досягнень.

Крок восьмий: визначте, яка додаткова інформація вам знадобиться для досягнення вашої мети.

Крок дев'ятий: складіть список людей, чиї допомога і співробітництво вам потрібні. Як правило, для досягнення мети вам потрібна допомога інших людей.

Крок десятий: складіть план. План – це список того, що потрібно зробити, складений у порядку пріоритетності і хронології. Хронологічний список починається з першої справи, яку слід зробити, і перелічуються всі інші дії, потрібні для досягнення вашої цілі.

Крок одинадцятий: користуйтеся візуалізацією. Уявіть, що ви насправді досягли своєї мети. Створіть у своїй уяві картинку своєї мети.

Крок дванадцятий: заздалегідь ухваліть рішення про те, що ви ніколи не відступите. Підкріпіть свої мету і плани наполегливістю і рішучістю. Вирішіть триматися, хоч що б сталося. Вирішивши ніколи не здаватися, ви досягнете успіху!

Додаток В

Види та напрями паблік рилейшнз (PR)

БЕКГРАУНДЕР – вид письмового матеріалу, мета якого – повідомити інформацію про історію виникнення та розвитку компанії, дати додаткові відомості з якогось приводу або ситуації, які пов’язані з діяльністю організації в цей час. Хоча бекграундер не має персонального звернення, пишуть його дуже часто для журналістів, для тих, хто збирається писати про організацію, і саме бекграундер покликаний забезпечити такого журналіста повної і точної інформацією. Але бекграундер також служить інформаційною базою для співробітників організації, коли вони готують брошури, статті, ньюс-релізи, а крім того, його використовують для ознайомлення з організацією нових співробітників.

Бекграундер зазвичай не передає нової інформації та не містить сенсаційного повідомлення. Приводом для створення бекграундера може послужити опис товарів і послуг, які пропонує фірма, або давно очікуваного переходу на нові технології тощо.

Бекграундер, що містить історичну довідку про виникнення організації та її розвиток, повинен бути у відділі зі зв’язків з громадськістю завжди під рукою, і його слід надсилати на першу вимогу. Бекграундер зазвичай розсилають електронною поштою і обов’язково включають в ньюс-кіт при підготовці чергової прес-конференції.

Бекграундер як форму для інформування різних цільових груп, з якими працює або пов’язана організація, часто використовують також з маркетинговою і рекламною метою, але в таких випадках у тексті явно простежується намір «продати продукт», а не просто забезпечити цільову аудиторію додатковою інформацією.

Загальні зауваження про форму та зміст бекграундера:

- бекграундер завжди присвячено одній і тільки одній темі;
- бекграундер завжди засновано на неспростовних фактах;
- бекграундер може займати чотири – п'ять сторінок, його довжина залежить від обсягу переданої інформації;
- текст бекграундера рекомендують супроводжувати статистичними даними, таблицями і графіками, якщо вони роблять текст переконливішим (іноді всі ці документальні відомості дають в бекграундері у вигляді додатку);
- заголовок і підзаголовки – обов'язковий складник бекграундера;
- не використовуйте при написанні бекграундера занадто багато вузькоспеціальних термінів, пояснюйте складні речі простими словами.

У випадках, коли бекграундер присвячено діяльності окремого співробітника і його внеску в розвиток організації, хронологічне розташування матеріалу виявляється найприйнятнішим.

До бекграундера не прийнято включати будь-яких приватних думок. Бекграундер завжди пишуть від третьої особи, стиль – діловий, фактичний.

Приклад бекграундера корпорації «Оболонь»

Історія корпорації бере початок 1974 року, коли почали намівати майданчик для будівництва пивоварного заводу. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року.

Як експертів залучили чеських фахівців – всесвітньо відомих майстрів пивоваріння. Саме вони й визначили місце будівництва нової пивоварні. Вибір місця для будівництва визначався головним фактором – наявністю великих запасів м'якої та кришталево чистої води. Сьогодні вода з глибин юрського горизонту (290 м) забезпечує високу якість нашої продукції.

Незабаром підприємство дало поштовх до формування найбільшої в Україні корпорації з випуску пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, мінеральної води.

Свою назву завод отримав не відразу – лише 1986 року – завдяки однойменному району міста Києва. Слово «Оболонь» походить з часів Київської Русі – так називалися низькі прирічні луки.

Побудована за чеським проектом, пивоварня варила пиво, яке швидко набуло широкої популярності. Після того, як Україна здобула незалежність, корпорація «Оболонь» перша розпочала експортні поставки хмільного напою до країн Європи та США. Пиво під торговою маркою «Оболонь» у всьому світі стали сприймати як традиційно українське пиво.

За чверть сторіччя «Оболонь» перетворилася на відомий у світі бренд. Сьогодні люди на п'яти континентах асоціюють «Оболонь» з українським пивом.

Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два віддалені цехи, два дочірні підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами. Загалом у корпорації працює близько 7,5 тис. осіб.

Основні структурні одиниці корпорації «Оболонь»

Головний завод у місті Києві: ПАТ «Оболонь» (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.)

Дочірні підприємства:

ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв та квасу); ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське», м Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв).

Підприємства з корпоративними правами:

ПАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду); ПАТ «Севастопольський завод напоїв», АР Крим (виробництво безалкогольних напоїв та квасу).

ПрАТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних напоїв, заготівля та зберігання ячменю).

ПрАТ «Дяцьківці», м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво снєків, заготівля та зберігання ячменю).

ТОВ «Оболонь Агро», смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней).

ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари).

Віддалені цехи:

Виробничий комплекс в м. Олександрії, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ-пляшки, виробництво бандажної стрічки); Солодовий завод у смт. Чемерівцях, Хмельницька обл. (виробництво солоду).

Біографічна довідка

Біографічні довідки складають на архівних матеріалах організації на всіх співробітників керівної ланки, а також складають на будь-яку особу, яка обіймає штатну посаду, коли в цьому виникає потреба. Основою для складання біографічної довідки, як правило, служить резюме, яке співробітник подав при влаштуванні в організацію. Додатково в довідку включаються матеріали, що показують як просування співробітника по кар'єрних сходах, так і факти, що свідчать про конкретні успіхи та досягнення вже під час роботи в цій організації.

Сфера використання біографічної довідки вельми широка – від створення матеріалів для засобів масової інформації про людину до представлення її до нагород і заохочень або таких сумних митей, як смерть, і в цих останніх випадках використання біографічної довідки її цілком обґрунтовано можна віднести до категорії контрольованих організацією PR - матеріалів. Біографічні довідки на всіх осіб, які ведуть прес-конференцію, є обов'язковим складником будь-якого прес-кита.

Якщо спробувати дати якийсь загальне уявлення про зміст і форму біографічної довідки, то її зазвичай починають з указування повного імені, місця роботи та займаної посади в цей час; ці відомості дають як заголовок до основного тексту. Текст довідки включає відомості про здобуту освіту, в ньому

згадують основні місця роботи і займані посади, особливі наукові чи виробничі заслуги, державні нагороди. Включення інформації про сімейний стан, домашню адресу та інших відомостей особистого характеру є факультативним, ці дані надають або на особливу вимогу, або на бажання укладача довідки. Прагнення формалізувати подання даних у біографічній довідці для швидшого ознайомлення з нею призвело до того, що багато фірм має спеціальні бланки для заповнення при надходженні на роботу або у зв'язку з іншими обставинами.

Приблизний формат біографічної довідки

Компанія (повна назва та адреса)	
Посада (яку займає в цей час)	
Особисті дані	
Прізвище, ім'я та по батькові	
Місце і дата народження	
Освіта	
Навчальний заклад, адреса, отриманий ступінь, дата	
Посади і місця роботи	
Участь у громадських організаціях	
Нагороди	

Зразок біографічної довідки

Віктор Більмач, керівний директор агентства «Bilmach Public Relations»

Більмач Віктор Володимирович вже понад двадцять років працює як політичний і PR-консультант з клієнтами в Україні і країнах СНД. Протягом декількох років він сам був громадським активістом в Україні. Також понад сім років він займався інформаційною підтримкою молодіжних громадських організацій України. Крім того, В. Більмач очолював Комітет з комунікацій у Спілці журналістів України та в Міжнародному центрі імені Алішера Навої. До цього він займався

соціологічними опитуваннями та дослідженнями у приватному науково-дослідному інституті «Gruppen for samhallsstudier».

1987 р. Віктор Більмач заснував агентство «Bilmach Public Relations». У 2009 р. він відкрив офіс компанії у Кракові, яким керував до 2012-го.

Тепер «Bilmach Public Relations» – одне з найуспішніших українських PR-агентств. Входить до міжнародної комунікаційної мережі «Fleishman-Hillard». У компанії працює понад 20 професіоналів, які надають національним і міжнародним клієнтам широкий спектр консультаційних послуг – як у галузі зв'язків з громадськістю і корпоративних комунікацій, так і у сфері політичного консалтингу.

Факт-лист

Факт-лист, як це видно із самої його назви, повинен містити тільки факти і нічого, окрім фактів. Факт-лист у стислому вигляді передає основну інформацію про організацію, завжди пов'язану з будь-якою конкретною подією, і повідомляє додаткові відомості, важливі для того, щоб повніше розуміла й оцінила цю подію цільова аудиторія або журналісти. З погляду змісту розрізняють три основні типи факт-листів:

1) повідомляють найважливіші відомості з історії та розвитку організації, наводять основні дати й імена осіб, з чією діяльністю пов'язані успіхи організації в минулому;

2) можуть наводити факти, що стосуються діяльності організації в цей час, пояснюють її місію та цілі, розповідають про свою продукцію, згадують ключові фігури;

3) дають конкретну інформацію про якийсь проект, подію або заходи, які планують на найближчий час.

Обсяг факт-листа зазвичай не перевищує однієї сторінки; якщо весь бажаний текст не поміщається на одній сторінці, закінчення друкують на зворотному боці аркуша. Формат факт-листа часто використовують, коли потрібно включити багато цифрових даних. Саме так він служить важливим доповненням до прес-релізу, який включають, наприклад, у прес-кіт для журналістів, що присутні на прес-конференції.

ЗРАЗОК ФАКТ-ЛИСТА

ФАКТ-ЛИСТ МУЗЕЙ МІСТА ДОБРІВКИ

МУЗЕЙ МІСТА ДОБРІВКИ ПЕРЕЇЗДЖАЄ В НОВЕ ПРИМІЩЕННЯ

Майбутнє місце розташування: вулиця Привокзальна, в 10 хвилинах ходьби від автовокзалу, поруч з автомобільним паркувальним майданчиком (число паркувальних місць не зменшиться за рахунок поліпшеного планування).

Терміни будівництва: 1 липня 2015 – 31 грудня 2016 р.

Вартість: 1,5 мільйона гривень.

Джерела фінансування: державні кошти – 0,7 мільйона гривень; фандрейзинг – 0,5 мільйона гривень (зібрані за допомогою PR-кампаній, що проводилися регіональними PR-агентствами в порядку спонсорської підтримки); ПАТ «ДобрЕнер» оформило дарування на 0,3 мільйона гривень цільовим призначенням.

Корисна площа: 300 м².

Особливі характеристики: кондиціонування приміщення для забезпечення схоронності експонатів.

Переваги: збільшення експозиції, можливості використання громадського транспорту, модернізована парковка.

РЕЛІЗ-АНОНС

Реліз-анонс – інформація, що міститься в ньому, завжди «спрямована в майбутнє», вона сповіщає про майбутню акцію і запрошує журналістів узяти участь у запланованому заході.

Ньюс-реліз як такий може бути присвячений як минулій, так і майбутній події, тобто це найширший за значенням термін.

Новітній лист зазвичай містить інформацію з оцінкою і характеристикою події, що вже відбулася.

Оскільки основні правила написання релізу для засобів масової інформації (ЗМІ) єдині для всіх цих трьох різновидів, то для зручності викладу надалі буде обрано один наймісткіший термін, і таким, на наш погляд, є термін «ньюс-реліз».

НЬЮС-РЕЛІЗ

Ньюс-реліз являє собою спеціально підготовлений організацією і написаний за певними правилами інформаційний матеріал, призначений для доведення важливої інформації до цільової аудиторії каналами ЗМІ. Редакції можуть поступати з надісланою у формі релізу інформацією на свій розсуд, публікувати повністю всю включену в реліз інформацію або тільки її частину або не публікувати реліз зовсім. Для того, щоб збільшити ймовірність бути опублікованими, ньюс-реліз за формою повинен відповідати якомусь стандартowi, який прийняли всі без винятку види засобів масової інформації. Нижче наводимо звід основних правил, яких слід дотримуватися при написанні ньюс-релізу.

Ньюс-реліз повинен містити тільки факти. Якщо ви хочете включити до розсилання які-небудь додаткові матеріали, наприклад фотографії, статистичні дані або таблиці, їх слід відправляти окремим пакетом. Слід врахувати, що в цей час ньюс-релізи дедалі рідше розсилаються поштою: Інтернет і факс стали основними каналами, якими користуються організації для пересилання своїх ньюс-релізів.

З погляду змісту ньюс-реліз зазвичай включає відповіді на п'ять основних питань: хто? що? де? коли? чому? – викладених у суворій послідовності і ясній формі.

Ньюс-реліз завжди орієнтований на конкретну цільову аудиторію.

Ньюс-реліз може бути орієнтований на який-небудь один засіб масової інформації, якщо в цьому є конкретна потреба.

Не менш важливим моментом, крім змісту ньюс-релізу, є питання його оформлення згідно з такими, також суворо встановленими і дотримуваними правилами.

Текст ньюс-релізу друкують на одній стороні аркуша паперу білого кольору формату А4, і він займає одну сторінку (переважно). Текст друкують через два інтервали, розмір шрифту – 12, праворуч і ліворуч залишають досить широкі поля (2,54 см) для правки в редакції, якщо вона буде потрібна. Деякі організації використовують для ньюс-релізів кольоровий папір,

що виділяє їхній ньюс-реліз з усіх інших, однак редактори заявляють, що на їх рішення публікувати або не публікувати ньюс-реліз впливає не колір паперу, а цінність новини інформації, що міститься в ньому.

Якщо ньюс-реліз займає понад сторінку, наприкінці першої та кожної наступної сторінки пишуть «продовження», а в кінці всього тексту ставлять знак # # # #.

Ньюс-реліз друкують на бланку організації із зазначенням дати, а іноді і часу його відправлення; номери телефонів та ім'я контактної особи вказують внизу.

Ньюс-реліз може мати вказівку на дозвіл публікації різного роду інформації. Вказівка «для негайної публікації» дозволяє публікувати матеріал з тієї миті, як його отримала редакція, тоді як вказівка «для публікації від ... (дата) і після» означає, що інформація залишається в силі і після зазначеної дати. Вказівка «не публікувати до ... (далі йде вказівка конкретної дати і часу дня)» зазвичай пов'язана з часом проведення прес-конференції, і зазначений час відповідає часу закінчення цієї прес-конференції.

Розміщення елементів у тексті самого ньюс-релізу також суворо структуровано. Незалежно від довжини або різновиду з погляду змісту, ньюс-реліз слід формувати так:

➤ якщо ньюс-реліз друкують на бланку організації, то першим словом на сторінці буде «**НЬЮС-РЕЛІЗ**», його набирають жирнішим і більшим шрифтом, ніж основний текст і заголовок;

➤ **ЗАГОЛОВОК** також друкують крупнішим шрифтом, ніж основний текст, він повідомляє у стислій формі новинну інформацію, якій присвячено ньюс-реліз. У заголовку слід уникати вживання минулого часу, оскільки це може подати інформацію як застарілу, неактуальну. Однак наявність заголовка як такого не є абсолютно обов'язковою вимогою, часто редактори воліють самі давати назву матеріалам, які вони публікують, за інформацією, отриманою з ньюс-релізу;

➤ вступний абзац, що відкриває ньюс-реліз, містить відповіді на питання, про які вже йшлося вище – що? хто? коли? де?

чому? як? Отже, адресат, прочитавши тільки вступну частину ньюс-релізу, вже отримує всю фактичну інформацію щодо новинної події, якій присвячено ньюс-реліз;

➤ основний текст прийнято писати за так званим в журналістській практиці принципом «перевернутої піраміди». Це означає, що перший або два перші абзаци основної частини тексту релізу розкривають детальніше те, що було заявлено у вступній частині. Наступні абзаци повинні висвітлювати додаткові деталі. Потребу такої побудови пояснюють різними причинами. Якщо редактор не зацікавиться, прочитавши перші абзаци, він навряд чи буде читати інші. Редагуючи ньюс-реліз і скорочуючи його для публікації, редактори часто викидають радше кінець, а не початок; кінцевий абзац повинен логічно завершувати зміст ньюс-релізу.

Варто додати ще кілька підказок, які допоможуть уникнути грубих помилок при написанні ньюс-релізів:

- якщо ви хочете використовувати один і той самий новинний матеріал для поширення через різні засоби масової інформації, напишіть різні ньюс-релізи з урахуванням специфіки кожного з них (газета, професійний журнал, радіо, телебачення, Інтернет);

- не зловживайте використанням спеціальної термінології, намагайтеся все сказати простими словами;

- перш ніж відправити ньюс-реліз, перевіряйте і перевіряйте ще його з погляду стилю, орфографії, відсутності повторень, послідовності і логічності викладу.

ЗРАЗОК НЬЮС-РЕЛІЗУ

Ньюс-реліз

Додаткова інформація «Обрій»: *30 років у ногу з часом*

29 жовтня 2015, м. Рівне

Компанія «Кондитерська фабрика «Обрій» відзначила свій 30-річний ювілей запуском нового сорту печива «Весняне», першого класу з пониженим вмістом цукру і введенням у дію нової пакувальної лінії.

За підсумками роботи компанії за 9 місяців

Відзначаючи свій ювілей, компанія робить подарунок споживачам –

Печиво «Весняне» випускатимуть в упаковці

2015 р. компанія «Обрій» святкує свій 30-річний ювілей

Фотоінформацію про подію буде подано на сайті
в розділі «Події тижня». Інформацію надано безкоштовно.

БРИФІНГ

Підготовка до брифінгу триває один – три дні. За цей час до ЗМІ надсилають інформація щодо його проведення у формі прес-релізу із зазначенням теми та основних аспектів, які слід висвітлити. Паралельно персонально запрошують представників мас-медіа телефоном, через електронну пошту та під час особистих зустрічей. Водночас готують доповідь промовця. Якщо виникає потреба у висловлюванні різних думок або підкресленні однаковості щодо певної позиції, на брифінгу можуть бути присутні кілька представників відповідної організації. В такому разі головною є перша доповідь, що розкриває тему, інформаційний привід, задає тон сприйняття інформації, решта ж виступів доповнюють її, тим самим підкреслюючи однаковість.

Проведення брифінгу має свої особливості. Стислість викладу теми передбачає наявність продуманого тексту та вміння швидко й чітко реагувати та відповідати на будь-які запитання. Брифінг триває не більше 30 хвилин. З них перші 10 хвилин відводять на відрекомендування присутніх офіційних осіб та ознайомлення зі своєю позицією. Решту часу присвячують відповідям на бліц-питання, які задають співробітники ЗМІ.

Брифінг – це не діалог, це короткі запитання і такі ж короткі, але повні інформаційні відповіді. Тому іноді брифінг проводять стоячи, в холі готелю, аеропорту, адміністративній будівлі.

Переваги брифінгу:

- дає можливість одночасної передати інформацію практично в усі ЗМІ;
- не витрачаються час і зусилля на підготовку матеріалу для конкретного друкованого видання або телерадіоканалу – все це з урахуванням особливостей і пріоритетів свого ЗМІ зроблять на професійному рівні журналісти;
- проблему, яку слід розкрити, журналісти висвітлять ширше, ніж це викладено у вашому прес-релізі. Це відбувається завдяки тому, що журналісти мають можливість задавати свої запитання.

Пабліситі має особливе значення для підприємства, установи, організації в таких випадках:

1. Посилення, поліпшення репутації підприємства. Буде помилкою, якщо філантропічну акцію висвітлюватимуть за допомогою реклами. Набагато виграшніше, якщо організація-реципієнт відзначить і похвалить свого благодійника в колонці новин щоденної газети.

2. При оголошенні нового продукту або послуги формування позитивної популярності PR має передувати рекламі. Продукт може служити предметом прес-релізу, поки він – новина, а після виходу реклами продукт уже перестає бути новиною і не є предметом прес-релізу.

3. Якщо продукт або послуга вже присутній на ринку якийсь час, до нього стає важче привернути увагу споживача. Тоді засоби формування пабліситі – спеціальні події, спонсорство можуть відновити інтерес ринку споживачів до нього.

4. Пояснення складного продукту чи послуги може потребувати часу і місця, недоступних в рекламі. Стаття може мати в розпорядженні великий простір для викладу історії.

5. Обмеженість бюджету на просування може не дозволити витрат на рекламу, але дозволити помістити статтю.

6. Реакція у кризовій ситуації. У кризовій ситуації кошти PR з підтримки позитивної популярності організації – найшвидший і найнадійніший засіб. Лише після розв'язання кризи доречна реклама.

БІЗНЕС-ПЛАН

Бізнес-план – це документ, що описує основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує поточні проблеми бізнес-діяльності, а також визначає способи розв’язання цих проблем. Тому правильно складений бізнес-план в остаточному підсумку відповідає на запитання – чи варто взагалі вкладати гроші в цю справу, чи буде приносити вона прибутки? Бізнес-план допоможе вам виключити можливість ухвалення помилкових рішень через недостатній досвід у бізнесі.

Компоненти типового бізнес-плану

1. *Короткі висновки (передмова керівника)*
2. *Таблиця змісту*
3. *Виклад мети*
4. *Характер бізнесу*
5. *Організація бізнесу та його керівники*
6. *Продукція*
7. *Ринок збуту*
8. *Конкуренція*
9. *План маркетингу*
10. *Потреби у приміщенні та обладнанні*
11. *Потреби в постачанні*
12. *Людські ресурси*
13. *План виробництва*
14. *Фінансовий план*
15. *План менеджменту*
16. *План дій на випадок непередбачених обставин*
17. *Додатки*

Короткі висновки (передмова керівника)

Розкажіть про основне, що стосується вашої фірми, її стратегії, фінансових можливостей, про те, що в ній може зацікавити інвестора. Стисло висвітліть усі основні пункти бізнес-плану. Для інвесторів передмова керівника відіграє функції презентації бізнес-проекту. Вступний розділ включає стисле пояснення типу підприємства, для якого складають план, і тип товару, який підприємство продаватиме. Коротка

інформація про те, як буде організовано підприємство, де воно розташовуватиметься та хто буде ним володіти та керувати. Ринок, на який буде спрямовано діяльність підприємства, тобто хто буде клієнтами підприємства та як воно їх зацікавить. Нарешті, слід додати коротку інформацію про запланований масштаб діяльності підприємства, обсяг очікуваного збуту, прогнозовані прибутки та початкові фінансові потреби.

1. Вклад мети

Охарактеризуйте основні завдання вашого бізнесу. Сплануйте власну діяльність, виходячи з таких аспектів:

- функцій, які виконує ваш бізнес-план;
- типів продуктів та послуг, які ви пропонуєте;
- ринків збуту товарів або послуг;
- географічного ареалу (мікрорайон, район міста, місто).

2. Характер бізнесу

- фінансування та створення вашого капіталу;
- ринкова ситуація в регіоні;
- юридичні аспекти бізнесу;
- тип вашого підприємства;
- чи потрібні вам ліцензії, дозволи, патенти? Якщо «так», то які?
- які вимоги щодо захисту здоров'я і безпеки людей визначено в бізнес-діяльності, яку ви обрали, і як ви їх будете дотримуватись?
- чи передбачає ваш бізнес страхування (клієнтів, найманих працівників, товарів)?

3. Організація бізнесу та його керівники

Цей розділ бізнес-плану описує форму організації підприємства, деталі стосовно реєстрації фірми, видачі сертифікатів та ліцензій.

Крім того, цей розділ містить інформацію про власників і керівників підприємства, їхнє право власності на акції та інші обов'язки в компанії.

Організація:

- кількість найманих працівників;
- організаційна система;
- відділи та характеристика обов'язків працівників вашого підприємства.

4. Продукція

У цьому розділі подають детальну інформацію про товар, який продає ваше підприємство, включаючи основні аспекти та особливі його якості. Слід детально описати сторони товару, його характеристики, що привернуть особливу увагу, а також слабкі сторони або обмеження. Також потрібно включити порівняльні характеристики вашого товару з тими, з якими він конкурує.

5. Ринок збуту

У цьому розділі плану трапляється дуже детальне визначення ринку збуту товару. Потрібно включити інформацію про те, чому клієнти, на чії потреби спрямовано діяльність підприємства, захочуть користуватись цим товаром та які ключові фактори найвигідніше впливатимуть на рішення покупця.

6. Конкуренція

Обґрунтований і успішний бізнес-план включає реальну та об'єктивну оцінку сильних і слабких сторін фірм-конкурентів та їхніх товарів. Сюди також входить інформація про сфери, в яких фірма може зіткнутися з конкуренцією з боку інших фірм. Наприклад, компанії можуть конкурувати в питаннях ціни, якості, доступності, стилю, технічних рис товару, допоміжних послуг тощо. Також важливо показати, як конкуренти можуть відреагувати на вступ нового підприємства в ринок, а також вплив їхньої реакції на ваше підприємство.

Галузі бізнесу

Розгляньте питання прибутковості галузі бізнесу, яку ви обрали, специфіку витрат, інтенсивність використання ресурсів.

Географічний ареал

Висновки про обсяг і тенденції зростання цільових ринків товарів, які ви обрали, послуг відповідних географічних районів, а також унікальні характеристики цих районів.

Технологія

Рівень складності та розвиненості, рівень змін, нові пристосування, залежність від стану технології, інноваційні можливості.

7. План маркетингу

Ця частина плану описує стратегію та методи маркетингу і збуту продукції, товару/послуг/. Сюди входить установлення ціни на товар/послугу/, рекламу, поширення товару/послуги/ та їхню підтримку, а також види оплати. Це також включає аналіз частки ринку збуту, якого планують досягти.

8. Потреби в приміщенні та обладнанні

Цей розділ бізнес-плану включає інформацію про джерела постачання, витрати, форми оплати, для того щоб дати відповіді на такі питання:

- Який тип будівлі, приміщення, земельної ділянки потрібен?
- Які обладнання, механізми, інструменти та інші допоміжні засоби потрібні для виробництва, підтримки виробничого процесу, маркетингу та управління?

9. Потреби в постачанні

У цьому розділі бізнес-плану визначають різні види постачання, які потрібні як для виробництва, так і для ведення бізнесу загалом. Такі постачання включають сировину, пальне, комунальні послуги, запасні частини, інші матеріали, готові вироби та, можливо, певні послуги. У цей розділ слід включити інформацію, яка уточнює види поставляння, потрібний їхній обсяг, джерела постачання, витрати на виробничі фактори, форми оплати тощо.

10. Людські ресурси

У цьому розділі йдеться про потрібний для цього підприємства штат робітників. Сюди також входить характеристика функцій керівництва та осіб, що працюють за тимчасовою угодою або контрактом. Тут уточнюють посади працівників та їхні характеристики (освіта, навички, досвід, здібності, можливості тощо), потрібні для виконання обов'язків на тій чи іншій посаді. Потрібно надати детальну інформацію стосовно того, хто займатиме ці посади та/або як набиратимуть людей на ці посади.

11. План виробництва

Цей розділ показує, як буде організовано виробничу діяльність нового підприємства. У ньому визначають основні

аспекти та компоненти виробничого процесу, включаючи його позитивні й негативні сторони. В цей розділ також входять складання графіка виробництва, опис потрібних товарно-матеріальних запасів та інвентарю, перевезень, організація роботи тощо.

12. Фінансовий план

У цьому розділі йдеться про прогнози щомісячних доходів і грошового потоку на перший рік (до трьох років) функціонування фірми. Підприємства, що продають різні товари, розробляють окремі прогнози для кожної групи товарів. Ці показники потім підсумовують, щоб отримати сукупний «найвірогідніший» прогноз доходів. Більшість фірм включають у цей розділ «найвірогідніший прогноз доходів», але сюди також можуть входити «оптимістичний» та «песимістичний» прогнози як шляхи найповнішого опису потенційних показників доходів підприємства.

13. План менеджменту

У цьому розділі пояснюють управлінську структуру підприємства. Тут визначають, хто за що відповідає, які звіти треба складати, як проводити поточний контроль за роботою фірми.

14. План дій на випадок непередбачених обставин

Останній розділ основної частини типового бізнес-плану розглядає ті проблеми, які можуть виникнути в ході функціонування фірми. Тут проводять аналіз потенційних зовнішніх загроз для діяльності фірми та їхніх наслідків. Треба оцінити ступінь вірогідності певних проблем і визначити засоби безпеки, альтернативні плани та механізми, за допомогою яких долатимуть перешкоди. Слід розглянути ефективність альтернативних планів.

Додатки

Додатки використовують для підкріплення та пояснення питань, що згадуються в основній частині плану. Як уже йшлося, довгі пояснення або детальну інформацію, що можуть перервати логічну послідовність плану, слід надавати в додатку. Часто бізнес-плани мають декілька додатків.

ГЛОСАРІЙ

Авторитаризм (лат. *autoritas* – повна влада) – режим правління, за якого всю чи більшу частину влади зосереджено в руках однієї особи чи групи осіб.

Алгоритм розв’язання конфлікту – реалізація основних етапів розв’язання конфлікту; з’ясування інтересів учасників конфлікту; обґрунтування вимог, які відображають певні інтереси; внесення конкретних пропозицій для задоволення вимог і відповідних інтересів, що стоять за ними.

Альтруїзм (франц. *altruisme*, лат. *alter* – інший) – безкорисливе прагнення до діяльності на благо інших; протилежність егоїзму.

Бекграундер (від англ. *backgrounder*) – це інформаційний PR матеріал для ЗМІ, який подає інформацію про організацію, її профілі, продукти та послуги, історію створення, розвитку тощо.

Бенчмаркінг (англ. *benchmarking*) – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.

Бізнес-план – це документ, що описує основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує поточні проблеми бізнес-діяльності, а також визначає способи розв’язання цих проблем.

Благородність – здатність скоювати безкорисливі вчинки, не допускати приниження заради матеріальної або іншої вигоди.

Боротьба – тип поведінки в конфлікті, коли якнайповніше враховують, задовольняються власні інтереси і якнайменше – інтереси опонента.

В управлінні **мотивація** – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Ввічливість – вираз поважного ставлення до людини.

Вертикальний конфлікт – між людьми, які займають різне становище в системі управлінських стосунків.

Вибір моральний – акт моральної діяльності, який полягає в тому, що людина завдяки своїй автономії визначається щодо системи цінностей (ідеалів, принципів) та способів їх реалізації у конкретних вчинках і поведінці.

Вимога моральна – загальна назва для регулятивів моральних відносин: норм, ідеалів, принципів, цінностей.

Витискування – форма обходу конфлікту, за якої конфлікти нехтують, заперечують або замовчують авторитетні люди, які формують громадську думку в колективі, чи самі учасники конфлікту в надії, що напружена ситуація з часом зникне сама собою.

Вищі цінності – це граничні за своєю значущістю цінності, що відображають фундаментальні стосунки і потреби людей.

Відповідальність – позитивна моральна якість, яка полягає у свідомому ставленні особи до певних моральних норм, принципів та цінностей і готовності їх обстоювати та втілювати.

Відхід від конфлікту – такий тип поведінки в конфлікті, коли якнайменше враховують як свої інтереси, так і інтереси протилежної сторони.

Візіонер – аналітик і стратег, здатний передбачати майбутнє розвитку ринку або вплинути на нього.

Віра – релігійна чеснота, безсумнівна впевненість, переконаність у чомусь.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших.

Внутрішнє середовище організації – сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем організації.

Внутрішньогруповий конфлікт – конфлікт всередині групи, зокрема між конфліктною стороною та групою.

Внутрішньоособистісний конфлікт – конфлікт, який виникає між людьми, що перебувають на одному рівні в системі управлінських стосунків

Воля – це здатність людини діяти відповідно до своїх інтересів і мети, ґрунтуючись на пізнанні об'єктивної потреби.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, ставлення, відчуття іншої людини.

Вплив на свідомість – це вплив на розум і почуття людини для формування позитивних якостей і подолання негативних.

Гендер (англ. gender – стать, від лат. genus – рід) – соціально-біологічна характеристика, через яку визначаються поняття «чоловік» і «жінка», психосоціальні, соціокультурні ролі чоловіка і жінки як особистостей, на відміну від статі, яка позначає біологічні відмінності, цілісна психічна репрезентація статі, сповнена неповторним динамічним глибинним, когнітивним та поведінковим поняттям жіночого та чоловічого, яку індивід здобув унаслідок набуття індивідуального гендерного досвіду.

Гендерна рівність – це рівні права та можливості жінок і чоловіків у суспільстві. Це основа справедливого ставлення до жінок та чоловіків і їхній однаковий статус. Ще одне визначення гендерної рівності – це рівність у різниці. Інколи потрібне різне ставлення до жінок та чоловіків для досягнення тотожності результатів з погляду на умови життя чи для компенсації дискримінації в минулому. Саме такий справедливий підхід веде до рівності і рівноправності.

Гендерна рівноправність означає, що жінки і чоловіки користуються однаковим статусом, мають однакові умови для реалізації всіх прав людини і можливість робити свій внесок у національний, політичний, економічний, соціальний та культурний розвиток, а також отримувати користь від результатів. Тобто, це рівне оцінювання суспільством подібностей і відмінностей між жінкою і чоловіком та розрізнення ролей, які вони відіграють.

Гендерна чутливість – один із критеріїв оцінки планування дослідження та аналізу. Заплановані зміни, методи, чутливі в гендерному розумінні, якщо вони враховують дійсне становище жінок та чоловіків і не погіршують його, сприяють встановленню гендерного балансу.

Гідність – позитивна моральна якість, поняття моральної свідомості, в кому відображається уявлення про самоцінність людської особистості, її моральну рівність з усіма іншими.

Гіпотеза – наукове припущення, яке висувають для пояснення явищ дійсності. Вона має бути чітко сформульована, позбавлена логічної суперечності, не змінюватися в процесі доведення.

Глобалізація – процес всесвітньої економічної, політичної, культурної і релігійної інтеграції і уніфікації.

Групові цінності – це ціннісна значущість предметів, явищ, ідей для будь-якої спільноти людей (класу, нації, трудового колективу і т. п.).

Демонстрація – логічне розміркування, під час якого із доказів (аргументів) доводять істинність чи хибність гіпотези.

Дискримінація – дії або практика систематичного приниження групи або однієї людини.

Дисципліна (лат. *disciplina* – навчання, виховання) певний порядок поведінки людей, що відповідає нормам права і моралі, які склалися в суспільстві, або вимогам якої-небудь організації. Дисципліна є обов'язковою умовою нормального існування суспільства; завдяки дисципліні поведінка людей набуває впорядкованого характеру, що забезпечує колективну діяльність і функціонування соціальних організацій.

Дисципліна праці (від лат. *disciplina* – вчення, виховання, розпорядок) – дотримання кожним працівником вимог і обов'язків, що впливають з його місця у виробничому процесі, узгодження його діяльності з діями інших учасників виробництва у процесі спільної праці.

Добро та зло – найзагальніші поняття моральної свідомості, категорії етики, які характеризують позитивні й негативні моральні та моральнісні цінності.

Доказ (аргумент) – думка, істинність якої перевірено і доведено. Він має бути чітко сформульований, відповідати обговорюваній проблемі.

Духовні цінності – це нормативно-оцінна сторона явищ суспільної свідомості, виражена у відповідних формах.

Екстраверт – це людина, схильна більше цікавитися тим, що відбувається навколо неї, ніж всередині неї.

Емпатія – уміння відчувати емоції інших людей, розуміти їхній погляд та активно цікавитися їхніми турботами.

Естетичні цінності – предмети і явища природи, доступні людському пізнанню; сама людина (її вигляд, дії, вчинки, поведінка); речі, як створюють люди, й створена друга природа, продукти духовної діяльності; твори мистецтва.

Етика – система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної.

Етика – філософська наука, яка досліджує природу, сутність, виникнення, розвиток, структуру, функції моралі, її прояви в різноманітних сферах діяльності.

Етика бізнесу – складник етики ділових відносин, який досліджує особливості функціонування і розвитку моралі у сфері підприємницької, комерційної діяльності і формулює для цієї сфери відповідні рекомендації.

Етична освіта – процес інтеріоризації людиною етичної теорії в особистісні знання і переконання.

Етичний клімат в організації – це встановлений порядок поведінки у сфері бізнесу й ділових контактів.

Загальнолюдські цінності – це ціннісна значущість предметів, явищ, ідей для світового співтовариства.

Здоров'я – це природна, абсолютна і неминуща життєва цінність, що займає один із верхніх щаблів в ієрархічній градації цінностей.

Зміна напрямку енергії – форма обходу конфлікту, за якої енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів».

Ієрархія (грец. *ιєραρχια*, від *ιєρος* – *священний* та *αρχη* – влада) – це поділ на вищі й нижчі посади, чини; суворий порядок підлеглості нижчих щодо посади або чину осіб вищим.

Ізоляція, «розведення» сторін – форма обходу конфлікту, коли одного чи кількох учасників конфлікту ізолюють, внаслідок чого в них зникає потреба в контактуванні.

Індивідуальна, або особистісна, цінність – це ціннісна значущість предмета, явища, ідеї для конкретної людини.

Інтроверт – тип особистості, орієнтований «всередину» або «на» себе.

Імідж – позитивний («золотий») запас будь-якої компанії; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги.

Іміджологія – наука, яка вивчає проблеми формування та створення в громадській свідомості образів суспільних інститутів і окремих політичних та інших лідерів, розробляє сукупність прийомів, технологій і засобів формування в громадській свідомості відповідних образів реальних суб'єктів політики.

Керівництво – це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) – характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції завдяки більшій прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

Колаборативний процес – це система взаємодій і переговорів, головною метою яких є досягнення колаборативної перемоги, коли якнайповніше задовольняються інтереси всіх сторін, які беруть (прямо або опосередковано) участь у конфлікті, та досягнення процедурного задоволення (задоволення не тільки результатом, а і самим ходом переговорного процесу), а отже і психологічного задоволення всіх учасників конфлікту.

Компетентність – поінформованість, авторитетність, обізнаність.

Компетентність менеджера – це результативність та ефективність дій менеджера згідно з цілями та стратегіями фірми.

Компроміс – тип поведінки в конфлікті, що забезпечує часткове задоволення як власних інтересів, так і інтересів протилежної сторони.

Комунікація – це процес, за допомогою якого інформацію передають і засвоюють двоє (кілька) людей.

Конклюдія (лат. conclusio – кінець, закінчення) – те саме, що й висновки, або ефект дій.

Конкуренція – суперництво, зіштовхування, боротьба за досягнення найкращих результатів у якійсь справі.

Контекст лідерства – це ті параметри, в яких здійснюють керівництво.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих, але різних за своєю значущістю потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних настановлень, планів як окремих працівників організації, так і формальних чи неформальних груп, що функціонують в організації.

Конфлікт бажань – зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей кількох людей (груп) з приводу того самого бажання.

Конфлікт норм поведінки – зіткнення цінностей, норм поведінки життєвого досвіду в процесі соціальної взаємодії та спілкування людей (або груп людей).

Конфлікт ролей – зіткнення різних соціальних ролей, які виконує одна людина, або уявлень різних людей про зміст виконання тієї самої соціальної ролі.

Коопераційне розв'язання конфлікту – це таке розв'язання конфлікту, коли його учасники працюють спільно для розв'язання проблеми.

Корпоративна культура (англ. corporate culture) – це система цінностей та переконань, які поділяє кожен працівник фірми які передбачають його поведінку, обумовлюють характер життєдіяльності організації.

Корупціогенний фактор – здатність нормативно-правової конструкції самостійно чи у взаємодії з іншими нормами сприяти вчиненню корупційних правопорушень.

Коучинг – інструктування, наставництво, тренування для досягнення якнайбільшого розкриття потенціалу людини.

Крос-культурний (з англо-американського cross-cultural) – який виникає на перехресті культур і створює якусь самостійну культуру.

Культурний бар'єр – деякі умовні знаки можуть мати різні підтексти залежно від культури.

Лідер (англ. leader – провідник, той, що веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості.

Матеріальні цінності – це цінніснозначущі природні об'єкти і предмети, тобто засоби праці і речі безпосереднього споживання.

Менеджер – це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати.

Мета – означає стан у майбутньому, який можна змінити стосовно теперішнього та якого варто, бажано або потрібно досягти. Тож мета є бажаною кінцевою точкою процесу, як правило, дії людини.

Мистецтво переконання – це справжня історія дипломатичних маніпуляцій, щоб переконати інших людей перейти на ваш бік без застосування сили.

Міжгруповий (ітергруповий) конфлікт – конфлікт між соціальними групами, причому як усередині певної організації, так і за її взаємодії з оточенням.

Міжособистісний (інтерперсональний) конфлікт – конфлікт між двома індивідами.

Місія – сукупність цілей, переконань і напрямів діяльності організації.

Мовний бар'єр – погане знання мови може спричинити рішення не спілкуватися взагалі, що призводить до почуття відчуженості.

Мораль – система поглядів, уявлень, норм, оцінок, що регулюють поведінку людей; одна з форм суспільної свідомості.

Моральна вимога – найпростіший елемент моральних взаємовідносин індивідів, які підпорядковуються різним формам повинності.

Моральна відповідальність – характеристика особистості з того погляду, як вона виконує моральні вимоги.

Моральна діяльність – особлива сфера діяльності, що має предметно-змістову визначеність і специфіку, подібно до виробничої, наукової, художньої.

Моральна норма – однаковою мірою адресоване всім людям повеління, яке слід неухильно виконувати за будь-якої ситуації; вияв моралі як форми суспільної свідомості.

Моральна практика – сфера індивідуально-масових виявів поведінки, стосунків, діяльності, орієнтованих на найвищі, універсальні вселюдські цінності.

Моральна самооцінка – результат того, як людина морально оцінює свої вчинки, їхні мотиви і моральні якості.

Моральна свідомість – вираження ідеального належного, на яке слід орієнтуватись.

Моральна справедливість – співвідношення кількох явищ з погляду розподілу блага і зла між людьми.

Моральна якість – відносно стійкі ознаки поведінки людини, які виявляються в однотипних вчинках, що відповідають критеріям добра (чесноти, доброчесності) чи суперечать їм (моральні вади, пороки).

Моральне правило – імперативне положення, яким керуються у співжитті, праці, поведінці.

Моральний вибір – акт моральної діяльності, який полягає в тому, що людина, виявляючи свою суверенність, самовизначається стосовно системи цінностей і способів їх реалізації в лінії поведінки чи окремих вчинків.

Моральний вчинок – добровільна дія, що об'єктивно відповідає моральній вимозі.

Моральний ідеал – найдосконаліший, безумовний, універсальний зразок високоморальної особистості, яка володіє всіма відомими доброчесностями, кожна з яких найдосконаліша.

Моральний кодекс – звід моральних норм і правил, які слід виконувати.

Моральний кодекс – систематизована сукупність моральних норм і правил поведінки певної спільноти людей.

Моральний мотив – внутрішня, суб’єктивно-особистісна спонука до дії, зацікавленість в її реалізації і орієнтація на моральні чинники.

Моральний намір – рішення людини зробити відповідну моральну дію і досягти очікуваного результату.

Моральний самоконтроль – сутність і механізм самостійного регулювання особистістю своєї поведінки, її мотивів і спонук.

Моральний сором – збентеження, ніяковіння за недостойну поведінку.

Моральні відносини – ціннісні смислові аспекти всіх суспільних відносин, орієнтовані на найвищі вселюдські цінності.

Моральні цінності – явища моральної культури, за допомогою яких задовольняються суспільні й індивідуальні потреби в подоланні суперечностей між поведінкою особи й інтересами суспільства.

Мотивація (з лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.

Навчання поведінки – досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

Норма моральна (від лат. – правило, взірець) – форма моральної вимоги, яка виступає як елемент моральних взаємовідносин (норма поведінки, звичай) і як елемент моральної свідомості (заповіді, правила).

Нормативна етика – галузь етики, в якій обґрунтовуються певні моральні принципи та норми і формулюються приписи моральної поведінки.

Ноу-хау (з англ. *know how*, нім. *Know-how*) (знаю як) –

1) передача на договірній основі різних знань та досвіду наукового, технічного, виробничого, адміністративного чи іншого характеру, які практично застосовують в діяльності підприємства чи у професійній діяльності, але ще не стали загальним надбанням;

2) конфіденційні знання, досвід, навички, що включають відомості технічного, економічного, адміністративного, фінансового й іншого характеру, використання яких забезпечує визначені переваги і комерційну вигоду особі, що їх здобула.

Ньюс-реліз (від англ. news release) – інформація про товар, виробника, продавця, яку надають при укладенні угоди.

Обмеження можливостей – форма обходу конфлікту, за якої одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка потрібна для реалізації своїх інтересів.

Обов'язок – моральне завдання, яке індивід внутрішньо сприймає як потребу втілення певних етичних норм, принципів та ідеалів.

Образи конфліктної ситуації – уявлення про конфліктну ситуацію, притаманні учасникам конфлікту.

Оперативні цілі – завдання, що передбачають розв'язання поточних проблем, питань і які визначають менеджери нижнього рівня для досягнення тактичних і стратегічних цілей.

Опонент (лат. opponens – той, що заперечує) – суперник, противник.

Організаційна етика є моральною категорією, що охоплює різноманітні форми діяльності фірми, і її не можна викладати за допомогою певного переліку правил поведінки і спілкування.

Організаційний розвиток – процес удосконалення формальних (ОСУ, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників та ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок та досвіду в міжособистісному і міжгруповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, для досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури).

Організованість колективу – це передусім єдність дій усіх його членів, різних за вдачею, темпераментом, фізичними і психічними даними, їхня загальна спрямованість на

розв'язання завдань підвищення ефективності праці і якості надання послуг.

Особистісний сенс цінності – це її ставлення до потреб людини.

Паблік рилейшнз, або зв'язки з громадськістю – (англ. public relations, PR) – мистецтво досягнення взаємопорозуміння та згоди між людьми, соціальними групами, класами, націями, державами на основі цілеспрямованого формування громадської думки та управління нею.

Пабліситі – популяризація, створення популярності установі / організації або її діяльності; дії, спрямовані на привернення уваги – одне зі знарядь паблік рилейшнз.

Партисипативне управління – це один із видів управління, який засновано на участі найманих працівників в управлінні виробництвом; один із сучасних методів управління в менеджменті.

Переконання – вплив на особистість з використанням логічних доводів і психологічних прийомів для формування в неї одних якостей і позбавлення інших, а з іншого боку – спонукання до певної дії.

Підтримувальна комунікація – це спосіб міжособистісної комунікації, спрямованої на те, щоб допомогти керівникові знайти чіткий підхід до розв'язання питання взаємодовіри.

Пізнавальні гносеологічні цінності – це ціннісне значення процесу і результатів пізнавальної діяльності людини, насамперед знань, в усьому їх різноманітті.

Повага до особистих прав – це визнання права особи діяти на власний розсуд.

Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації.

Поступливість – тип поведінки в конфлікті, орієнтований на мінімальне врахування власних інтересів і на максимальне задоволення інтересів протилежної сторони.

Прагматик – людина, що оцінює будь-яку річ з погляду практичної значущості та корисності.

Прогрес моралі – процес становлення людського в людині, формування гуманістичних стосунків між людьми.

Протидія владі – це вплив, що його підлеглий справляє на лідера.

Професійна етика – вчення про професійну мораль.

Расизм – світогляд, а також політичні теорії і практичні дії, що ґрунтуються на расовій дискримінації, на поділі людей на біологічно різні групи на основі видимих особливостей зовнішнього вигляду (колір шкіри, структура та колір волосся, риси обличчя, будова тіла тощо), тобто на раси, і різному ставленні до людей та їхніх спільнот залежно від належності до цих груп (рас).

Репутація – це певна загальна думка про моральне обличчя людини на основі її поведінки.

Риторика – це наука про способи переконання та впливу на аудиторію з урахуванням її особливостей. Ця наука вивчає методіку творення тексту, визначає його структуру, найпридатнішу для зрозумілого й аргументованого викладення думки.

Різноманітність – невід’ємна частина культури організації різних культур, традиції, особливості і погляди людей, комунікація.

Розвиток лідерства – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок.

Сектизм – зверхнє, зневажливе ставлення представників / представниць однієї статі до іншої. Ґрунтується на уявленні про гадану перевагу моральних, інтелектуальних, культурних, фізичних та інших властивостей в однієї статі стосовно іншої.

Силове розв’язання конфлікту – це таке розв’язання конфлікту, коли обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і пригнічення протилежної сторони.

Система якості – сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, потрібних для здійснення управління якістю.

Система якості за формою – це система документації, в якій встановлено загальні принципи забезпечення якості, вимоги до діяльності та відповідальності кожного співробітника у сфері

якості; умови дотримання заданих параметрів кожного процесу і характеристик кожного об'єкта; методики контролю, опрацювання та аналізу інформації про якість; програми навчання персоналу у сфері якості та ін.

Скромність – стриманість в оцінці своїх чеснот, знань і становища в суспільстві.

Соціально-політичні цінності – це ціннісне значення соціальних і політичних явищ, подій, політичних актів і дій.

Соціально-психологічна стійкість – стійкість до різноманіття світу, до етнічних, культурних, соціальних і світоглядних відмінностей.

Співіснування – форма обходу конфлікту, за якої учасники конфлікту мовчазно відмовляються від постійного розпалювання ворожнечі, усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Співробітництво – тип поведінки в конфлікті, що забезпечує максимальне задоволення в конфлікті як власних інтересів, так і інтересів протилежної сторони.

Спілкування – визначається як передача інформації в будь-якій формі від однієї особи до іншої безпосередньо або за допомогою засобів зв'язку будь-якого типу.

Способи поведінки в конфлікті – конкретні дії учасників конфлікту.

Становище людини – найвища цінність, як правило, застосовують гуманісти як аксіому.

Стиль лідерства (керівництва) (грец. *stylos* – паличка для письма) означає спосіб, прийом, метод роботи, характерну манеру поводження; сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка обумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу.

Сторони конфлікту – учасники конфліктної ситуації.

Стратегічні цілі – цілі, що пов'язані з розв'язанням довгострокових масштабних проблем.

Сугестивний метод – психологічний вплив на особу або групу осіб, розрахований на беззаперечне сприйняття незалежно від їхніх думок і волі.

Тактичні цілі – завдання, що передбачають розв’язання часткових проблем менеджерами середнього рівня і описують кроки в досягненні стратегічних цілей.

Тактовність – відчуття міри, перевищивши яке, можна образити людину або не дати їй «зберегти особу» в скрутній ситуації.

Толерантність – у перекладі з латинської мови – терпіння (tolerantia – терпіння). З французької означає терпимість, терпимість особистості щодо ідей, вчинків, яких ця особистість внутрішньо не сприймає, не схвалює.

Толерантність на психологічному рівні – внутрішня установка та ставлення особистості до зовнішнього подразника.

Толерантність на соціальному рівні – дія або суспільна норма.

Точність – відповідність слова справі, пунктуальність і відповідальність при виконанні взятих зобов’язань в діловому і світському спілкуванні.

Уведення штрафних санкцій – форма обходу конфлікту, за якої внаслідок застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт.

Умови перебігу конфлікту – зовнішній контекст, в якому виникає та розвивається конфлікт.

Управління латентними (прихованими) конфліктами – це розпізнавання та усвідомлення конфліктів.

Управління якістю – аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи якості.

Управлінська етика – це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність.

Фактичне розв’язання конфлікту – це ліквідація відкритого конфлікту внаслідок врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту.

Фасилітатор – фахівець, який не зацікавлений у підсумках обговорення, не представляє інтереси жодної з груп-учасників і не бере участі в обговоренні, але несе відповідальність за якісне виконання завдань.

Фасилітація (від англ. facilitate – допомагати, полегшувати, сприяти) – це організація процесу колективного розв’язання проблем у групі, яким керує фасилітатор (ведучий, голова).

Фрустрація (від лат. frustratio – омана, марне очікування) – психічний стан людини, що виражається в характерних переживаннях і поведінці, те, що викликають об’єктивно непереборні (або суб’єктивно сприймані як непереборні) труднощі на шляху до досягнення мети і розбіжності реальності з очікуваннями суб’єкта.

Функціональне значення цінності – це сукупність суспільно значущих властивостей, функцій предмета чи ідей, які роблять їх цінними в цьому суспільстві.

Харизма – це особлива властивість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями і здатну впливати на інших.

Цілі – загальні довгострокові орієнтири.

Цінність – це позитивна значущість; це те, що явно чи неявно бажане для окремої людини чи групи і що впливає на вибір з доступних способів, засобів і результатів дії; будь-яке матеріальне або ідеальне явище, яке має значення для людини чи суспільства, заради якого вона діє, витрачає сили, заради якого вона живе.

Цінності – джерело мотивації діяльності; це також соціально схвалювані уявлення більшості людей про те, що таке добро, справедливість, патріотизм, любов, дружба тощо.

Честь – добре ім’я, позитивна моральна репутація, особливий механізм морального регулювання.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андреева И. В. Этика деловых отношений / И. В. Андреева – СПб.: Вектор, 2006. – 160 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник. /Балабанова Л.В., Сардак О.В. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – С. 87–92.
3. Бойетт Дж. Г. Можно ли научиться лидерству? / Дж. Г. Бойетт, Дж. Т. Бойетт // <http://www.management.com.ua/ld/ld013.html>
4. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Р. Н. Ботавина. – М.: «Финансы и статистика», 2004. – 208 с.
5. Браим И. Н. Этика делового общения [Текст] : учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов / И. Н. Браим. – Минск : НКФ «Экоперспектива», 1996. – 208 с.
6. Браун Л. Имидж – путь к успіху. / Лилиан Браун. С.-Пб.: «Издательский дом «Питер», 2001. – 95 с.
7. Винославська О. В. Дослідження типології управлінських конфліктів у технічному університеті // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. / О. В. Винославська, Л. М. Карамушка – К.: Т-во конфліктологів України, 2002. – Вип. 3. – С. 20–24.
8. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник /Й. М Гах. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
9. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко. – К. : ЄУ, 2006. – 350 с.
10. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посібник / П. Е. Герчанівська. – К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.
11. Глобальний договір ООН [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what>
12. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 75 с.
13. Гриценко С. П. Етика ділового спілкування / С. П. Гриценко. – К.: Вища освіта, 2005. – 196 с.
14. Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
15. Гендер і Ми //Тематичний сайт Школи Рівних Можливостей: www.develop.gender-ua/org/.

16. Гендер і Ми. Інтегрування гендерного підходу в освіту та виховання: навч.- метод. посіб. для шк. та ст. молоді / Р. Безпальча. – Шк. рівних можливостей. – К., 2009. – 160 с.

17. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с.

18. Джозеф С. Най [Joseph S. Nye] E L'ARTE DI COMUNICARE CHE FA IL LEADER [Електронний ресурс] / La Stampa, 05.09.2009 /Зрефер. О. Д. – Режим доступу.: <http://zgroup.com.ua/print.php?articleid=3086>

19. Державна програма з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві на період до 2010 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2006 №1834.

20. Ділова активність: Навчально-методичний посібник для педагогічних працівників ПТНЗ / А. С. Нікуліна, Д. В. Паньков, Н. В. Тірейкіна та ін., Донецьк. 2003 – 250 с.

21. Дранник В. А. В трудовому колективі службовців. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка: Зб.наук. праць. – К.: ВПК «Політехніка», 2013. – №3. 138 с.

22. Єрмоленко А. М. Етика дискурсу Карла-Отто Апеля у контексті українського суспільства за доби модернізації // Філософська думка. – 2007. – №5. – С. 104–124.

23. Єрмоленко А. М. Філософувати дискурсом. Практична філософія Дитріха Бюлера та берлінська етика дискурсу // Філософська думка. – 2007. – №1. – С.107 – 116.

24. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 №2875-IV.

25. Закон України «Про попередження насильства в сім'ї» від 15.11.2001 № 2789-III.

26. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / В. Я. Зусін. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.

27. Ісаченко В. В. Формування професійно-педагогічного іміджу майбутніх викладачів вищої школи: Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 – Теорія і методика професійної освіти / В. В. Ісаченко; Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. – Одеса, 2005. – 20 с.

28. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Г. М. Калашник – К.: Знання, 2007. – 143 с.

29. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.

30. Карнеги Д. Как завоевывают друзей и оказывают влияние на людей / Д. Карнеги; Пер. с англ. Д. С. Лободенко. – Минск: СЛК, 1997. – 640 с.

31. Ке де Ври М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / М. Ке де Ври. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – С. 21–49.

32. Кравченко А. И. Социология управления: Фундаментальный курс. / Кравченко А. И., Тюрина И. О. – М.: Академический проект, 2005. – 1136 с.

33. Ковальчук В. І. Проблеми управлінського лідерства в професійно-технічній освіті / В. І. Ковальчук // Вісн. післядиплом. освіти: Зб. наук. праць / Голов. ред. В. В. Олійник. – К.: Геопринт, 2009. – Вип. 11, ч. 1. – С. 101–111.

34. Ларошфуко Ф. де. Мемуары. Максимы. М., «Наука», 1993. – 712 с.

35. Лебон Г. Психология народов и масс. /Г. Леброн. – М.: «Академический проект», 2011. – 238 с.

36. Лидерство в эпоху новой экономики: почти все по-прежнему. [Электронный ресурс]. – Режим доступа.: <http://www.management.com.ua/ld/ld021.html>

37. Ліфарева Н.В. Психологія особистості: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 240 с.

38. Максвелл Дж. Нет такого понятия, как «деловая» этика : пер. с англ. Е. А. Самсонов / Дж. Максвелл. – Минск: ООО «Попурри», 2004. – 192 с.

39. Малахов В. А. Цінність як категорія культури / В. А. Малахов // Філософська думка. – 2002. №5. – С. 76–85.

40. Малюська В. А. Лідерські якості керівника – умова ефективного функціонування трудового колективу /В. А. Малюська // http://www.rusnauka.com/4_SVMN_2007/Economics/19960.doc.htm

41. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / М. М. Мартиненко – К. : Каравела, 2005. – 496 с.

42. Мойсеев В. А. Паблік рілейшнз: Навч. посібник / В. А. Мойсеев. – К.: Академвидав, 2007. – 224 с.

43. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг.: Навчальний посібник / О. Б. Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

44. Общественное мнение и толпа (L'opinion et la foule) / Ж. Г. Тард; Пер. с фр. под ред. П. С. Когана. – М.: т-во тип. А. И. Мамонтова, 1902. – IV, 201 с.

45. Освітній менеджмент: Навчальний посібник /За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.

46. Орбан-Лембрик Л. Б. Соціальна психологія: / Орбан - Лембрик Л. Б., Орбан-Лембрик Л. Е. ; Підручник: У 2 кн. Кн. І: Соціальна психологія особистості і спілкування. – К.: Либідь, 2004. – 576 с.

47. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник/ Осовська Г. В. – К.: Кондор, 2003. – 370 с.

48. Осипова Т. Ю. Виховна робота зі студентською молоддю: навч. посібник / Т. Ю. Осипова, І. О. Бартенєва, О. О. Біла. – Одеса: Фенікс, 2006. – 288 с.
49. Основы педагогических технологий: Краткий толковый словарь / Отв. ред. А. С. Белкин. – Екатеринбург, 1995. – С. 12–14.
50. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Ю. І. Палеха – К.: Кондор, 2008. – 356 с.
51. Парыгин Б. Д. Социальная психология. Истоки и перспективы / Б. Д. Парыгин. – СПб: СПбГУП, 2010. – 533 стр.
52. Поговоримо про майбутнє / Олена Суслова. – К.: ФОП Москаленко О. М., 2013. – 48 с.
53. Подольська Є. А. 100 питань. 100 відповідей / Є. А. Подольська, Т. В. Подольська – К.: ІНКОС, 2009. – 352 с.
54. Почепцов Г. Г. Имидж: от фараонов до президентов: Строительство воображаемых миров в мифе, сказке, анекдоте, рекламе, пропаганде и паблик рилейшнз [Текст] / Г. Почепцов. – Київ: АДЕФ-Україна, 1997. – 328 с.
55. Правознавство: /За заг. ред. В. Ф. Опришка, Ф. П. Шульженка. – К.: КНЕУ, 2003. – 767 с.
56. Приймак Т. О. Паблік рилейшнз у бізнесі: Навч. посібник / Т. О. Приймак. – К.: КНЕУ, 2006. – 176 с.
57. Прохоренко Т. Г. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі. / Прохоренко Т. Г., Зборовська О. П., Носирєва Г. А. – Вісник Міжнародного Слов'янського університету: український науково-теоретичний журнал. Ювілейний випуск. – Харків, 2008. – С. 12–18.
58. Психологічний клімат колективу / Упоряд.: О.Марінушкіна, за заг. ред. С. Максименко, О. Главник – К.: Главник, 2004. – 96 с.
59. Рекомендації парламентських слухань на тему: «Рівні права та рівні можливості в Україні: реалії та перспективи», затверджені Постановою Верховної Ради України від 27.06.2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1241-v>.
60. Роджерс Ф. Дж. ІВМ. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг : пер. с англ. / Роджерс Ф. Дж. – М; Прогресс, 1990. – 280 с.
61. Романовський О. Г. Методологічні засади концепції підготовки лідерів-професіоналів у системі неперервної інженерної освіти / О. Г. Романовський // Творча особистість у системі неперервної професійної освіти: Матеріали міжнарод. наук. конф., 16 – 17 трав. 2000 р. – Х., 2000. – 436 с. – С. 16–22.
62. Романовський О. Г. Ділова етика: навч. посібник / Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. – Харків: НТУ «ХПІ», 2006. – 364 с.

63. Романчук О. М. Толерантні та особистісно-сміслові детермінанти професійної підготовки соціальних працівників / О. М. Романчук. – Наукові студії із соціальної та політичної психології: збірник наукових праць Інституту соціальної та політичної психології Академії педагогічних наук України – К.: ІСтаПП АПН України, 2008. – Вип. №20 (23). – С.159–170.

64. Ручка А. А. Соціальні норми і цінності. / А. А. Ручка. – К.: Думка, 2006. – 96 с.

65. Сергеєва Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом. – К.: АртЕкономі, 2011. – 144 с.

66. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібник / О. Д. Сердюк – К.: Професіонал, 2004. – 432 с.

67. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти / За наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. – К.: Міленіум, 2006. – С.124–133.

68. Сисоева С. О. Психологія та педагогіка / С. О. Сисоева, Т. Б. Поясок: Підручник для студентів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю традиційної та дистанційної форм навчання. – К.: Міленіум, 2005. – 520 с.

69. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 181с.

70. Скібіцька Л. І. Менеджмент. Навчальний посібник. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.

71. Сосланд А. И. Харизматическая личность в психотерапии // Московский психотерапевтический журнал. 1997, – №3. – С. 152–191.

72. Сосланд А. И. Фундаментальная структура психотерапевтического метода, или Как создать свою школу в психотерапии / А. И. Сосланд. – М.: Логос, 1999. – С. 11–14, 87–92.

73. Соснин В. А. Социально-психологический подход к исследованию конфликтов // Социальная психология: Учеб. пособие / Отв. ред. А. Л. Журавлев. – М.: ПЕРСЭ, 2002. – С. 219–230.

74. Соціологія: Підручник / за ред. докт. соціолог. наук, проф. В. М. Пічі. – 4-те видання, виправлене. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 278 с.

75. Стадник В. В. Менеджмент.: Підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна – 2-ге вид., вип., допов. – К., Академвидав, 2007. – 452 с.

76. Столяренко О. В. Педагогічні аспекти виховання толерантності у студентському середовищі / О. В. Столяренко, Л. М. Магас // Гуманізм та освіта: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції:

електронне наукове видання матеріалів конференції. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – Режим доступу: <http://conf.vntu.edu.ua/>.

77. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посібник / Т. А. Стоян. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.

78. Стратегический менеджмент / [под ред. А. Н. Петрова]. – СПб. : Питер, 2006. – 496 с.

79. Татенко В. О. Лідер XXI / В. О. Татенко // Leader XXI: Соц.-психолог. студії. – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.

80. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 79 с.

81. Товажнянський Л. Керівник-професіонал нової формації / Л. Товажнянський, О. Романовський // Вища освіта України. 2002. – №1. – С. 34–39.

82. Трейлсли Б. Достижение максимума. / Пер. с англ. – Мн.: ООО «Попури», 2002. – 368 с. – (Серия «Успех!»).

83. Управління навчальним закладом: Навч.-метод. посібник / Григора В. В., Касянова О. М., Мармаза О. І., Посохова І. С., Черновол-Ткаченко Р. І. – Харків: «Веста», 2003. – 152 с.

84. Фейхтвангер Л. Гойя, или Тяжкий путь познания. / Леон Фейхтвангер. М.: «АСТ Астрель». – 2008. – 576 с.

85. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – Петербург: Питер, Сенс, 2003. – 436 с.

86. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

87. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.

88. Хочеш стати лідером – обганяй або йди своїм шляхом / ІКЖЦ. – К.: ФОП Москаленко О. М. – 2013. – 36 с.

89. Цюсь А. Л. Дізнайся більше про себе / Алла Цюсь. – К.: Шк. світ, 2011. – 120 с.

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

91. Шалагинова Я. В. Психология лидерства / Я. В. Шалагинова. – С-Пб.: Речь, 2007. – 494 с.

92. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Народное образование, 1999. – 432 с.

93. Шминке Дон. 47 принципів древніх самураїв, или Кодекс керівника. / Дон Шминке (пер. Ю. Я. Іваниченко) М.: «РИПОЛ классик» 2005 – 160 с.

94. Юсеф Н. Мусульманська етика й культура міжнародного бізнесу // Персонал. 2007. – №9. – С. 17–35.
95. Якобсон І. С. Психологія людини / І. С. Якобсон. – К: Думка, 2005. – 120 с.
96. Якунин В. А. Педагогическая психология: Учеб. пособие – СПб.: Изд-во Михайлова В. А. – 2000. – 349 с.
97. Яхно Т. П. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. /Т. П. Яхно, І. А. Лапшина. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 322 с.
98. Janinks D. On Becoming a Leader / D. Janinks. – Cambridge, 1995. – P. 12–18.
99. Stogdill R. Handbook of Leadership. N.Y., 1974.
100. Hollander E. Emergent Leadership and Social Influence // Leadership and Interpersonal Behavior. N.Y., 1961. P. 34.
101. Freudenberger H.J. Staff burn-out. J Soc Issues / Freudenberger H.J. 1974; 30: 159 –166.

Навчальний посібник

ЛІДЕРСТВО

Сергеева Лариса Миколаївна — доктор педагогічних наук,
професор (вступ, розділи 1, 2, підрозділи 8.3, 8.4,
бібліографія, додатки А, В, глосарій);

Кондратьєва Валентина Павлівна — магістр з управління
навчальним закладом, спеціаліст вищої категорії,
викладач-методист (розділи 4, 7, підрозділи 8.1, 8.2,
додатки Б, Д, глосарій);

Хромей Мирослав Ярославович — спеціаліст вищої категорії,
викладач-методист (розділи 3, 5, 6, підрозділи 8.5, 8.6, глосарій).

Наукова редакція
доктора педагогічних наук, професора
Лариси Миколаївни СЕРГЕЄВОЇ

*У посібнику використано
книжково-журнальний папір Стрети
вторинної переробки*



За літературної редакції *Ярослава Довгана*
Верстка *Стефанії Шеремети*
Коректура *Лідії Левицької*

Підписано до друку 04.04.2015 р. Формат 60x42/16.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Гарнітура «Petersburg». Умовн. друк. арк. 9,3.

Видавництво «Лілея-НВ»

А/С 250

вул. Незалежності, 18/2

м. Івано-Франківськ, 76018

e-mail: lileyanv@gmail.com

Свідоцтво ІФ №8 від 28.12.2000 р.