МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

І.М. Дашко

**Управління командами та розвиток лідерських навичок**

Навчальний посібник

для здобувачів ступеня вищої освіти магістра

спеціальності «Економіка»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

Затверджено

Вченою радою ЗНУ

Протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Запоріжжя

2024

УДК [316.46 : 316.6]

ББК 88.54

Дашко І.М.Управління командами та розвиток лідерських навичок : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти «Магістр» спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці». Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 201 с.

Навчальний посібник підготовлено відповідно до робочої програми з дисципліни «Управління командами та розвиток лідерських навичок».

У навчальному посібнику розглянуті теоретичні і практичні питання управління командами та розвитку лідерських навичок. Показано основні принципи та особливості діяльності керівника та лідера в організації, їх основні функції, методи формування команд та принципи управління ними.

У посібнику до кожної теми подано план викладення матеріалу, теоретичні положення до теми, питання для самоконтролю, тестові завдання, практичні завдання.

Видання призначене для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці».

Рецензент

*Н.О. Дугієнко,* к.е.н, доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму

Відповідальний за випуск

*А.В. Череп*, д.е.н., професор, в. о. завідувача кафедри фінансів, банківської справи та страхування

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 5](#_Toc174891142)

[Змістовий модуль 1. Лідерство та управління командною взаємодією 8](#_Toc174891143)

[Тема 1. Поняття «лідерство» та роль лідерів в сучасному суспільстві 8](#_Toc174891144)

[1.1. Сутність, поняття, основні категорії лідерства та управління 8](#_Toc174891145)

[1.2. Обов’язки менеджера та керівника, відмінність керівника від лідера 10](#_Toc174891146)

[1.3. Лідерство та прийняття рішень. Портрет сучасного лідера 14](#_Toc174891147)

[1.4. Класифікація лідерів. Типи особистостей та лідерство 17](#_Toc174891148)

[Тема 2. Лідерство та прийняття управлінських рішень 33](#_Toc174891149)

[2.1. Умови прийняття рішень: визначеність, невизначеність, ризик та конфлікт 33](#_Toc174891150)

[2.2. Прийняття рішень в умовах ризику. Дерево рішень 35](#_Toc174891151)

[2.3. Типи керівників за прийняттям рішень 38](#_Toc174891152)

[2.4. Методики розроблення групового рішення 41](#_Toc174891153)

[2.5. Креативність і лідерство 43](#_Toc174891154)

[Змістовий модуль 2. Групи та команди 55](#_Toc174891155)

[Тема 3. Група та команда: поняття та механізм 55](#_Toc174891156)

[3.1. Поняття «групи», їх класифікація, стадії розвитку 55](#_Toc174891157)

[3.2. Поняття команди, її ознаки, види та моделі 58](#_Toc174891158)

[3.3. Ефективність командної роботи 60](#_Toc174891159)

[3.4. Зміни в групах і формування команд 62](#_Toc174891160)

[Тема 4. Динаміка розвитку групи та команди 72](#_Toc174891161)

[4.1. Динаміка груп та команд, фактори і етапи перетворення групи в команду 72](#_Toc174891162)

[4.2. Основні ознаки команди 76](#_Toc174891163)

[4.3. Стадії формування команди в організації 78](#_Toc174891164)

[Змістовий модуль 3. Наради та зустрічі 90](#_Toc174891165)

[Тема 5. Організація та проведення нарад і робочих зустрічей 90](#_Toc174891166)

[5.1. Поняття, технологія підготовки проведення нарад, засідання та зборів 90](#_Toc174891167)

[5.2. Класифікація та етапи проведення ділових нарад 92](#_Toc174891168)

[5.3. Особливості проведення нарад різних видів 99](#_Toc174891169)

[5.4. Методи ефективного проведення нарад, засідань та зборів 101](#_Toc174891170)

[5.5. Правила проведення зборів 107](#_Toc174891171)

[Тема 6. Міжособистісні комунікації в груповій або командній роботі 116](#_Toc174891172)

[6.1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання 116](#_Toc174891173)

[6.2. Види публічного мовлення 119](#_Toc174891174)

[6.3. Теорія аргументації і переконання 122](#_Toc174891175)

[6.4. Сутність, специфіка, види і форми міжособистісної комунікації 128](#_Toc174891176)

[Змістовий модуль 4. Ведення переговорів та методи вирішення конфліктів 137](#_Toc174891177)

[Тема 7. Ділові переговори та особливості їх проведення 137](#_Toc174891178)

[7.1. Поняття та види ділових переговорів. Переговорний процес 137](#_Toc174891179)

[7.2. Стадії ділових переговорів 139](#_Toc174891180)

[7.3. Стилі та стратегії ведення переговорів 144](#_Toc174891181)

[7.4. Ефективність ведення переговорів 147](#_Toc174891182)

[Тема 8. Конфлікти: поняття, причини виникнення та стратегії їх вирішення в професійних комунікаціях 157](#_Toc174891183)

[8.1. Сутність, характерні риси, умови виникнення конфлікту 157](#_Toc174891184)

[8.2. Види конфліктів. Міжособистісні та ділові конфлікти 160](#_Toc174891185)

[8.3. Конфліктна ситуація. Суб’єкти конфліктної ситуації 164](#_Toc174891186)

[8.4. Етапи розвитку конфлікту. Управління конфліктами в діловій сфері 166](#_Toc174891187)

[Термінологічний словник 180](#_Toc174891188)

[Використана література 191](#_Toc174891189)

[Рекомендована література 193](#_Toc174891190)

[ДОДАТКИ 194](#_Toc174891191)

**ВСТУП**

В умовах формування сучасної України, де здійснюється складний, суперечливий процес розвитку державності, пошуку адекватних способів розвитку громадських інститутів та підвищення ефективності функціонування комерційних структур, найважливішим завданням є вдосконалення процесів управління на всіх рівнях. В умовах світової фінансової та економічної кризи головні надії покладаються на лідерів, визнаних основними суб'єктами організаційних змін та носіями нової організаційної культури. Будь-яка організація надає велике значення лідерству через необхідність вибирати і висувати на керівні позиції індивідуумів, що найбільш підходять для управлінських функцій.

Лідерство – одне з тих явищ, які цікаві практично кожній людині. Вчені вивчають закономірності, що визначають процеси розвитку та здійснення лідерства, а також умови та фактори підвищення його ефективності. Фахівці в галузі підбору персоналу та психологипрактики розробляють інструменти для виявлення потенційних лідерів та технології для розвитку лідерських якостей та вмінь. Люди, які прагнуть лідерства, намагаються знайти способи, що дозволяють їм максимально швидко досягти успіху і зайняти лідерські позиції. Люди, які йдуть за лідером, хочуть зрозуміти не тільки, що змушує їх підкорятися його владі, а й як вони можуть впливати на його дії.

При цьому будь-яка людина виявляється так чи інакше залучена до відносин "лідер - послідовники" у всіх сферах свого життя. Включаючись у політичні, економічні, культурні процеси, людина обов'язково стикається з проблемами лідерства. Знання фактів та закономірностей розвитку лідера, ролі лідерства у вирішенні завдань, що виникають на різних рівнях соціуму, проблем лідерства та шляхів їх вирішення необхідно не лише фахівцям у галузі менеджменту, управління персоналом, соціальної психології та педагогіки, психології управління та організаційної психології, а й представникам інших професій.

Вимоги до сучасного менеджера стають дедалі більш високими, особливо до менеджера з персоналу. Сучасна культура управління включає в себе вміння використовувати стимулювання та мотивацію людей для більш ефективного використання людського потенціалу. Крім того, сучасний менеджер повинен вміти враховувати різні потреби людини, що зростають, створювати такі умови праці, які б сприяли задоволенню цих потреб. Знання природи конфлікту та вміння вирішувати конфліктні ситуації дозволяє менеджеру якнайкраще реалізовувати цілі, що стоять перед організацією. По суті, сучасний менеджер з персоналу – це лідер, здатний організувати людей, впливати на них, вести їх за собою. Компетенції менеджера з персоналу відповідають компетенціям лідера. Вміння керувати людьми починається з уміння керувати собою, навички самоврядування, самореалізації, підвищення власної ефективності стають ключовими для оволодіння професією менеджера.

Дисципліна «Управління командами та розвиток лідерських навичок» буде корисна майбутнім менеджерам та керівникам в сфері публічного управління й адміністрування, в яких закладений колосальний інтелектуальний і творчий потенціал, що залежить, в першу чергу, від керівника, його лідерських якостей і його вмінь створити ефективне ділове партнерство у своїй діяльності. 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.

Дисципліна тісно пов’язана з курсами «Основи управління», «Інформаційні системи та технології», «Академічні навички професійного навчання». Набуті студентами знання і навички також будуть необхідні при опануванні дисциплін «Управління персоналом», «Комунікативний менеджмент», «Бізнес-етика та корпоративна соціальна відповідальність» «Антикризовий менеджмент» та «Прийняття управлінських рішень».

*Метою* викладання навчальної дисципліни «Управління командами та розвиток лідерських навичок» є формування у студентів професійних компетентностей, пов’язаних з ефективною побудовою командної роботи і комунікаціями, оволодіння основами ефективної роботи лідера, вирішення конфліктів, переконання та ведення переговорів.

Основними завданнями вивчення дисципліни *«Управління командами та розвиток лідерських навичок»* є:

− формування у студентів теоретичної підготовки стосовно різних типів лідерства, команд в організації, нових способів використання команд;

− формування умінь регулювання конфліктів, що виникають у командах;

− вивчення переваг та недоліків роботи в командах;

− ознайомлення з основними етапи та стилями ведення переговорів;

− оволодіння методами вирішення конфліктів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Управління командами та розвиток лідерських навичок» студенти мають набути таких компетентностей та результатів навчання (заплановані результати навчання та компетентності згідно з ОП «Управління персоналом та економіка праці»):

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

СК3. Здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, які необхідні для розв’язання комплексних економічних проблем, робити на їх основі обґрунтовані висновки.

СК5. Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.

СК6. Здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв’язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв’язання, беручи до уваги наявні ресурси.

СК7. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб’єктів господарювання.

ПРН-1. Формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем.

ПРН-13. Оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

ПРН-17. Знає кращі світові практики та ефективні методи роботи з персоналом та може адаптувати їх до контексту, у якому перебуває.

У навчальному посібнику комплексно і послідовно різні аспекти управління командами та лідерства, що забезпечується за допомогою вивчення в межах курсу основних елементів теорії та практики. В результаті здобувачі повинні володіти навичками використання основних теорій мотивації, лідерства та влади для вирішення стратегічних та оперативних управлінських завдань, а також для організації публічної діяльності на підставі знання принципів формування команди, уміння проводити аудит людських ресурсів та здійснювати діагностику організаційної культури.

Навчальний посібник сприятиме формуванню базових знань із теорії управління командами та розвитку лідерських навичок, засвоєння закономірностей їх функціонування на макро- та макрорівнях.

Зміст і структура курсу спрямовані на формування у студентів знань щодо вимог до діяльності за спеціальністю, зумовлених необхідністю забезпечення сталого розвитку України, теоретичних основ та принципів науки управління персоналом, особливостей функціонування управлінських систем.

Опрацьовування запропонованого навчального матеріалу дозволить студентам успішно опанувати знання з дисципліни.

**Змістовий модуль 1. Лідерство та управління командною взаємодією**

## Тема 1. Поняття «лідерство» та роль лідерів в сучасному суспільстві

*Мета вивчення теми:* зрозуміти сутність концепції лідерства та оцінити роль лідерів у сучасному суспільстві, знати сутність поняття «лідерство», основні категорії, задачі лідера, відмінності між лідерством та управлінням та розуміти роль лідера в сучасному суспільстві.

**План**

1.1. Сутність, поняття, основні категорії лідерства та управління.

1.2. Обов’язки менеджера та керівника, відмінність керівника від лідера.

1.3. Лідерство та прийняття рішень. Портрет сучасного лідера.

1.4. Класифікація лідерів. Типи особистостей та лідерство.

*Ключові поняття:* лідерство, керівництво, форми управління, категорії лідерства, портрет сучасного лідера, лідери майбутнього, феномен лідерства, світогляд лідерів, сутнісні характеристики лідерства, структура лідерства, невдачі та помилки лідерів, задачі лідера, організаційне лідерство.

### 1.1. Сутність, поняття, основні категорії лідерства та управління

Поняття лідерства активно досліджується в науці починаючи з 1920-х років. За час його дослідження науковцями було розроблено більше 651 кваліфікаційних систем, кожна з яких має свої підходи до визначення лідерства. Уперше слово «leader» («лідер») з’явилося в англійській мові приблизно 1300 р., а «leadership» (лідерство) – аж за 500 років. У перекладі з англійської мови воно означає «лідер», «керівник», «командир». Аналогами іншомовного слова «лідер» в українській мові можна вважати слова «поводир», «провідник», «ватажок», «керманич» [1].

Термін «лідер» є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях. Його можна представити у таких ракурсах:

– це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;

– це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі;

– це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;

– це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування;

– це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;

– це яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших [2].

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 зробити [3].

Лідер – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості [4].

Лідерство – поняття багатовимірне, під яким розуміється складний механізм взаємодії лідерів і підлеглих. Лідерство – це не посада, а вплив. Поняття лідерства досліджується у науці починаючи з 1920-х років і еволюція визначення поняття лідерства відбувається досі. 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 [2].

Еволюція визначення поняття лідерства:

1900–1929 – лідерство – це контроль та домінування.

1930 – лідерство – це вплив однієї особи на інших, що проявляється завдяки особистісним якостям.

1940 – лідерство – це здатність особи примушувати інших виконувати певні завдання.

1950 – лідерство – це відносини, що розвиваються при досягненні спільної мети.

1960 – лідерство – це здійснення поведінкового впливу на інших для досягнення спільних цілей.

1970 – лідерство – це реципрокний процес з мобілізації інших людей на основі мотивів та цінностей.

1980–1990 – лідерство – це здатність до трансформаційного впливу на послідовників та організацію.

2000 – лідерство – це процес індивідуального впливу лідера на послідовників [4].

Лідерство можна представити як трьохкомпонентне явище:

– лідерство як особистість (стан) – набір всіх необхідних моральновольових якостей лідера;

– лідерство як команда – колектив однодумців, об’єднаних лідером для досягнення мети;

– лідерство як процес – реалізація всіх якостей лідера на досягнення [5].

Джон Максвелл (популярний американський пастор, мотиватор, лектор і письменник) вважає, що лідерство – це процес, а не положення, тому некоректно ототожнювати лідерство із займаною посадою. У своїй книзі «5 рівнів лідерства» дає концепцію лідерства, яка стала основою так званої піраміди лідерства Максвелла [3].

Рівень 1. Посада. Це початковий рівень лідерства. Єдиний вплив, що має особа на цьому етапі, пов’язаний із посадою, яку вона обіймає. Люди наслідують те, що мусять. Посада – єдиний рівень, якого можна досягнути без навичок чи зусиль. Кожен може здобути посаду.

Рівень 2. Дозвіл. Другий рiвень повністю заснований на відносинах. На рiвнi дозволу люди слідують за лідерами, тому що прагнуть цього. Задача лідерів на другому рівні – не зберегти свою посаду, а краще пізнати своїх підлеглих і визначити, як iз ними порозумітися.

Рівень 3. Продуктивність. Хорошi керівники не лише створюють приємне оточення на роботі. Вони досягають результатів! Саме тому вони мають зробити крок до третього рiвня, заснованого на результатах. На рiвнi продуктивності лідери здобувають впливовість і надійність, а люди починають слідувати за ними за те, що ці лідери зробили для організації. На третьому рівні лідери зможуть стати ініціаторами змін. Вони зможуть братися за складні задачі та вирішувати гострі проблеми.

Рівень 4. Людський розвиток. Лідери стають відмінними не завдяки своїй силі, а завдяки своїй здатностi наділяти силою iнших. Ось цим і займаються лідери четвертого рiвня. Вони використовують свої посаду, зв’язки й ефективність задля розвитку своїх послідовників, аби ті стали лідерами власними силами. Рівень 5. Це повага до людей. На цьому рівні лідерства люди абсолютно вам довіряють, тому і йдуть за вами. Щоб досягти п’ятого рівня лідерства, потрібно витратити багато часу і зусиль [6].

### 1.2. Обов’язки менеджера та керівника, відмінність керівника від лідера

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 «ліде ром», 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 [7].

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 [8].

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.

*Функції керівника*:

1) лідерство;

2) мотивація;

3) налагодження комунікацій;

4) ухвалення рішень;

5) репрезентація;

6) контролювання дій і вчинків людей [9].

Участь керівника у тому, як колектив або окремий працівник 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 комплексу лідерських функцій керівництва: організатора трудового колективу, наставника працівника, виразника і захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та поширювача інформації (знань) [8].

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. 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 [10].

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.

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 зробити. Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює» [9].

*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 будьякого рівня. Перш за все керівник колективу зобов’язаний впроваджувати в життя політику організації в галузі економіки, роз’яснювати 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 [10].

Директор підприємства, фірми особисто займається лише найскладнішими й найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим розв’язувати всі інші. *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. 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*). 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 [10].

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 [11].

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» [12].

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 [11].

### 1.3. Лідерство та прийняття рішень. Портрет сучасного лідера

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 1970х 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. Пейджа (George Pager) та ін. [9].

Уперше слово «*leader*» («лідер») з’явилося в англійській мові приблизно 1300 р., а «leadership» (лідерство) – аж за 500 років [4]. 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 виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети [6]. 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 поведінку [7].

Найзагальнішим визначенням лідерства є пояснення цього феномену як соціальнопсихологічного 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 будьякому 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. Поперше, це людина, яка наділена певною владою. Подруге, 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.

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 навички [8]. 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 (C. Byrd) 1940 р. склав список із 75 рис, які різні дослідники визначали як «лідерські». Серед них були ініціативність, товариськість, почуття гумору, ентузіазм, упевненість, дружелюбність тощо [9].

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 лідером [10].

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 владарювання [11].

*Харизма* – це особлива властивість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями і здатну впливати на інших [12]. 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 підлеглих [13].

*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 «сервантлідера», який вважає, що насамперед він повинен служити людям, опікуватися тими, хто йде за ним [14].

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 90х років ХХ ст.), а з другого – високими запитами практики на розробку висвітлюваної тут наукової тематики [15].

### 1.4. Класифікація лідерів. Типи особистостей та лідерство

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 «Hay/ McBer», 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 [13].

*Ефективні керівники* інтуїтивно відчувають, щo 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 пізнавання 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 розрізняти 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) [11].

Лідер – це особа, за якою всі решта члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, обстоювати їхні животрепетні 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) [12].

Відповідно до властивостей послідовників лідер вдається до структуротворчих дій. Новостворені структури покликані, поперше, ініціювати спільну активність, скоординувати дії групи і забезпечити її зовнішні зв’язки і престиж, а подруге, 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 [16].

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 [17].

Якого роду лідерство ми при цьому отримаємо, 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 будьяких переконань, які поділяють;

• ресурси, доступні для керівника;

• організаційний шар, який існує між керівником і керованими [15].

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 [14].

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. Паригіним):

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 пристосуванець, 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].

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 [17].

**Питання 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.

8. Що означає в перекладі з англійської мови слово «лідер»?

9. Які існують критерії оцінки лідерства?

10. На чому, з погляду А. І. Сосланда, засновано харизматичний тип лідерства.

**Тестові завдання**

*1. Невід'ємним атрибутом лідерства є:*

а) Регалії.

б) Звання.

в) Титули.

г) Здатність надихати.

*2. Який відсоток видатних особистостей має вирішальне значення в розвитку людства?*

а) Від 1% до 3%

б) Від 3% до 5%

в) Від 5% до 7%

г) Від 7% до 10%

*3. До основних організаційних проблем, які вирішує менеджер, належать:*

а) встановлення заробітної плати в команді;

б) створення професійно-стимулюючого оточення;

в) забезпечення групи кваліфікованим технічним персоналом;

г) залучення підтримки керівництва.

*4. Двоє дослідників так сформулювали відмінності між лідерами і менеджерами: «Лідер – це пошук шляху; Менеджер – це слідування шляху; Лідер – це виконання правильних дій; Менеджер – це правильне виконання дій». Авторами цього порівняння є:*

а) Коттер і Канунг;

б) Стодгілл і Хаус;

в) Хаус і Бейтс;

г) Беніс і Нанус.

*5. Двоє вчених виділили ряд характеристик, що відрізняють лідерів від нелідерів, а саме: «спонукання, мотивація лідерства, чесність і прямота, впевненість в собі, когнітивні здібності, знання бізнесу». Авторами цього переліку були:*

а) Кіркпатрік і Лок;

б) Стодгілл і Хаус;

в) Хаус і Бейтс;

г) Беніс і Нанус.

*6. Американський вчений виділив два типи влади: соціалізована влада і персоніфікована влада. Ім'я цього вченого:*

а) Бейтс.

б) Хаус.

в) Мак-Клеланд.

г) Максвелл.

*7. Людина, яка керує групою через офіційне призначення на посаду, називається:*

а) Неформальним лідером.

б) Формальним лідером.

в) Офіційним лідером.

г) Всі варіанти не вірні.

*8. Найбільш значущим навиком лідера в сфері взаємодії з послідовниками є здатність:*

а) Маніпулювати іншими.

б) Створювати атмосферу довіри.

в) Домінувати.

г) Відстоювати свою точку зору.

*9. Яким чином повинен поводитися менеджер у випадку неможливості задовольнити прохання відвідувача?*

а) Обов’язково пообіцяти подальше виконання прохання, щоб підтримати свій авторитет.

б) Необхідно пояснити причину відмови, але не давати зайвих обіцянок.

в) Швидше прийняти кінцеве рішення.

г) Делегувати вирішення питання або перенести зустріч.

*10. Що означає для менеджера самостійне виконання всіх завдань, участь у всіх нарадах, приймання всіх відвідувачів, необхідність прийти на роботу першим і піти з неї останнім?*

а) Це наслідок перехрещування багато чисельних ролей менеджера та недоліків в організації особистої праці.

б) Це вимога до ділових якостей сучасного менеджера.

в) Це необхідна умова виконання менеджером всіх управлінських ролей.

г) Це причина пере вантажностей менеджера, який відповідає сучасним вимогам.

**Практичні завдання для самостійного виконання**

**Завдання 1.** Оберіть з запропонованих груп 2 особи, яких можна назвати лідерами (для порівняння - з різних століть): військові лідери; ділові (бізнес) лідери; політичні лідери; релігійні лідери; суспільні лідери; лідери в галузі шоу-бізнесу; спортивні лідери; науковці; студентські лідери та ін. Провести аналіз, визначити природу та походження лідерства, особливості поведінки, риси характеру.

**Завдання 2.** Подумайте, якими рисами має володіти справжній лідер (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риси лідера». Згадайте людину, яка на Вашу думку є справжнім втіленням лідера. У другому стовбці шаблону оцініть за 10- бальною шкалою на скільки у цієї людини розвинені ці риси. У третьому стовбці оцініть розвиненість цих рис особисто у Вас.

 Таблиця 1.1

*Особистітсть лідера*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Якості лідера | Оцінка якостей лідера (за 10-бальною шкалою) | Оцінка власних якостей (за 10-бальною шкалою) |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Завдання 3.** Скласти перелік ваших:

а). Внутрішніх установок: принципи, цінності, мотиви, потреби, цілі;

б). Спрямованості: схильності, таланти, здібності.

На основі списку зробити висновки про найбільш підходящу або бажану галузь професійної діяльності, посади, професійна сфера, пріоритетні умови майбутньої роботи.

**Завдання 4.** Проведіть тест для визначення, чи харизматичний ви лідер.

Уявіть собі, що ви очолюєте основний підрозділ корпорації. Наскільки важливі були б для вас вказані види діяльності? Якщо ви поділяєте наведені нижче твердження, відповідайте «так», у противному разі – «ні».

1. Допомога підлеглим, роз’яснення їм цілей і шляхів їх досягнення.

2. Пояснення співробітникам змісту завдань і загальних цілей.

3. Підтримка у своєчасному виконанні робочих завдань.

4. Розроблення нових товарів або послуг.

5. Використання в ролі керівництва з вирішення проблем політики і процедур організації.

6. Пропаганда нетрадиційних поглядів і цінностей.

7. Грошова винагорода підлеглих за досягнення високих показників у праці.

8. Вимога поваги з боку кожного члена організації.

9. Самостійне виконання важливих завдань

10. Пропозиція нових нестандартних шляхів вирішення завдань.

11. Висловлення довіри співробітникам, які добре виконують свої завдання.

12. Вимога відданості особисто собі та організації.

13. Встановлення робочих процедур, що забезпечують стійку діяльність організації.

14. Використання як одного із засобів мотивації співробітників наших ідей.

15. Встановлення розумних обмежень на нові підходи.

16. Демонстрація соціальної незгоди.

Під парними номерами – зразви поведінки, характерні для харизматичних лідерів. Керівники цього типу особисто беруть участь у формуванні ідей, цілей і очолюють управління організаційними змінами, у пошуку нових шляхів вирішення проблем вони спираються, скоріше, на інтуїцію. Поведінкові стереотипи під непарними номерами відповідають традиційному, чи так званому транс акційному керівництву. Такі менеджери реагують на проблеми організації в безособовій манері, приймають раціональні рішення і координують роботу підлеглих. Якщо ви більшою мірою згодні з наведеними під парними номерами твердженнями, ви, можливо, – харизматичний лідер.

**Завдання 5.** Проведіть тест за методикою Ганса Айзенка для визначення типу темпераменту та типу лідерства.

*Інструкція випробуваному.*

Вам пропонується ряд запитань про особливості поведінки людини.

Якщо Ви відповідаєте на запитання ствердно (згоден), то поставте у відповідній клітинці бланку відповідей знак „+”.

Якщо Ваша відповідь негативна, то знак „-”. Відповідайте швидко на всі запитання, не пропускайте жодного.

1. Вам подобається гамір, жвавість, енергійність у Вашому оточенні?

2. Вам потрібні друзі, які змогли б підтримати Вас?

3. Ви завжди швидко відповідаєте, коли Вас запитують?

4. Буває так, що Ви роздратовані чимось?

5. У Вас часто змінюється настрій?

6. Це правда, що Вам легко і приємніше із книжками, ніж із людьми?

7. У Вас буває таке, що різні думки заважають заснути?

8. Ви завжди робите так, як Вам говорять?

9. Вам подобається, коли хтось ніяковіє від Ваших гострих слів у його адресу?

10. Ви коли-небудь відчували себе нещасливими, хоча для цього не було причини?

11. Ви хочете сказати про себе, що Ви весела, жвава людина?

12. Ви порушували встановлені правила поведінки?

13. Це правда, що ви буваєте часто роздратовані?

14. Вам подобається все робити швидко?

15. Ви дуже переживаєте про неприємні події, які ледве не сталися з Вами, хоча все скінчилось добре?

16. Вам можна довірити таємницю?

17. Ви можете без зайвих зусиль внести пожвавлення в невеселе товариство?

18. У Вас бувають випадки, коли Ваше серце б'ється дуже швидко?

19. У більшості випадків Ви робите перший крок, щоб потоваришувати з ким-небудь?

20. Ви говорили коли-небудь неправду?

21. Ви дуже переживаєте, коли Вас критикують?

22. У Вас гарне почуття гумору і Ви часто розповідаєте веселі історії своїм друзям?

23. Ви часто почуваєте себе стомленим?

24. Ви завжди спочатку виконуєте тяжче завдання, а потім інші?

25. У більшості випадків Ви веселі й задоволені всім?

26. Вас легко образити?

27. Вам подобається спілкуватися з людьми?

28. Ви завжди допомагаєте іншим, коли Вас просять про це?

29. У Вас бувають запаморочення голови?

30. Бувають випадки, коли Ваші дії ставлять у незручне становище інших?

31. Ви часто відчуваєте, що Вам все набридло?

32. Вам подобаєтеся дещо скрашувати свої досягнення?

33. Ви в більшості випадків мовчите, коли знаходитеся в товаристві незнайомих людей?

34. Ви іноді хвилюєтесь так, що не можете всидіти на місці?

35. Ви швидко приймаєте рішення?

36. Ви завжди розмовляєте голосно?

37. Ви часто бачите страшні сни?

38. Ви можете дати волю почуттям, відпочити і повеселитися в товаристві?

39. Вас легко вразити?

40. Вам траплялось говорити про когось погано?

41. Це правда, що ви здебільшого говорите й дієте швидко, не затримуючись довго над обдумуванням.

42. Якщо Ви потрапили в незручне становище, Ви легко це переносите?

43. Вам подобаються веселі ігри?

44. Ви завжди їсте те, що Вам подають?

45. Вам важко відповісти „ні”, коли у Вас щось прохають?

46. Вам подобається ходити в гості?

47. У Вас бувають такі хвилини, коли Вам не хочеться жити?

48. Про Вас можна сказати, що Ви грубіян?

49. Товариші вважають, що Ви весела й жвава людина?

50. Вам важко зосередитись на чомусь одному?

51. Ви здебільшого сидите і дивитесь, ніж приймаєте участь у чомусь?

52. Вам буває тяжко через різні думки?

53. Ви завжди впевнені втому, що зможете виконати те завдання, яке стоїть перед Вами?

54. У Вас трапляються випадки, коли Ви почуваєте себе самостійним?

55. Вам тяжко заговорити першими з незнайомою людиною?

56. У Вас бувають випадки, коли Ви думаєте, що те, що зробили, можна було б зробити по іншому?

57. Коли на Вас хтось підвищує голос, Ваша реакція така ж?

58. Трапляється так, що Ви почуваєте себе веселим або невеселим без будь-якої причини?

59. Ви вважаєте, що рідко можна отримати задоволення від веселого товариства?

60. Ви часто хвилюєтесь через те, що зробили щось не обміркувавши?

*Бланк відповідей*

Прізвище, ім’я, по-батькові

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 |
| 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 |
| 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |

Дешифратор до бланку відповідей:

1. Екстраверсія /Е/. „Так” - 1, 3, 9, 11, 14, 17, 19, 22, 25, 27, 30, 35, 38, 41, 43, 46, 49, 53, 57 „Ні” - 6, 33, 51, 55, 59.

2. Невротизм /Н/. „Ні” - 2, 5, 7, 10, 13, 15, 18, 21, 23, 26, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45, 47, 50, 52, 54, 56, 58, 60.

3. Правдивість. „Так” - 8, 16, 24, 28, 36, 44. „Ні” - 4, 12, 20, 32, 40, 48.

Якщо загальна сума співпадань у першій шкалі перевищує 12, то це виражений екстраверт, якщо менше - інтроверт.

|  |  |
| --- | --- |
| **Інтроверсія** | **Екстраверсія** |
| Значна | Помірна | Значна | Помірна |
| 1-7 | 8-11 | 12-18 | 19- 24 |

Підрахувавши кількість співпадань, визначте рівень невротизму. Якщо їх більше 14, то можна вважати, що особа емоційно нестійка.

|  |  |
| --- | --- |
| **Емоційна стабільність** | **Емоційна нестабільність** |
| Висока | Середня | Висока | Середня |
| 1 - 10 | 11 - 14 | 15- 18 | 19- 24 |

3. Підрахувавши кількість співпадань за шкалою „правдивість”, визначте рівень щирості відповідей. Якщо загальна сума перевищує 4-5 співпадань, то це свідчить про нещирість у відповідях. Тому достовірність отриманих результатів потрібно поставити під сумнів.

*Інтерпретація результатів*

Користуючись цією методикою, можна визначити тип темпераменту і яскраво виражені риси характеру.

*Холерик - екстраверт, емоційно нестійкий.*

*Сангвінік - екстраверт, емоційно стабільний.*

*Меланхолік - інтроверт, емоційно нестійкий.*

*Флегматик - інтроверт, емоційно стійкий.*

Як правило, типи темпераменту не зустрічаються в житті в чистому вигляді і можна говорити тільки про перевагу тих чи інших рис. Характер кожної людини являє собою сукупність слабких і сильних якостей. Причина цього явища полягає в тому, що кожен з нас наслідує певний темперамент, але з комбінацією властивостей, характерних для іншого типу.

*Сангвінік* швидко пристосовується до нових умов, швидко знаходить спільну розмову з людьми, комунікативний. Почуття швидко виникають і зникають. У людини цього типу яскрава міміка. Відсутність чіткої мети, не включеність сангвініка у творчу діяльність поступово формується в поверховість і нестабільність. Ця людина часто відрізняється сердечністю і душевністю. Він популярний і орієнтований на активну діяльність, яка приносить радість і задоволення. Його відрізняє добрий і життєрадісний темперамент. В прийнятті рішення такі люди опираються швидше на почуття, ніж на розум. Люди, які належать до цього типу зазвичай стають артистами, торговими агентами і ораторами

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони:** | **Слабкі сторони:** |
| - Балакучість - Комунікабельність - Ентузіазм - Сердечність - Представництво - Дружелюбність - Співчутливість - Безтурботність | - Слабка воля - Непостійність - Недисциплінованість - Егоцентризм - Шумливість - Схильність до перебільшення - Лякливість - Тривожність і невгамовність - Ненадійність |

Дії *холерика* поривчасті. Він відрізняється підвищеною збудженістю та великою емоційністю. Прояв цього типу темпераменту в значній мірі залежить від спрямованості особистості. У людей із громадськими інтересами він фокусується в ініціативності, енергійності, принциповості. Там, де немає багатства духовного життя, холеричний темперамент проявляється негативно (роздратованість, афективність).

Ці люди мають гарячий, стрімкий, активний і практичний темперамент. Їх відрізняє сильна воля. Вони дуже незалежні і самодостатні. Холерики схильні до того, щоб проявляти рішучість і наполягати 14 на своїй думці. Вони легко приймають рішення за себе та інших людей. Для них життя – це діяльність. Часто такі люди бувають владними і прагнуть розпоряджатися іншими. Вони здатні маніпулювати іншими і використовувати їх. Такі люди організовують виробництво, займаються творчістю та будівництвом. Часто вони є лідерами.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони:** | **Слабкі сторони:** |
| - Сильна воля - Рішучість - Незалежність - Оптимізм - Практичність - Продуктивність - Твердість - Здатність до лідерства - Упевненість | - Гнів - Жорстокість - Сарказм - Владність - Постійність і необачність - Гордість - Самодостатність - Відсутність емоційності - Підступність і хитрість |

У *флегматика* нові форми поведінки виробляються повільно, але вони стійкі. Здебільшого флегматик спокійний, рівномірний, рідко виходить із себе, не схильних до афектів. Залежно від умов середовища життєдіяльності в нього можуть сформуватися позитивні риси (витримка, глибина думки і т. ін.) або ж яскраві негативні риси характеру (в’ялість, лінь, нестійкість, низькі вольові якості). Люди цього типу є перфекціоністами. Вони прагнуть до досконалості у всьому. У них аналітичний склад розуму, здатні до самопожертви і нагороджені дуже чутливою емоційною напругою. Флегматик має сильну, врівноважену, проте інертну нервову систему. Люди, які належать до цього типу, відрізняються неквапливістю дій. Поряд з енергією та великою працездатністю, самовладанням і вмінням тримати себе в руках у них спостерігається певний консерватизм поведінки, що свідчить про інертність нервових процесів.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони:** | **Слабкі сторони:** |
| - Витримка - Урівноваженість - Глибина думки - Аналітичний склад розуму - Прагнення до досконалості - Велика працездатність - Самовладання - Вміння тримати себе в руках - Не схильність до афектів - Здатність до самопожертви - Стійкі форми поведінки | - Лінь - В’ялість - Нестійкість - Низькі вольові якості - Неквапливість дій - Консерватизм - Відсутність емоційності - Тривожність - Лякливість |

Реакція *меланхоліка* здебільшого відповідає силі подразника. Особливо потужне в людини цього типу темпераменту зовнішнє гальмування. Йому тяжко на чомусь зосередитись. Сильні подразники здебільшого викликають довготривалу реакцію гальмування. У стійких та стабільних умовах життя меланхолік характеризується змістовністю й глибиною думок. У негативних зовнішніх умовах меланхолік може стати замкнутим, боягузливим, неспокійним. Меланхолік не дуже дружелюбний, але ставши вашим другом, він буде абсолютно вірний вам. Часто меланхоліки схильні до зміни настрою, тому що їх почуття домінують над свідомістю. Люди цього типу стають артистами, музикантами, винахідниками, філософами і професорами.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони:** | **Слабкі сторони:** |
| - Обдарованість - Аналітичний розум - Чутливість - Прагнення до досконалості - Естетичне чуття - Ідеалізм - Вірність - Самовідданість | - Егоцентризм - Мінливість настрою - Песимізм - Схильність до теоретизування - Непрактичність - Вимогливість - Мстивість - Жорстокість поглядів |

*Екстраверт*, згідно вчення Айзенка, комунікабельний, йому подобаються веселі й гарні товариства, він має багато друзів. Проте імпульсивний і діє під впливом конкретної ситуації. Екстраверту подобається висловлювати гострі репліки. Йому до вподоби переміни. Він добродушний і веселий оптиміст, любить сміятися, віддає перевагу руху і дії, має тенденцію до агресивності, запальний, його емоції і почуття контролюються мало, на нього не завжди можна покластися.

Екстраверти - це тип особистості (або поведінки), що орієнтований у своїх проявах на зовнішній світ, на оточуючих. Для екстравертів характерна поведінка, при якій людина прагне до спілкування з людьми, уваги з боку оточення, участі у публічних виступах, участі в багатолюдних заходах та вечірках.

Екстраверти отримують стимул до існування від зовнішнього світу - від дій, людей, місць та речей. Тривалі періоди бездіяльності, внутрішнього споглядання, самотності або спілкування тільки з однією людиною позбавляють їх відчуття сенсу життя. Тим не менше, навіть екстравертам необхідно чергувати періоди гарячкової активності з відпочинком.

Екстраверти можуть багато чого запропонувати нашому суспільству: вони легко самовиражаються, сконцентровані на результатах, воліють перебувати в натовпі і діяти. Екстраверт може бути чудовим тамадою, організатором (часто на громадських засадах), урядовцем, керівником, артистом чи конферансьє.

На протилежному полюсі до екстраверта знаходиться *інтроверт*. Це спокійна, стримана, скромна і інтроспективна людина. Віддає перевагу книзі порівняно спілкуванню. Тримає дистанцію з усіма, крім близьких людей. Наперед планує свої дії, не довіряє мимовільним потягам, серйозно відноситься до прийнятого рішення, любить у всьому порядок. Контролює свої почуття, рідко робить агресивні поступки, не виходить із себе. На інтроверта можна покластися. Він дещо песимістичний, проте високо цінує етичні норми.

Інтроверти - тип особистості, орієнтований «всередину» або «на» себе. Для інтровертів характерна поведінка, більш пов'язана з комфортною самітністю, внутрішніми роздумами і переживаннями, творчістю або спостереженням за процесом. Найважливіша характерна риса інтровертів полягає в джерелі енергії: інтроверти черпають енергію зі свого внутрішнього світу ідей, емоцій і вражень. Вони консервують енергію. Зовнішній світ швидко викликає у них неприємні відчуття. Це може виявлятися в нервовості або, навпаки, в апатії. У будь-якому випадку їм необхідно обмежувати соціальні контакти, щоб не опинитися повністю спустошеними.

Інтроверти, здатні врівноважувати свої енергетичні потреби, володіють стійкістю і завзятістю, можуть дивитися на речі незалежно, глибоко зосереджуватися і творчо працювати. Інтроверт може бути чудовим ученим, психологом, дослідником або письменником.

*Фактор невротизму* свідчить, згідно позиції Айзенка, про емоційно-психологічну стійкість або нестійкість, стабільність, або нестабільність, і розглядається в зв’язку із природженою стабільністю вегетативної нервової системи. Фактор невротизму являє собою параметр, у відповідності з яким усіх осіб можна розмістити в один ряд, у якому на одному полюсі знаходяться особистості з високою стабільністю, зрілістю і хорошою активністю, а з іншого - надмірно нервозні, нестійкі і погано адаптовані. Усі інші розташовані в інтервалі між ними.

Невротизм - фундаментальна риса особистості, що характеризується тривожністю, страхом, швидкою зміною настрою, фрустрацією та відчуттям самотності. Вважається, що невротичні люди гірше справляються зі стресом, схильні перебільшувати негативну сторону тієї чи іншої ситуації. Частіше за все такі особистості сором'язливі і мають проблеми із втриманням гніву. Прийнято вважати, що особистості, в яких низький рівень невротизму, є більш емоційно стабільними, терплячими, стресостійкими, рідше відчувають емоційну напругу. Хоча такі індивіди у меншій мірі піддаються негативним емоційним впливам, це не означає, що для них характерний високий рівень позитивних переживань.

**Завдання 6.**

Мета: самопізнання і самовираження; усвідомлення своєї неповторності та потрібності 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.

## Тема 2. Лідерство та прийняття управлінських рішень

*Мета вивчення теми:*розкрити основні положення та зміст понять теми; розглянути типові задачі прийняття рішень та моделі їх підтримки; ознайомитися з інструментарієм для підтримки прийняття рішень та техніками візуалізації.

**План**

2.1. Умови прийняття рішень: визначеність, невизначеність, ризик та конфлікт.

2.2. Прийняття рішень в умовах ризику. Дерево рішень.

2.3. Типи керівників за прийняттям рішень.

2.4. Методики розроблення групового рішення.

2.5. Креативність і лідерство.

*Ключові поняття:*модель процесу прийняття рішення, оптимальна альтернатива, організаційні рішення, стратегічне планування, оперативний контроль, раціональність рішень, легальність рішення, класифікація проблем прийняття рішень, моделі прийняття рішень, ризик, невизначеність, конфлікт.

### 2.1. Умови прийняття рішень: визначеність, невизначеність, ризик та конфлікт

*Ухвалення рішення* − це вибір, як і що планувати, організовувати, керувати, мотивувати і контролювати, тобто в цілому саме прийняття рішення є основною функцією управління. Процес прийняття рішень, як і обмін інформацією, − складова частина, що з'єднує процес, необхідний для виконання будь-якої функції менеджменту. З цієї причини розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для всіх, хто хоче досягти великих висот у науці і мистецтві управління. В процесі управління керівники в силу багатьох причин не в змозі приймати оптимальні рішення і змушені діяти в умовах невизначеності і ризику [15].

Виділяють три основні *причини, які перешкоджають прийняттю таких рішень:*

 ̶ реальні цілі управління багатоскладні і звести їх до однозначно вимірюваного кількісними критеріями вибору найкращих рішень найчастіше практично неможливо;

 ̶ об'єктивно існуюча безліч альтернатив досягнення цілей набагато більше того набору альтернатив, який відомий керівнику і може бути ним охоплений при прийнятті рішень. В силу ж консервативності мислення з різних причин ряд альтернатив свідомо виключається з розгляду;

 ̶ інформаційні, обчислювальні, аналітичні та інші можливості підприємств і окремих керівників майже завжди дуже обмежені в порівнянні з потоком проблем управління, які реально виникають, що знижує можливість вироблення оптимальних рішень [16].

З позицій нормативної теорії прийняття рішень ці причини постають у вигляді тимчасових труднощів, з якими можна і потрібно боротися. З позицій теорії поведінки прийняття рішень − це реальність, яка завжди наявна на підприємствах.

Процес прийняття рішення, як правило, являє собою стадію вольової дії, що реалізується в рамках складного вольового акту. *Вольовий акт*, коли він наявний в кожному рішенні, з інформаційно-логічної точки зору перетворює, описує ту інформацію, яку дозволяє. Приписи, які містить кожне рішення, надають цілеспрямованого характеру діяльності суб'єктивного чинника зі зміни дійсності, підвищують ефективність роботи з управління соціальними процесами і явищами. При цьому необхідно враховувати, що вольові процеси завжди ускладнюються в наслідок дії емоційних факторів, мотивації та установки. Процеси прийняття рішень залежать від багатьох чинників, встановити які не так просто, тому з'ясування поведінки керівника, що приймає те чи інше рішення, становить значний інтерес [17].

В сучасних умовах правомірно розглядати прийняття рішень як засіб для реалізації всієї сукупності функцій менеджменту, підкреслюючи тим самим необхідність наукової обґрунтованості будь-якого управлінського впливу. Аналіз процесу підготовки і прийняття рішень показує, що окремі види рішень мають деякі загальні характеристики, це дозволяє згрупувати їх в окремі класи за відповідними ознаками. Найбільш загальною класифікаційною ознакою є *рівні менеджменту*. За цією ознакою розрізняють рішення, що приймаються на всіх трьох рівнях управління підприємством. Наприклад, *рішення з формування стратегічних (перспективних) планів* здійснюється на вищому рівні. *Рішення оперативних (поточних) планів* випуску продукції поширюються на середній рівень, тобто підрозділи і служби підприємства. Такі ж *рішення*, як перерозподіл робіт у зв'язку з виходом з ладу обладнання або відсутністю відповідних матеріалів, *відносяться до компетенції нижчого рівня*, тобто конкретних підрозділів [18].

Існує кілька способів класифікації проблем прийняття рішень. Найбільшого поширення набула *класифікація, запропонована Саймоном 1958 року* [19]. Відповідно до неї всі проблеми, що потребують прийняття рішень в організаційному управлінні, поділяють на три типи.

До першого типу належать *добре структуровані* (цілком формалізовані, кількісно сформульовані) проблеми, в яких суттєві залежності визначено настільки повно, що вони можуть бути виражені числами або символами, і тому легко стандартизуються та програмуються.

Другий тип − це *неструктуровані* (неформалізовані, якісно виражені) проблеми (завдання), для яких описано лише важливі ресурси, ознаки й характеристики, а кількісні залежності між ними невідомі.

До третього типу належать *слабоструктуровані* (змішані, напівструктуровані) проблеми, що мають як кількісні, так і якісні елементи, причому маловідомі і невизначені акценти проблеми мають тенденцію домінувати.

До типових слабоструктурованих проблем належать проблеми, для яких характерні такі особливості:

- рішення, що приймаються, стосуються майбутнього;

- має місце широкий діапазон альтернатив;

- рішення залежать від неповноти знань щодо теперішніх технологічних досягнень;

- запропоновані рішення потребують вкладання великих обсягів ресурсів і *пов’язані з елементами ризику*;

- неповністю визначено вимоги стосовно вартості та тривалості розв’язання проблеми;

- проблема складна через необхідність комбінування різних ресурсів для її розв’язування [20].

### 2.2. Прийняття рішень в умовах ризику. Дерево рішень

Рішення, прийняте підприємцем, майже завжди поєднане з економічним ризиком, що обумовлений наявністю ряду факторів невизначеності, заздалегідь не передбачених. Діада “невизначеність — ризик” є визначальною у системі понять, пов’язаних з ризиком.

*Невизначеність* — досить широке поняття, яке відображає об’єктивну неможливість отримати абсолютне знання про внутрішні та зовнішні умови їх функціонування, неоднозначність параметрів. Невизначеність - це неповноцінність чи неточність інформації про умови реалізації розроблювальних підприємством проектів (програм), у тому числі пов’язаних з ними витратах і результатах. Невизначеність, пов’язана з можливістю виникнення в ході реалізації конкретного проекту несприятливих ситуацій і наслідків, характеризується наявністю економічного ризику і потребує свого урахування [21].

*Урахування невизначеності здійснюється трьома способами:*

• перевіркою стійкості розробленого проекту (програми);

• коригуванням параметрів проекту (програми) і економічних нормативів;

• формалізованим описом невизначеності.

В економічній літературі відомі численні спроби сформулювати теоретичні визначення поняття ризику. Найбільш послідовним серед них є твердження, згідно з яким *ризик* у своїй першооснові є невизначеністю. В умовах невизначеності кінцевий результат можна передбачити лише наближено, узявши одне з потенційно можливих значень. Така невизначеність зумовлюється, як правило, суб'єктивним сприйняттям реальних явищ. Поняття ризику, на противагу поняттю невизначеності, має практичне застосування. Ризиком буде визнано лише таку невизначеність, яку можна оцінити кількісно. Невизначеність призводить до ризику через відсутність повної інформації та неможливість точного передбачення. Суттєво впливати на його виникнення можуть такі чинники як погодні умови, науково-технічний прогрес, ринковий попит і ціни на товари тощо. Ризик виникає тоді, коли приймається рішення з кількох можливих, і є непевність в тому, що воно, це рішення, призведе до найефективніших наслідків. Основне завдання - це керування ризиком, зведення його до прийнятних величин (а не виключення), зниження можливих збитків [22].

Розглянемо детальніше один з найпоширеніших способи моделювання управлінських рішень - *побудова «дерева рішень»*. Дерево рішень – це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей та виграшів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища. Ідея методу «дерева рішень» полягає у тому, що просуваючись гілками дерева у напрямку справа наліво (тобто від вершини дерева до першої точки прийняття рішення):

а) спочатку розрахувати очікувані виграші по кожній гілці дерева (чисту приведену вартість (NVP)):

*NVP=ρ \* R*

ρ − ймовірність настання події; R – величина виграшу або втрат.

б) порівнюючи ці очікувані виграші, зробити остаточний вибір найкращої альтернативи [21].

Процес прийняття рішень за допомогою дерева рішень у загальному випадку припускає *виконання п’яти етапів*:

*Етап 1. Формулювання завдання.* Насамперед необхідно відкинути всі фактори, що не стосуються проблеми, а серед безлічі тих, що залишилися, виділити істотні і несуттєві. Визначаємо можливості збору інформації для експериментування і реальних дій; складаємо перелік подій, які з певною ймовірністю можуть відбутися: встановлюємо тимчасової порядок розташування подій, в результатах яких міститься корисна і доступна інформація, і тих послідовних дій, які можна зробити. Це дозволить привести опис завдання прийняття рішення у форму, що піддається аналізу. Повинні бути виконані такі основні процедури: визначення можливостей збору інформації для експериментування і реальних дій; складання переліку подій, що з певною імовірністю можуть відбутися; установлення тимчасового порядку розташування подій, у наслідках яких міститься корисна і доступна інформація, і тих послідовних дій, які можна розпочати.

*Етап 2. Побудова дерева рішень.* «Дерево рішень» складається з ряду вузлів і гілок, які з них виходять. Квадрати позначають пункти прийняття рішень, кола – можливі події, а дуги − відповідають переходам між логічно пов’язаними рішеннями і випадковими подіями. З вершин-рішень (квадратів) виходить стільки дуг, скільки є варіантів (альтернатив); вибір конкретної дуги (варіант рішення). З вершин-подій також може виходити кілька дуг. Але тут вже вибір здійснюється випадковим чином відповідно до заданих ймовірностями окремих випадків. Гілками дерева ставлять у відповідність суб’єктивні та об’єктивні оцінки можливих подій. Йдучи вздовж побудованих гілок, оцінюють кожен шлях, як правило, на основі ймовірностей, і з усіх можливих оцінок обирають варіант дій з найменшою ймовірністю. При цьому кількісну оцінку одержує кожен варіант. У процесі побудови дерева використовується два види гілок: гілка рішень і гілка результатів. Гілка рішень передбачає прийняття того чи іншого рішення і позначається у вигляді вершини з гілками, що відходять від неї (рішеннями). Гілка подій малюється тоді, коли зовнішні фактори визначають, яка з можливих випадкових подій відбудеться.

*Етап 3. Оцінка імовірностей станів середовища*, тобто зіставлення шансів виникнення кожної конкретної події. Слід зазначити, що вказані імовірності визначаються або на підставі наявної статистики, або експертним шляхом.

*Етап 4. Установлення виграшів* (чи програшів, як виграшів зі знаком мінус) для кожної можливої комбінації альтернатив (дій) і станів середовища.

*Етап 5. Вирішення завдання* [23]*.*

Після того, як дерево рішення побудовано, воно аналізується справа наліво, тобто починати треба з останнього прийнятого рішення. Для кожного рішення вибирається альтернатива з найбільшим показником віддачі (або з найменшими витратами). Якщо за прийняттям рішення слід кілька можливих варіантів подій, то вибирається альтернатива з найбільшою передбачуваним прибутком (або з найменшою передбачуваною величиною витрат).

*Метод оцінки «дерева рішень» містить наступні чинники:*

- діаграма у формі дерева рішень використовується для ілюстрації структури ризику і логіки рішення проекту;

- вірогідність вказують для ймовірності виникнення кожної гілки дерева;

- чиста приведена вартість (NVP) розраховується для кожної гілки, і потім видається підсумкова NVP для проекту;

- метод може бути використаний, щоб включити можливі результати майбутніх випробувань і відповідних рішень управління в оцінку вартості;

- включена можливість відмови від проекту.

Метод дерева рішень застосовується в ситуаціях, в яких результати одного рішення впливають на подальші рішення. Тобто «дерево рішень» – зручний метод для проведення та прийняття послідовних дій. Оцінка альтернатив у випадку, коли дії, що робляться на одній стадії, залежить від дій, які потрібно на попередній, є досить складною. Побудова «дерева рішень» найчастіше використовується для аналізу проектних ризиків [24].

*Приклад розв'язання задачі.*

Керівництво підприємства для випуску нової продукції має три альтернативи: побудувати новий цех; переобладнати старий цех; продати патент іншому підприємству. Розмір виграшу, що підприємство може одержати, залежить від сприятливого або несприятливого стану ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

*Вихідні дані*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № стратегії | Дії підприємства | Сприятливий стан ринку (0,6) | Несприятливий стан ринку (0,4) |
| 1. | Будівництво нового цеху | +500 000 | -400 000 |
| 2. | Переобладнання старого цеху | +100 000 | -50 000 |
| 3. | Продаж патенту | +40 000 | +40 000 |

Для вибору кращої альтернативи фірма зібрала необхідну інформацію і побудувала дерево рішень, як показано на рисунку 2.1.



*Рисунок 2.1* – «Дерево рішень»

Аналіз графіка починаємо, просуваючись справа наліво.

Визначаємо чисту приведену вартість для трьох варіантів рішень:

1) NVP1 = 0,6 \* 500 000 + 0,4 \* −400 000 = 140 000 (тис. грн)

2) NVP2 = 0,6 \* 100 000 + 0,4 \* −50 000 = 40 000 (тис. грн)

3) NVP3 = 0,6 \* 40 000 + 0,4 \* 40 000 = 40 000 (тис. грн)

Таким чином, найбільш доцільно вибирати першу стратегію, тобто будувати новий цех, а другу й третю стратегії варто відкинути. Найкраще рішення дає очікуваний виграш, що дорівнює 140 000 гривень [25].

### 2.3. Типи керівників за прийняттям рішень

Процес прийняття рішень залежить від багатьох факторів, встановити які зовсім не просто. Однак можна зробити спробу з'ясувати природу цих рішень, причину тої чи іншої поведінки керівників, які приймають рішення. Виходячи з цього в основу типології рішень необхідно покласти індивідуально-психологічні, організаторські, інтелектуальні властивості керівників, способи емоційно-вольового впливу на підлеглих, а також знання законів групової (колективної) психології.

Вивчення досить великого обсягу наукової літератури показало, що підготовка і вироблення рішення є складним і багатостороннім процесом і включає в себе цілий ряд дій, пов'язаних з виконанням різних операцій:

• здатність до збору, аналізу, підготовки найважливішої інформації про внутрішній стан системи і навколишнього середовища;

• здатність здійснити оптимальний вибір [26].

Управлінське рішення, будучи однією з конкретних форм упорядкування діяльності підприємства, і як функція менеджменту стимулює розвиток персональної відповідальності, дає ключ для практичного освоєння змістовної сторони свободи вибору. При цьому виявляються професіоналізм керівника, його ділові, моральні та психологічні якості. І якщо рішення вже прийнято, його важко змінити, оскільки рішення − це стан невизначеності, викликаний необхідністю вибору дій, що дозволяють досягти певного заздалегідь заданого результату. Ця невизначеність призводить до наступних типів прийняття рішення (табл. 2.2) [22].

Таблиця 2.2

*Типи прийняття рішень*

|  |  |
| --- | --- |
| Тип рішення | Опис рішення |
| Стандартний | Існує фіксований набір альтернатив |
| Бінарний | Обмежений набір: “так” або “ні” |
| Багатоальтернативний | Є дуже широкий спектр альтернатив |
| Інноваційний (новаторський)  | Потрібно здійснити дії, однак немає прийнятних альтернатив |

В управлінській діяльності велику роль відіграють індивідуально-психологічні (темперамент, характер, здібності) і емоційно-вольові особливості особистості, що формують *індивідуальний стиль поведінки керівника*, який виявляється перш за все в процесі прийняття рішення. Останній, як відомо, складається з таких елементів: виявлення проблемної ситуації; уявне висунення різних варіантів рішення (гіпотез); оцінка (контроль) висунутих варіантів; вибір того варіанта рішення, який забезпечує досягнення необхідного результату, особливо в співвідношенні процесів побудови гіпотез і їх перевірки (продуктивності і критичності мислення).

Якщо позначити процес побудови гіпотез П, а контролю − К, можна виділити *п'ять типів прийняття рішення* [23].

1. П> К − *імпульсивне рішення* (процес побудови гіпотез переважає над їх контролем). Такий тип характерний для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями з їх перевірки та уточнення. Така людина відносно легко генерує ідеї в необмеженій кількості, проте не в змозі їх як слід оцінити. Вона орієнтується на успіх і менш чутлива до невдач. Це призводить до того, що процес прийняття рішень проходить стрибкоподібно, минаючи етап обґрунтування і перевірки. У практичній роботі імпульсивність рішень може призводити керівника до прагнення втілювати в життя рішення, які недостатньо осмислені і обґрунтовані.

2. П ≥ К − *ризиковане рішення* (гіпотези контролюються частково). Відрізняється від імпульсивного рішення деякими особливостями індивідуальної тактики. Таке рішення не потребує ретельного обґрунтуванні гіпотез, і якщо людина впевнена в собі, може успішно діяти в екстремальних ситуаціях. Якщо імпульсивні рішення перестрибують через етап обґрунтування гіпотези, то ризиковані його не оминають, але до оцінки ОПР (особа, яка приймає рішення) приходить лише після того, як виявлена недоцільність. В кінцевому підсумку, хоча і з запізненням, елементи побудови гіпотез і їх перевірки врівноважуються.

3. П = К − *врівноважене рішення* (гіпотези і їх контроль збалансовані). Властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною ідеєю, що виникла в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання. Врівноваженість проявляється в тому, що висунення гіпотез і їх перевірка однаково привертають увагу людини. Критично ставляться до своїх дій, висунутих гіпотез і перевірки. Перш ніж приступити до прийняття рішень, вони формулюють вихідну ідею. Подібна тактика прийняття рішень найбільш продуктивна.

4. П ⩽ К − *обережне рішення* (контроль починає пригнічувати гіпотези). Характеризується особливою ретельністю оцінки всіх варіантів, досить критичним підходом до справи. Воно ще в меншій мірі, ніж інертне рішення, відрізняється новизною і оригінальністю. Перш ніж прийти до висновку, людина робить безліч різноманітних підготовчих дій. Рішенням обережного типу властива упереджувальна оцінка. Тому тактична лінія обережних − уникнути помилок.

5. П < К – *інертне рішення* (процес контролю переважає над процесом побудови гіпотез, протікає вкрай повільно і невпевнено).. Це результат дуже невпевненого і обережного пошуку. Після висунення вихідної гіпотези її уточнення йде вкрай повільно, оскільки контрольні і уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей. Тому в таких рішеннях важко виявити оригінальність і новаторство. Оцінки занадто критичні, кожен свій крок людина перевіряє неодноразово. Це веде до розтягування (в часі) процесу прийняття рішень [23].

Крайні типи прийняття рішення (імпульсивний і інертний) є найменш ефективними. Найбільш ефективні рішення, що поєднують ризик (2-й тип) з обачністю (4-й тип), тобто "обережна сміливість". У процесі прийняття рішення перед керівником стають проблеми як об'єктивного, так і суб'єктивного порядку. Труднощі об'єктивного порядку пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням рішення, наявністю кадрових можливостей, обмеженістю в часі, а суб'єктивного − з недосконалістю деяких особистісних якостей керівника, які безпосередньо впливають на процес прийняття рішення [23].

Коли менеджер розробляє рішення, на нього впливає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище. *Зовнішнє середовище* − це покупці, конкуренти, політичні і соціальні умови. *Внутрішне* *середовище* − це персонал, технологія. Важливим фактором є також можливість зробити власну кар'єру. Взаємодія всіх цих факторів і визначає вибір рішення. Виходячи з цього і формуються два основних типи керівників з точки зору прийняття управлінських рішень: з внутрішньою і зовнішньою стратегією. Основою такого поділу є характер самооцінки керівником суб'єктивних і об'єктивних даних, що впливають на якість рішення і перспективність його виконання. З накопиченням життєвого досвіду, набуттям впевненості у своїх професійних можливостях відбуваються зміни і в самооцінці. *Керівники із зовнішньою стратегією* переконані, що їх успіхи або невдачі в першу чергу залежать від зовнішніх обставин, на які вони не можуть вплинути. Під тиском ззовні вони легко відмовляються від своєї позиції, намагаються уникнути ризику, відповідальності. У складних ситуаціях виявляють пасивність. *Керівники з внутрішньою стратегією* відрізняються такими, якостями: ̶ виявляють більшу активність при пошуку інформації, ніж люди з зовнішньою стратегією; ̶ більш конструктивно діють в ситуаціях, коли виникають труднощі при прийнятті рішення; ̶ більше зважають на інформацю про результати своїх дій, ніж люди з зовнішньою стратегією; ̶ більш стійкі до тиску будь-якої думки, різних точок зору, селективно підходять до них, коректують свої позиції, не відступаючи від своєї концепції рішення [21].

### 2.4. Методики розроблення групового рішення

Розглянемо чотири підходи до прийняття рішень, починаючи з моделі раціонального прийняття рішень, переходячи до моделі прийняття рішень з обмеженою раціональністю, інтуїтивної моделі прийняття рішень і закінчуючи креативною моделлю прийняття рішень.

*Прийняття раціональних рішень*

Модель раціонального прийняття рішень описує низку кроків, які повинні розглянути особи, які приймають рішення, якщо їх метою є максимізація якості своїх результатів. Уявімо, що ваш старий автомобіль зламався, і у вас є достатньо грошей, зекономлених для значного початкового внеску на новий автомобіль. Отже, *перший крок*— ми знаємо, що ви хочете придбати новий автомобіль. Далі, на *кроці 2*, вам потрібно буде вирішити, які фактори важливі для вас. Всі потенційні варіанти придбання вашого автомобіля будуть оцінені за цими критеріями. Потрібно вирішити, наскільки важливий кожен фактор для вашого рішення на *кроці 3*. *Крок 4* вимагає, щоб ви генерували всі альтернативи щодо ваших варіантів. Потім, на *кроці 5*, потрібно використовувати цю інформацію для оцінки кожної альтернативи відповідно до встановлених критеріїв. Ви вибираєте найкращу альтернативу (*крок 6*), і виходите і купуєте новий автомобіль (*крок 7*). Результат цього рішення буде пов'язаний з наступним прийнятим рішенням; саме тут відбувається оцінка на *кроці 8*. Лауреат Нобелівської премії економіст Герберт Саймон зауважив, що, хоча раціональна модель прийняття рішень може бути корисним інструментом для вирішення проблем, вона не відображає, як часто приймаються рішення в організаціях. Насправді наявність занадто великої кількості інформації може призвести до паралічу аналізу, де все більше часу витрачається на збір інформації та роздуми про неї, але жодних рішень насправді не приймається [21].

*Прийняття «досить хороших» рішень*

Модель обмеженої раціональності прийняття рішень визнає обмеженість процесів прийняття рішень. Відповідно до цієї моделі, люди свідомо обмежують свої варіанти керованим набором і вибирають найкращу альтернативу, не проводячи вичерпного пошуку альтернатив. Важливою частиною підходу обмеженої раціональності є тенденція до задоволення, яка стосується прийняття першої альтернативи, яка відповідає вашим мінімальним критеріям. Наприклад, багато випускників коледжів не проводять національний або міжнародний пошук потенційних вакансій; натомість вони зосереджують свій пошук на обмеженій географічній зоні і, як правило, приймають першу пропозицію в обраній їм області, навіть якщо це може бути не ідеальна ситуація з роботою. Задоволення схоже на раціональне прийняття рішень, але відрізняється тим, що замість вибору найкращого вибору та максимізації потенційного результату, особа, яка приймає рішення, економить час і зусилля, приймаючи першу альтернативу, яка відповідає мінімальному порогу [22].

*Прийняття інтуїтивних рішень*

Інтуїтивна модель прийняття рішень стала важливою моделлю прийняття рішень. Це стосується прийняття рішень без свідомих міркувань. Коли ми визнаємо, що менеджерам часто потрібно приймати рішення за складних обставин з тимчасовим тиском, обмеженнями, великою невизначеністю, високо помітними результатами та високими ставками, і в умовах, що змінюються, має сенс, що вони не матимуть часу офіційно працювати через всі кроки моделі раціонального прийняття рішень. Але коли генеральних директорів, фінансових аналітиків та медичних працівників запитують про критичні рішення, які вони приймають, рідко вони приписують успіх удачі. Сторонньому спостерігачеві може здатися, що вони здогадуються щодо курсу дій, які слід вжити, але виявляється, що вони систематично приймають рішення, використовуючи іншу модель, ніж підозрювалося раніше. Інтуїтивна модель прийняття рішень стверджує, що в певній ситуації експерти, які приймають рішення, сканують середовище на предмет підказки для розпізнавання закономірностей. Після того, як модель буде визнана, вони можуть грати потенційний курс дій до його результату на основі свого попереднього досвіду. Завдяки навчанню, досвіду та знанням, ці особи, що приймають рішення, мають уявлення про те, наскільки добре може працювати дане рішення. Якщо вони пробігають ментальну модель і виявляють, що рішення не спрацює, вони змінюють рішення і повторно тестують його, перш ніж вводити його в дію. Якщо він все ще не вважається працездатним рішенням, він відкидається як варіант і нова ідея тестується до тих пір, поки не буде знайдено працездатне рішення. Після того, як життєздатний курс дій буде визначено, особа, яка приймає рішення, приводить рішення в рух. Ключовим моментом є те, що одночасно розглядається тільки один вибір [23].

*Креативне прийняття рішень*

Окрім раціонального прийняття рішень, моделей обмеженої раціональності та інтуїтивного прийняття рішень, креативне прийняття рішень є життєво важливою частиною ефективного прийняття рішень. *Творчість* - це покоління нових, образних ідей. Зі згладжуванням організацій та інтенсивною конкуренцією між організаціями, приватні особи та організації змушені бути творчими у рішеннях, починаючи від скорочення витрат до створення нових способів ведення бізнесу. Зверніть увагу, що, хоча творчість є першим кроком в інноваційному процесі, творчість та інновації - це не одне і те ж. *Інновації* починаються з креативних ідей, але це також передбачає реалістичне планування та подальші дії. П'ять кроків до прийняття креативних рішень схожі на попередні моделі прийняття рішень деякими ключовими способами. Всі моделі включають ідентифікацію проблеми, яка є кроком, на якому стає очевидною необхідність вирішення проблеми. Якщо ви не визнаєте, що у вас є проблема, вирішити її неможливо. Занурення - це крок, на якому особа, яка приймає рішення, свідомо думає про проблему і збирає інформацію. Ключем до успіху в творчому прийнятті рішень є наявність або придбання експертизи в галузі, що вивчається. Потім відбувається інкубація. Під час інкубації індивід відкладає проблему в сторону і деякий час не замислюється про неї. В цей час мозок фактично працює над проблемою несвідомо. Потім настає освітленість або момент проникливості, коли рішення проблеми стає очевидним для людини, як правило, тоді, коли його найменше очікують. Нарешті, етап верифікації та застосування відбувається, коли особа, яка приймає рішення, свідомо перевіряє доцільність рішення та реалізує рішення [24].

### 2.5. Креативність і лідерство

Дослідники зосереджуються на трьох факторах для оцінки рівня креативності в процесі прийняття рішень. *Вільне володіння* відноситься до кількості ідей, які людина здатна генерувати. *Гнучкість* стосується того, наскільки ідеї відрізняються одна від одної. Якщо ви можете створити кілька різних рішень проблеми, ваш процес прийняття рішень відрізняється високою гнучкістю. *Оригінальність* відноситься до унікальності ідеї. Можна сказати, що Рід Гастінгс, засновник і генеральний директор Netflix, досить творча людина. Його процес прийняття рішень показує як мінімум два елементи творчості. Ми точно не знаємо, скільки ідей у нього було протягом своєї кар'єри, але його ідеї досить сильно відрізняються один від одного. Незабаром після початку роботи в програмній компанії він винайшов успішний інструмент налагодження, що призвело до його заснування компанії з усунення несправностей комп'ютерів Pure Software в 1991 році. Після злиття та подальшого продажу отриманої компанії в 1997 році Гастінгс заснував Netflix, який здійснив революцію в бізнесі оренди DVD за допомогою онлайн-оренди без затримки плати. У 2007 році Гастінгс був обраний до ради директорів Microsoft. Його ідеї відрізняються високою оригінальністю і гнучкістю [21].

Деякі експерти запропонували, що творчість відбувається як взаємодія між трьома факторами:

1) особистісні риси людей (відкритість до досвіду, прийняття ризику),

2) їх атрибути (експертиза, уява, мотивація),

3) контекст (заохочення від інших, тиск часу та фізичні структури).

Наприклад, дослідження показують, що люди, відкриті до досвіду, менш сумлінні, більш самоприймають і більш імпульсивні, як правило, більш творчі [22].

Існує багато методів, які покращують творчість. Одним з популярних способів генерування ідей є використання мозкового штурму.

*Мозковий штурм* - це груповий процес генерування ідей, який дотримується набору керівних принципів, які не включають жодної критики ідей під час мозкового штурму, ідею, що жодна пропозиція не є надто божевільною, і спираючись на інші ідеї (piggybacking). Дослідження показують, що кількість ідей насправді призводить до кращої якості ідеї в кінцевому підсумку, тому рекомендується встановлювати високі квоти ідеї, де група повинна досягти певної кількості ідей, перш ніж вони будуть зроблені, рекомендується, щоб уникнути втрати процесу і максимізувати ефективність мозкового штурму. Ще один унікальний аспект мозкового штурму полягає в тому, що чим більше людей включені в мозковий штурм, тим краще буде результат рішення, оскільки різноманітність фонів і підходів дає групі більше черпати з. Варіація мозкового штурму - це дикий штурм, де група зосереджується на ідеях, які неможливі, а потім уявляє, що повинно статися, щоб зробити їх можливими [23].

*Ідеї для підвищення організаційної творчості*. Організаційна творчість життєво важлива для організацій. Ось деякі рекомендації щодо підвищення організаційної творчості в командах.

*Урізноманітніть свою команду*, щоб дати їм більше можливостей для побудови та більше можливостей для створення функціонального конфлікту, уникаючи особистого конфлікту.

*Змінюйте членство в групі*, щоб стимулювати нові ідеї та нові моделі взаємодії.

*Команди без лідерів* можуть дозволити командам свободу створювати, не намагаючись догодити нікому вперед.

*Займіться мозковим штурмом*, щоб генерувати ідеї - пам'ятайте, щоб поставити високу мету для кількості ідей, які група повинна придумати, заохочувати дикі ідеї та робити перерви з написання мозку.

*Використовуйте техніку номінальної групи особисто або в електронному вигляді*, щоб уникнути деяких загальних підводних каменів групового процесу. Розглянемо анонімні відгуки, а також.

*Використовуйте аналогії*, щоб уявити проблеми та рішення.

*Киньте виклик командам* так, щоб вони були зайняті, але не перевантажені.

*Нехай люди вирішують, як досягти цілей*, а не розповідати їм, яких цілей досягти.

*Підтримуйте і відзначайте творчість* навіть тоді, коли це призводить до помилки. Але налаштуйте процеси, щоб вчитися на помилках, а також.

*Модель* творчої поведінки.

*Інститут організаційної пам'яті* так, щоб індивіди не витрачали час на рутинні завдання.

*Створіть фізичний простір, що сприяє творчості*, який є грайливим та гумористичним - це місце, де ідеї можуть процвітати.

*Включити творчу поведінку* в процес атестації.

І нарешті, *уникнення групового мислення* може бути важливим навиком для навчання [25].

**Питання для самоконтролю**

1. Що таке процес прийняття рішення?

2. Від чого залежить процес прийняття рішення?

3. Що таке імпульсивне рішення?

4. Що таке ризиковане рішення?

5. Що таке врівноважене рішення?

6. Що таке обережне рішення?

7. Що таке інертне рішення?

8. Які типи рішень найменш ефективні?

9. Які типи рішень найбільш ефективні?

10. Що необхідно для оптимізації та підвищення якості і ефективності рішень?

**Тестові завдання**

*1. Формуючи команду, менеджер намагається:*

а) обрати декількох лідерів, які б координували команду;

б) об’єднати всіх членів команди загальною метою й завданням;

в) індивідуалізувати кожного члена команди;

г) підсилити конкуренцію між членами команди.

*2. До основних організаційних проблем, які вирішує менеджер, належать:*

а) встановлення заробітної плати в команді;

б) створення професійно-стимулюючого оточення;

в) забезпечення групи кваліфікованим технічним персоналом;

г) залучення підтримки керівництва.

*3. Якщо керівник має прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то він повинен:*

а) зробити це невідкладно, і, зробивши, не повертатись знову до цієї справи;

б) робити це швидко, але потім мати сумніви;

в) намагатись не робити ніяких кроків якомога довше;

г) правильні відповіді а) і в).

*4. Вдале забезпечення поточного процесу контролю, своєчасного виконання графіків і плану, завершення кожної стадії життєвого циклу команди характеризує наступну рису менеджера:*

а) спроможність до розв’язання проблем та орієнтація на результат;

б) впевненість в собі;

в) перспективність, стратегічне мислення;

г) комунікабельність, зацікавленість у людях.

*5. Керівник має бути відповідальний:*

а) за підтримку гарного настрою в колективі;

б) за відмінне і вчасне виконання завдань;

в) за виконання лише планових завдань;

г) за уникнення конфліктів у колективі.

*6. Найкращих результатів досягає керівник, який:*

а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до вирішення загального завдання, керуючись принципом: довіряй але перевіряй;

в) піклується про роботу, хоча за метушнею справ не забуває і про тих, хто її виконує;

г) правильні відповіді а) і б).

*7. Група концепцій, що досліджує оптимальний набір особистісних характеристик, що сприяють успіху в завоюванні й утриманні лідерських позицій, розглядає лідерство як:*

а) Центр групових інтересів.

б) Взаємодію.

в) Владні відносини.

г) Прояв особистісних рис.

*8. Найбільш значущим навиком лідера в сфері взаємодії з послідовниками є здатність:*

а) Маніпулювати іншими.

б) Створювати атмосферу довіри.

в) Домінувати.

г) Відстоювати свою точку зору.

*9. Назвіть основні критерії визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи керівника:*

а) Важливість, терміновість та фіксованість у часі.

б) Зміст справи та характер ініціативи.

в) Періодичність повторення, зміст справи та предмет діяльності.

г) Період, який охоплює справа, періодичність повторення, тривалість.

*10. Назвіть типи влади:*

а) фізична і духовна влада;

б) духовна, статусна, політична влада;

в) статусна, духовна, фізична, економічна, політична влада;

г) статусна, економічна, духовна влада.

 **Практичні завдання для самостійного виконання**

**Завдання 1.** Складіть список з 3-5 осіб, яких можна назвати лідерами. Не потрібно обмежуватись лише хорошими лідерами. Ваше завдання – визначити сильних лідерів. Проаналізуйте типи особи, основні риси. Визначте подібні риси та відмінності. Чим вони викликані?

**Завдання 2.** Проаналізувати психологічну структуру професійної діяльності менеджера. Дослідити особливості професіографії, професіограми і психограми. Обґрунтувати використання професіограм і психограм при доборі кадрів.

**Завдання 3.** Визначте, яка проблема є для Вас найактуальнішою на сьогодні (вона може бути як віртуальною, так і реальною). Щоб зрозуміти її складність, розбийте цю проблему на кілька компонентів. Запишіть. Спробуйте визначити, що потребує негайної уваги. Приступіть до виконання того, що потрібно зараз, поступово, крок за кроком, проробляючи кожен компонент.

**Завдання 4.** Розгляньте «Шість стилів лідерства Гоулмана» та вкажіть, який зі стилів Ви вважаєте найбільш продуктивним?

Поясніть свою точку зору та зробіть висновок.

Як правило, ефективні лідери використовують один або кілька стилів лідерства і майстерно переключаються з одного на інший залежно від ситуації.

Гоулман Д., Бояціс Д., Маккі А. виділили шість стилів лідерства. Чотири з шести стилів лідерства – ідеалістичний, навчальний, товариський і демократичний – здатні запалити, надихнути людей, що призводить до підвищення продуктивності, тоді як два інших – амбітний і авторитарний – хоча часом і потрібні, але повинні застосовуватися з великою обережністю.

Таблиця 2.3

*Шість стилів лідерства Гоулмана*

|  |  |
| --- | --- |
| **Стиль лідерства** | **Особливості прояву та наслідки** |
| *Резонансні стилі лідерства* |
| Ідеалістичний стиль | Лідер надихає людей, малюючи їм привабливий образ майбутнього, чим потужно впливає на формування позитивного клімату в організації. Доречно використовувати: коли зміна ситуації вимагає створення нового образу майбутнього, або якщо необхідно визначити ясний напрямок руху.Такі лідери чітко позначають бажану ціль, але не вказують, як її досягти, залишаючи людям простір для ідей, експериментів і прорахованих ризиків. Знання загальної картини і свого місця в ній дарує людям ясність. Вони розуміють, чого від них чекають. А відчуття, що кожен член колективу працює на спільну справу, формує згуртованість і вірність: люди пишаються тим, що належать до цієї організації.Чим сильніше люди поділяють корпоративні цінності підприємства, його цілі і місію, тим швидше така компанія стає для них найбільш бажаним місцем роботи. Філософські уявлення і місія компанії служать для її працівників унікальним «брендом», і це особливо виділяє її на тлі інших компаній цієї ж галузі. |
| Навчальний стиль | Лідер пов'язує бажання людей з цілями організації. Доречно використовувати: щоб допомогти співробітникові поліпшити продуктивність за рахунок розвитку перспективних здібностей. Незважаючи на поширену думку, що кожен лідер повинен бути хорошим наставником, керівники з такими навичками зустрічаються особливо рідко. У наш напружений, неспокійний час лідери запевняють, що у них «просто не вистачає часу» на наставництво. Однак, ігноруючи цей стиль, вони позбавляють себе потужного засобу управління. Хоча навчальний стиль робить основний акцент на особистому розвитку співробітника, а не на виконанні ним конкретних завдань, його використання обіцяє небувалий позитивний емоційний відгук і різке підвищення ефективності, незалежно від того, які ще стилі застосовує лідер. В особистій бесіді зі співробітником встановлюється контакт і народжуються довірчі відносини. Виявляючи щиру зацікавленість у долі підлеглих, лідернаставник показує, що розглядає їх не як примітивний інструмент для виконання роботи. Таким чином, лідер веде з підлеглими постійний діалог, який дозволяє їм більш адекватно реагувати на відгуки про свою роботу, сприймаючи зауваження як корисний урок, який служить їх власним прагненням, а не як причіпки начальства. |
| Товариський стиль | Лідер створює гармонію шляхом зближення людей. Доречно використовувати: щоб «залікувати» розлад в колективі, мотивувати працівників у важкі часи або зміцнити міжособистісні відносини. Такі лідери зазвичай цінують людей і поважають їх почуття, роблячи менший натиск на виконання завдань і досягнення цілей і більший – на емоційні потреби співробітників. Вони докладають усіх зусиль до того, щоб підлеглі були щасливі, прагнуть створити гармонію і успішно формують командний дух. Хоча можливості товариського стилю зі стимулювання продуктивності обмежені, він надає дивно позитивний вплив на клімат в організації, поступаючись по зростанню всіх показників тільки ідеалістичному і навчальному стилям. Розглядаючи співробітників як живих людей з їхніми бідами і радощами і пропонуючи їм, наприклад, підтримку на важкому 35 відрізку в особистому житті, ці лідери завойовують безумовну відданість колективу. |
| Демократичний стиль | Лідер оцінює внесок співробітників в роботу і за допомогою активного залучення їх до процесу управління домагається відданості. Доречно використовувати: щоб домогтися підтримки, одностайності, отримати від співробітників пропозиції щодо розвитку справи. Демократичний стиль дозволяє домогтися підтримки всіх зацікавлених сторін. Те, що демократичний лідер не шкодує часу на зустрічі з людьми, а також проводить колективні наради, щоб вислухати думки співробітників, підтримує моральний дух в організації. І треба сказати, такий підхід позитивно впливає на клімат організації. Якщо у лідера є ясний образ майбутнього, то демократичний стиль не заважає: він незамінний. Щоб демократичні наради були плідними, лідер повинен з однаковою готовністю сприймати як хороші, так і погані новини. Звичайно, демократичний стиль не позбавлений недоліків. Прагнення йому слідувати вироджується в нескінченні, виснажливі наради, на яких перемелюється маса ідей, але згода залишається важкодосяжною, а єдиний видимий результат полягає в плануванні все нових нарад. Лідер, який відкладає важливі рішення в надії на ретельне колективне обговорення і створення узгодженої стратегії, ризикує опинитися в ситуації вічної невизначеності. Подібна поведінка народжує плутанину, втрату мети і веде до подальших відстрочок або загострення конфліктів. |
| *Дисонансні стилі лідерства* |
| Амбітний стиль | Лідер прагне до досягнення важких цілей і вирішення найбільш цікавих завдань. Доречно використовувати: коли необхідно отримати відмінні результати від команди кваліфікованих співробітників з високою мотивацією. І все ж, хоча амбітний стиль знаходить своє місце в наборі лідерських інструментів, він повинен застосовуватися в малих дозах і тільки тоді, коли дійсно може принести успіх. Риси, властиві амбітним керівникам, гідні захоплення. Такий лідер дотримується високих стандартів продуктивності і сам їм слідує. Він одержимий ідеєю, що працювати треба швидше і краще, і того ж вимагає від інших. Від поганих виконавців він вимагає більшої старанності і, якщо вони все-таки не справляються зі справою, виправляє ситуацію самостійно. Але, якщо користуватися амбітним підходом занадто часто або в невідповідних умовах, то у працівників може з'явитися відчуття, що начальство просто чіпляється до них. А оскільки амбітні лідери рідко розкривають свої міркування, то співробітникам доводиться лише здогадуватися, чого ж від них хочуть. У результаті моральний дух колективу різко падає, оскільки, на думку працівників, їх занадто перевантажують роботою, при цьому лідер явно не довіряє їм і не допускає з їх боку ніякої самостійності. |
| Авторитарний стиль | Лідер розсіює страхи, вказуючи чіткий напрямок руху в непередбачених ситуаціях. Доречно використовувати: в кризовій ситуації, коли необхідна повна реорганізація бізнесу, або при управлінні важкими співробітниками. Як же авторитарний стиль виглядає на практиці? Лідери вимагають від підлеглих негайного підкорення, але не обтяжують себе роз'ясненням змісту своїх наказів. Якщо підлеглі не дотримуються цих розпоряджень беззастережно, лідери вдаються до погроз. Замість того, щоб делегувати владу, вони прагнуть строго контролювати і старанно відстежувати кожен крок своїх співробітників. Відповідно, в оцінці роботи підлеглих, якщо взагалі вони оцінюють, хоч якось їх роботу, вони незмінно фокусують увагу на те, що зроблено не так, а не на тому, що вийшло чудово. Коротше кажучи, це класичний рецепт привнесення дисгармонії в організаційний клімат. |

**Завдання 5.** Наведіть приклади ситуацій, в яких кожний з описаних вище стилів лідерства буде призводити до підвищення продуктивності, або до її спаду.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стиль лідерства** | **Ситуації, в яких продуктивність організації підвищується** | **Ситуації, в яких продуктивність організації знижується** |
| Ідеалістичний стиль |  |  |
| Навчальний стиль |  |  |
| Товариський стиль |  |  |
| Демократичний стиль |  |  |
| Амбітний стиль |  |  |
| Авторитарний стиль |  |  |

**Завдання 6.** Подумайте над такими запитаннями:

1.Чому серед лідерів так мало жінок?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. З якими проблемами зіштовхуються сучасні жінки на шляху до лідерства?

Як можна подолати ці труднощі?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Наскільки збільшилася кількість жінок-лідерів у світі на сучасному етапі?

Чому, на вашу думку, це відбувається?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Виділіть основні особливості жіночого лідерства.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Змістовий модуль 2. Групи та команди**

## Тема 3. Група та команда: поняття та механізм

*Мета вивчення теми:* вивчити зміст поняття «групи», їх класифікації, стадії розвитку, засвоїти сутність поняття команди, вивчити її ознаки, види та моделі, дослідити основні чинники ефективності командної роботи, дослідити зміни в групах і формування команд.

**План**

3.1. Поняття «групи», їх класифікація, стадії розвитку.

3.2. Поняття команди, її ознаки, види та моделі.

3.3. Ефективність командної роботи.

3.4. Зміни в групах і формування команд.

*Ключові поняття:* команда, вертикальна (функціональна) команда, горизонтальна команда, ефективна команда, керівництво командами, група, класифікація груп, групові характеристики, формальні групи, згуртованість команди, конфліктність у команді, психологічний клімат, сумісність, спрацьованість, ціннісні орієнтації.

### 3.1. Поняття «групи», їх класифікація, стадії розвитку

*Групи* − це головний структурний елемент життя будь-якого підприємства, а здатність управляти ними є важливою складовою успіху як конкретного менеджера, так і підприємства в цілому. На кожному підприємстві існує складна схема неформальних груп і мікрогруп, які виникають без втручання керівництва. Ці об'єднання часто роблять сильний вплив на якість і ефективність діяльності підприємства. Розумний керівник повинен знати структуру соціально-психологічних взаємозв'язків і управляти роботою колективу з урахуванням не тільки психології індивідуумів, але і особливостей групової психології. Є багато визначень терміну "група" [1].

Групу можна визначити як дві або більше осіб, які:

− взаємодіють з декількома або всіма членами групи безпосередньо через мережу зв'язків;

− поділяють одну або більше спільних цілей;

− управляються нормативною системою поведінки та відносин;

− підтримують стабільні рольові відносини;

− утворюють підгрупи (мікрогрупи) за допомогою різних мереж тяжіння і відштовхування [2].

Взаємодія в групі не обов'язково повинна будуватися на безпосередньому контакті. Багато сучасних груп займаються виконанням "різних речей разом". Вони взаємодіють через мережі і залишаються одна для одної повністю анонімними, проте вони володіють можливостями, яким позаздрять згуртовані малі групи.

*Мала група* − невелика кількість людей, які добре знають один одного і постійно взаємодіють між собою.

Ознаки малої групи такі:

 ̶ обмежене число членів групи;

 ̶ стабільність складу; ̶ наявність внутрішньої структури;

 ̶ число зв'язків збільшується в геометричній прогресії (якщо кількість зростає в арифметичній);

 ̶ чим менше за розмірами група, тим інтенсивніше в ній взаємодія;

 ̶ розміри групи залежать від характеру діяльності;

 ̶ приналежність до групи;

 ̶ взаємодія в групі;

 ̶ група надає кожному максимум доступних переваг [3].

Отже, група (колектив) складається з двох або більше індивідів, які мають спільні цілі, виконують різні обов'язки, залежать один від одного, координують спільну діяльність, розглядають себе як частину єдиного цілого і сприймають себе як "ми".

Функціонування груп залежить від фізичних, економічних і соціально-психологічних факторів. Практично майже в кожному випадку причини для утворення групи прямо пов'язані з груповою метою і наявністю ентузіазму.

*Основний фізичний фактор* − місце розташування − найбільш очевидна підстава групових зв'язків.

Виниклі з *економічних причин* групи демонструють одну особливість, притаманну всім, − члени групи не завжди погоджуються один з одним з усіх питань, але вони повністю одностайні щодо того, що робить їх групою.

*Соціально-психологічні потреби* є важливим чинником утворення груп. Працівники зацікавлені у формуванні груп, щоб їх потреби в безпеці, соціальному визнанні та самоактуалізації могли більш ефективно задовольнятися [4].

Люди, коли просто присутні поруч один з одним, іноді починають впливати один на одного. Таким чином формуються три *типи колективного впливу*:

- *соціальна фасилітація* (від англ. facility − легкість, сприятливі умови), соціальні лінощі, деіндивідуалізація. Соціальна фасилітація спочатку означала тенденцію, що спонукає людей краще виконувати прості або добре знайомі завдання в присутності інших. Сучасне значення цього поняття, яке ввів американський психолог Р. Зайенс, означає посилення домінантних (панівних) реакцій (вогнищ) в присутності інших людей. Р. Зайенс в поняття "соціальна фасилітація" включив два відомих явища − ефект присутності і ефект спільної дії. *Ефект присутності* − це зміна поведінки людини в результаті присутності пасивних глядачів. *Ефект спільної дії* − це зміна поведінки людини в результаті присутності інших людей, що виконують ту саму роботу в той самий час, але незалежно від неї і один від одного.

Які ж причини впливають на поведінку людей, чому нас збуджує присутність інших? Існують аргументи на користь таких трьох факторів:

а) боязнь оцінки − стурбованість тим, як нас оцінюють інші;

б) перевантаження через розсіювання уваги − конфлікт між увагою до інших і увагою до задачі перевантажує когнітивну (пізнавальну) систему і викликає збудження;

в) присутність інших як така викликає збудження, навіть якщо відсутня боязнь оцінки і відволікання уваги.

*Соціальні лінощі* − це тенденція людей докладати менше зусиль в тому випадку, коли вони об'єднують свої зусилля заради спільної мети, ніж в разі індивідуальної відповідальності. В умовах групових дій люди схильні бути "зайцями". Це люди, які отримують будь-яку вигоду від групи, але мало що дають натомість.

*Деіндивідуалізація* − це втрата самосвідомості і боязні оцінки. Виникає в групових ситуаціях, які забезпечують анонімність і не концентрують увагу на окремому індивідуумі [5].

Розглянемо *стадії розвитку групи*.

*Перша стадія* − формування. Здійснюється підбір працівників і їх розстановка по робочих місцях, це період орієнтації і знайомства один з одним. Головна фігура − керівник (верхня частина піраміди), що вимагає виконання своїх вимог і установок. Головні зусилля керівника орієнтовані на досягнення технологічної взаємодії членів групи. На цій стадії існує велика невизначеність. Невелика частина (актив) починає виконувати вимоги керівника. Керівник сприяє соціальному обміну. Решта становлять пасив.

*Друга стадія* − становлення. Виявляються особистісні якості членів групи. Вони затверджуються в ролях. Керівник приділяє особливу увагу активу, який виконує і підтримує вимоги керівника, і починає вимагати від інших виконання загальноколективних завдань діяльності. Глибше усвідомлюється загальна економічна зацікавленість в кінцевих результатах праці, здоровий пасив виконує вимоги, але не проявляє ініціативи.

*Третя стадія* − формування. Конфлікти, що виникають, знаходять своє вирішення. У групі майже запановує гармонія. Встановлюються порядок і взаємозв'язок. Керівник спирається на свідомість і згуртованість коллективу і є виразом його інтересів, допомагає у визначенні норм і цінностей групи. Сама група ставить вимоги до стилю і методів управління керівника. На цій стадії розумно поєднуються єдиноначальність і колегіальність.

*Четверта стадія* − зрілість. Основна увага приділяється вирішенню проблем, що виникають у процесі праці, і досягненню поставлених цілей. Керівник сприяє виконанню завдань, міцно затверджуються традиції групи. Це етап високого рівня розвитку і максимальної вимогливості до себе і до керівника. Група здатна до самоуправління, для неї характерна висока соціально-психологічна сумісність працівників. Різнобічно проявляются особисті здібності і таланти. Специфіка управління групою на цьому етапі полягає в тому, що колектив активний, немає необхідності в заходах примусу.

*П'ята стадія* − самоврядування. На цій стадії має місце узгоджений контроль, оскільки створена єдина система цінностей, норм і взаємоприйнятних методів організації праці. Група має право самостійно приймати рішення (приймати нових членів, вирішувати питання, що виникають, витрачати виділені кошти, контролювати результати і складати плани). Члени самоврядної групи володіють різними навичками і можуть виконувати різні функції, так що їх загальний досвід дозволяє виконувати об'ємні завдання підприємства. Ефективність діяльності самоврядного колективу дуже висока. Члени команди практично виконують функції менеджерів. Контроль над їхніми діями мінімальний, керівник часто переобирається [6].

### 3.2. Поняття команди, її ознаки, види та моделі

Створення професіональної команди— один із основних обов'язків проект-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряду навиків управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

*Команда* — сукупність працівників, які здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту. Формуючи команду, проект-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність — всі ці риси притаманні новому проекту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для нового проекту ускладнено ще й тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно і синхронно [2].

*За формою* команда проекту відображає існуючу організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проекту, а на нижніх — виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери.

*За змістом* команда проекту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту. Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізації проекту. У процесі досягнення цілей проекту команда набуває своїх меж, використовує організаційні можливості учасників і ресурси проекту [6].

Команда проекту виступає як соціальний організм, що має свій початок, здійснює процес життєдіяльності (управління проектом) і завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду. З одного боку, команда проекту впливає на створення певного організаційного середовища проекту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проектом. Тому проблеми формування і діяльність команди проекту доцільно розглядати в логічній послідовності: мета проекту - система управління - команда проекту.

При організації роботи над проектом необхідно вирішити два завдання:

1. формування команди проекту;

2. організація ефективної роботи команди.

Залежно від специфіки, розміру та типу проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій та окремих фахівців. У кожної з них свої функції, ступінь участі в проекті й міра відповідальності за його реалізацію. Фахівців та організації, залежно від виконуваних ними функцій, прийнято об'єднувати в абсолютно конкретні групи (категорії) учасників проекту, до складу яких входять: замовники, інвестори, проектувальники, постачальники ресурсів, підрядники, консультанти, ліцензіари, фінансові інститути - банки. Нарешті, існує команда проекту, очолювана керівником проекту - менеджером проекту (проект-менеджер), а також, залежно від специфіки проекту, в проекті можуть бути й інші учасники [7].

Слід зазначити, що *учасники проекту* - категорія більш широка, ніж команда проекту. Команда проекту - одне з головних понять управління проектами. Це група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підлеглих керівникові останнього; основний елемент його структури, оскільки саме команда проекту забезпечує реалізацію його задуму. Ця група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається. Кількість людей в команді визначається обсягом робіт, передбачених проектом. Як правило, лідери (менеджери) функціонально і (або) предметно орієнтованих груп фахівців і складають команду управління проектом.

*Лідери груп* - це керівники, координатори зусиль всіх членів групи; члени групи - безпосередні виконавці, які мають можливість зосереджуватися на конкретній роботі. При необхідності деякі ролі членів команди можуть поєднуватися [3].

*Основні відмінності команд від робочих груп:*

1) робочі групи в організаціях створюються, а ефективні команди формуються;

2) команди відрізняються високим ступенем усвідомленої довіри один до одного;

3) лідери команд дуже багато часу присвячують цілепокладанню, це позбавляє їх необхідності витрачати багато часу на пошук ресурсів, оскільки добре поставлені цілі містять у собі ресурси;

4) командою «важко» керувати, якщо лідер не є харизматичною особистістю в очах команди;

5) увага членів команди сконцентрована в основному на «процесі», а не на окремих «функціях».

6) Свобода щодо вираження власної позиції є усвідомленою цінністю.

7) Індивідуальність не пригнічується груповими нормами. Формування команди є досить складним процесом, що вимагає високої управлінської компетенції, а для його здійснення необхідні кваліфіковані фахівці, які прагнуть працювати разом [8].

### 3.3. Ефективність командної роботи

Організаційна структура команди проекту розкриває взаємовідносини учасників проекту всередині команди. Існує два основних *принципи формування команди*:

1. Перший принцип - провідні учасники проекту - замовник і підрядник (крім них можуть бути й інші учасники) створюють власні групи, які очолюють керівники проекту, відповідно, від замовника і підрядника. Ці керівники підкоряються єдиному керівнику проекту. Залежно від організаційної форми реалізації проекту, керівник від замовника або від підрядника може бути керівником усього проекту. Керівник проекту в усіх випадках має власний апарат співробітників, що здійснюють координацію діяльності всіх учасників проекту.

2. Другий принцип - для управління проектом створюється єдина команда на чолі з керівником проекту. У команду входять всі учасники проекту для здійснення функцій у відповідності із зонами відповідальності. Система управління командою проекту включає:

− організаційне планування;

− кадрове забезпечення проекту;

− створення команди проекту;

− здійснення функції контролю та мотивації трудових ресурсів проекту для ефективного ходу робіт і завершення проекту [8].

Система націлена на керівництво і координацію діяльності команди проекту, використовує стилі керівництва, методи мотивації, адміністративні методи, підвищення кваліфікації кадрів на всіх фазах життєвого циклу проекту.

Суть команди - в усвідомленні значущості мети, спільної для всіх її членів, якої переймаються всі члени команди, вірять в її досяжність; в її місії, яка для проекту полягає в його ефективній реалізації. *Команда володіє такими суттєвими ознаками, як:*

− Внутрішня організація, що складається з органів управління, контролю санкцій;

− Групові цінності, на основі яких формується почуття спільності в команді і створюється громадська думка;

− Власний принцип відокремлення, що відрізняє її від інших команд − Груповий тиск, тобто вплив на поведінку членів команди загальними цілями і завданнями діяльності;

− Прагнення до стійкості завдяки механізму відносин, що виникають між людьми в ході вирішення загальних завдань;

− Закріплення певних традицій. Головна мета формування команди - самостійне управління, вирішення конкретних завдань та подолання своїх проблем.

Якісне формування команди впливає на ефективність всієї подальшої діяльності:

− Поліпшуються управління та якість прийняття рішень;

− Змінюється командна організаційна культура (зазвичай у бік більшої відкритості);

− З'являються послідовність у відстоюванні своєї позиції і розумна кооперація серед всіх членів команди [11].

На думку Яна Катценбаха і Дугласа Сміта, одних з найбільш визнаних у світі фахівців у галузі побудови високоефективних команд, до складу базових ознак реальної команди входять [14]:

– відчуття, усвідомлення спільної мети;

– вироблення спільних підходів разом;

– співвідповідальність (взаємна підзвітність);

– взаємодоповнюючі навички;

– невеличкий розмір (до 25 осіб, оптимально – 8–10).

Лідерство та команда є взаємопов’язаними, взаємозалежними, вони як дві сторони однієї медалі. Лідер завжди в команді і залежить від команди, він є одним з її членів.

Групова ефективність залежить від того, наскільки стиль лідерства відповідає вимогам ситуації. «Контроль над ситуацією» – це здатність лідера визначити, чим займатиметься його група, а також передбачати наслідки дій групи та прийнятих рішень.

Лідер, орієнтований на завдання, схильний виявляти директивне поведінка у ситуаціях, у яких контроль сягає високого чи низького рівня, а недирективне поведінка – при середньому рівні контролю.

Лідер, орієнтований відносини, демонструє протилежну ситуацію. Оцінити спектр ступеня контролю над ситуацією можна за такими трьома змінними:

- взаємини лідера з підлеглими (хороші/погані) – підтримка лідера членами його групи;

- структурованість завдання (висока/низька) – чітке доведення лідером до групи цілей, процедур і директив;

- влада позиції (сильна/слабка) – наскільки лідер досвідчений у виконанні поставленого завдання та наскільки у його владі призначати винагороду чи покарання.

Лідерів навчають ідентифікувати ситуації та вибирати поведінку залежно від факторів ситуації, це розвиває ситуаційне мислення лідерів або можна призначати їх залежно від параметрів ситуації, що складається [12].

*Ефективне лідерство у групі може бути досягнуто через дотримання трьох рекомендацій:*

- при формулюванні мети орієнтуйтесь на потреби, інтереси, цінності послідовників;

- винагороджуйте послідовників за досягнення цілей бажаними для них результатами;

- переконайтеся, що послідовники переконані, що можуть досягати цілей та діяти ефективно, для цього показуйте послідовникам способи чи шляхи досягнення цілей, допомагайте усувати перешкоди на шляху до мети, демонструйте впевненість у здібностях послідовників досягати поставлених цілей [10].

*Виділяють чотири типи поведінки, які лідери можуть обирати для мотивації своїх послідовників:*

- директивна поведінка (чітка постановка завдань та способів їх виконання). Відповідно виділяють: директивне лідерство;

- підтримуюча поведінка (демонстрація турботи та прояв уваги до потреб послідовників). Це підтримуюче лідерство;

- втягуюча поведінка (залучення послідовників у прийняття рішень, які впливають них, консультація підлеглих з виконання завдання). Це співчутливе лідерство;

- поведінка, орієнтована на досягнення результатів, стимулює діяти якнайкраще (вираження впевненості у здібностях послідовників досягати важкі і цікаві мети). Це надихаюче лідерство [13].

Вибір типу поведінки залежить від обліку таких факторів як особливості послідовників та характер, зміст виконуваних ними дій.

### 3.4. Зміни в групах і формування команд

Етапи створення та функціонування команд є такі:

1) формування;

2) шторм;

3) нормалізація;

4) результативна діяльність;

5) роз’єднання («смуток») (рис. 3.1).

Важливо, що для того, аби стати максимально дієвою, команда має пройти весь цей шлях розвитку.



*Рисунок 3.1* – Теорія формування команди за B. Tuckman [9]

*Етапи розвитку команди.*

"Команда", розвиваючись, послідовно змінює емоційну та інструментальну сфери: адаптація – групування – нормування – кооперація – функціонування.

- адаптація (члени команди ще не знайомі та не впевнені один в одному),

- групування, тобто створення та об'єднання (підгруп) за симпатіями та інтересам,

- кооперація (на цьому етапі з'являються елементи групової солідарності, але відсутні виражені психологічні зв'язки),

- нормування діяльності (на цьому етапі розробляють принципи взаємодії, особисті взаємини стають ближчими),

- функціонування (стадія утворення рольової структури команди, відрізняється високим рівнем підготовленості, організаційною та психологічною єдністю [6].

*Ключові фактори роботи в команді:*

- спільність та довіра замість відчуження та самотності;

- співпраця замість конкуренції; робота на загальний результат замість індивідуалізму;

- творчість замість стереотипних дій;

- конструктивна самореалізація замість боротьби за виживання.

*Основні підходи до формування команди:*

- цілеспрямований,

- міжособистісний,

- рольовий,

- проблемно-орієнтований.

*Існує два шляхи командоутворення:*

- природний (стихійний);

- цілеспрямований (керований), пов'язаний із виконанням певних цілей.

На природний процес командоутворення впливають два фактори: закономірності групової динаміки та стиль керівництва.

Цілеспрямований процес створення ефективної команди складається з 10 етапів:

* визначитися з власними цілями та цілями майбутньої команди;
* підбір та відбір кандидатів; робота членів команди над своїми цілями;
* вивчення міжособистісних переваг;
* цілеспрямоване формування енергії єдності;
* формування цінностей команди;
* навчання команди технологіям роботи – технологія ситуаційного аналізу та технологія координації взаємодій;
* створення іміджу команди;
* посилення командного духу;
* супровід діяльності команди.

Проектуючи нову організаційну структуру управління, слід пам'ятати вимоги до структур, і принципи їх побудови.

*Основні вимоги*:

* оптимальність (мінімум щаблів управління);
* оперативність;
* надійність;
* економічність;
* гнучкість (здатність адаптуватися до зовнішнього середовища);
* стійкість (незмінність властивостей, цілісність функціонування елементів системи).

*Принципи проектування:*

* максимальне скорочення часу проходження інформації до виконавця;
* чітке відокремлення складових частин організаційної структури;
* забезпечення здатності швидкої реакції на зміни в керованій системі;
* пристосування окремих підрозділів до системи управління організацією та до її зовнішнього середовища.

Існують *фактори, які забезпечують ефективну роботу колективу*: наявність сильного лідера, зацікавленого у успіху; морально-психологічний клімат у команді; склад команди, тобто єдність несхожих людей; оптимальні розміри залежно від мети; чіткість цілей, тобто кожен повинен розуміти і розділяти цілі колективу; відповідні норми та стандарти; енергія людини; створення та підтримання в колективі творчої атмосфери, свобода організації власної роботи. Основні фактори, що впливають на ефективність роботи групи: організаційні – статус, розмір та склад групи; середовище, стан комунікацій та конкретне місце, де група працює; важливість та характер завдань, що стоять перед людьми; свобода організації своєї роботи, що дозволяє людям насправді працювати більш злагоджено та зацікавлено [4].

*Ефективною* можна назвати таку команду, де неформальна та розслаблена атмосфера; завдання добре зрозуміле та приймається; члени прислухаються один до одного; обговорюють завдання, у яких беруть участь усі члени; висловлюють як свої ідеї, так і почуття; конфлікти та розбіжності присутні, але виражаються та центруються навколо ідей та методів, а не особистостей; група усвідомлює, що робить, рішення ґрунтується на згоді, а не на голосуванні більшості. Виконавча діяльність, відволікаючись від її предметних та професійних якостей, описується *сімома психологічними характеристиками (шкалами):*

* цілеспрямованість – безцільність;
* мотивованість – незацікавленість;
* самостійність – залежність;
* організованість – стихійність;
* відповідальність – безвідповідальність;
* компетентність – некомпетентність;
* творчість – рутинність.

За цими шкалами можна скласти психологічні «профілі» виконавців: творчий тип виконавця, самостійний, компетентний, шукаючий; наднормативний – цілеспрямований, зацікавлений, організований; регламентований (найпоширеніший); пасивний; «перетворювальний» вказівки керівника; низькомотивований; тип виконавця, що ухиляється; важкокеровані виконавці – підлеглі [5].

**Питання для самоконтролю**

1. Що таке групи?

2. Від чого залежить функціонування груп?

3. Що таке соціальна фасилітація?

4. Що таке соціальні лінощі?

5. Що таке деіндивідуалізація?

6. Чому керівник приділяє найбільше уваги на кожному етапі розвитку групи?

7. Які вимоги ставить сама група на кожному етапі розвитку?

8. Яка група має право самостійно приймати рішення?

9. Що таке команда і чим вона характеризується?

10. Назвіть ключові фактори роботи в команді та етапи розвитку команди.

11. Назвіть основні підходи і вимоги до формування команди, а також вимоги до її побудови.

12. Назвіть фактори, які забезпечують ефективну роботу колективу.

**Тестові завдання**

*1. Які організаційні структури, як правило, застосовують у практиці формування команди:*

а) матрична;

б) лінійно-функціональна;

в) проектна;

г) вірні відповіді а) та в).

*2. Розташуйте етапи створення команди у вірному порядку:*

а) розформування команди;

б) реорганізація;

в) нормальне функціонування;

г) “притирання” учасників;

д) формування.

*3. У випадку, якщо дві групи, конкурують із-за ресурсів та коштів, то такий конфлікт є:*

а) міжособистий;

б) груповий;

в) системний.

г) вірні відповіді а) та в).

*4. Керівник при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проекту приймає точку зору іншої сторони, але до певної межі. В такій ситуації він використовує наступний метод управління конфліктом:*

а) ухилення;

б) пристосування;

в) компромісу;

г) форсування; д) вирішення проблем.

*5. Керівник одноособово вирішує всі питання, повністю придушує ініціативу, надає перевагу чіткій дисципліні, покарання – основний метод впливу, похвала використовується лише для обраних. В даних умовах керівник використовує наступний стиль управління:*

а) авторитарний;

б) демократичний;

в) ліберальний.

г) вірні відповіді а) та в).

*6. Дії, спрямовані переважно на рішення поставленого перед групою офіційного завдання, виконуються:*

а) Діловим лідером.

б) Інструментальним лідером.

в) Експресивним лідером.

г) Егоцентричним лідером.

*7. Основною функцією лідера-організатора є:*

а) Реалізація групової інтеграції.

б) Рішення вузькоспеціалізованого завдання.

в) Здійснення інтелектуального лідерства.

г) Забезпечення оптимального емоційного фону для вирішення проблеми.

*8. Яка з характеристик не відноситься до психологічного портрета етичного харизматичного лідера?*

а) Чарівна зовнішність.

б) Дар «випромінювати енергію».

в) Готовність до ризику.

г) Директивність.

*9. У групу способів емоційного впливу на підлеглих входять:*

а) наслідування, навіювання;

б) наслідування, «зараження»;

в) шантаж, «зараження»;

г) навіювання, загроза.

*10. У групу способів розсудливого впливу на підлеглих входять:*

а) наслідування, навіювання;

б) наслідування, «зараження»;

в) шантаж, «зараження»;

г) прохання, загроза.

 **Практичні завдання для самостійного виконання**

**Завдання 1.** Вас признач керівником команди — відділ із 10 чоловік, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але Вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі по неповажних причинах, часто конфліктують, що понижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проекті не зацікавлені. Які дії Ви пропонуєте прийняти?

**Завдання 2.** Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтесь, хто та які грає ролі? Хто має значення? Що Ви можете в даній ситуації змінити? Чи можете Ви провести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього? Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об’єднана однією метою – отримати освіту – проект “Ліквідація безграмотності”.

**Завдання 3.** На прикладі власної академічної групи (або однієї з організацій соціокультурної сфери – за вибором студента) проаналізувати групові норми та цінності, а також рівень згуртованості групи. Зробити висновок.

**Завдання 4.** Користуючись рекомендованими джерелами та доступною Вам науковою літературою, присвяченою проблемам лідерства, знайдіть визначення лідерства неформальної молодіжної групи.

Лідер неформальної молодіжної групи…

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подумайте, якими якостями та рисами має володіти сучасний лідер неформальної молодіжної групи (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риси лідера неформальної молодіжної групи».

Зробіть висновок.

Таблиця 3.1

*Риси лідера неформальної молодіжної групи*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Риси лідера неформальної молодіжної групи** | **Приклад лідера та оцінка якостей за 10 б. шкалою** | **Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою** |
| 1. |  |  |
| 2. |  |  |
| 3. |  |  |
| 4. |  |  |
| 5. |  |  |
| 6. |  |  |
| 7. |  |  |
| 8. |  |  |
| 9. |  |  |
| 10. |  |  |

**Завдання 5.** Заповніть таблицю в шаблоні щодо джерел влади лідера у молодіжних колективах та проведіть порівняння їх характеристик.

Зробіть висновок.

Таблиця 3.2

*Шаблон щодо джерел влади лідера*

|  |  |
| --- | --- |
| **Джерела влади лідера** | **Характеристика джерел влади лідера** |
| Влада еталона |  |
| Влада примусу або покарання |  |
| Влада знавця |  |
| Інформаційна влада |  |
| Нормативна влад |  |

**Завдання 6.** Виконайте наступну вправу.

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?

**Завдання 7*.*** *«Планування досягнення мети».*

*Мета*: сформувати навички постановки мети та планування шляхів її досягнення.

Інструкції до вправи:

1) ознайомтесь з системою Браяна Трейсі «Дванадцять кроків досягнення мети» (Додаток А);

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 досягнута.

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.

## Тема 4. Динаміка розвитку групи та команди

*Мета вивчення теми:*знати основні етапи життєвого циклу команди, зміст психологічної сумісності в команді, основні етапи функціонування команди, стадії розвитку команди, сутність проєктної команди.

**План**

4.1. Динаміка груп та команд, фактори і етапи перетворення групи в команду.

4.2. Основні ознаки команди.

4.3. Стадії формування команди в організації.

*Ключові поняття:*Підходи до визначення команди, характерні ознаки команди, цілі та ролі в команді, підходи до формування команди, розподіл ролей в команді, формування та розвиток навичок командної взаємодії, командна згуртованість, форми керівництва командою, життєвий цикл команди, методи зміцнення команди.


### 4.1. Динаміка груп та команд, фактори і етапи перетворення групи в команду

Для ефективного функціонування команди як одного цілого на різних етапах її діяльності необхідні різні ролі з різними типовими характеристиками. Найбільш відома типологія командних ролей:

*Виконавець* (Implementer). Функції: виконання завдань, доведення справи до результату. Типові риси: консервативний, обов'язковий, відповідальний. Позитивні якості: дисциплінованість, надійність і практичність, передбачливість, здоровий глузд, працьовитість, кваліфікація, самодисципліна. Допустимі недоліки: недолік гнучкості, повільно відгукується.

*Координатор* (Co-Ordinator). Функції: визначає загальні цілі, керує процесом прийняття рішень, вміло делегує повноваження. Типові риси: спокійний, упевнений у собі, контролює себе. Позитивні якості: хороший керівник, має здатність зрозуміти і використовувати будь-які здорові пропозиції без упереджень, цілеспрямованість. Допустимі недоліки: середній рівень інтелекту та творчих здібностей, може потрапляти під вплив інших.

*Мотиватор* (Shaper-Driver). Функції: стимулює інших. Типові риси: змагальний, динамічний. Позитивні якості: не втрачає самовладання у напруженій обстановці; володіє наполегливістю та мужністю для подолання перешкод, енергією та готовністю кинути виклик інерції, неефективності. Допустимі недоліки: легко провокується, дратівливий, може дратувати інших людей, зачіпати їхні почуття.

*Генератор ідей* (Innovator). Функції: вирішує складні проблеми. Типові риси: креативний та неортодоксально мислячий індивідуаліст. Позитивні якості: обдарованість, уява, інтелект, знання. Допустимі недоліки: може «витати в хмарах», схильний не звертати уваги на практичні деталі та формальності.

*Дослідник ресурсів* (Resource Investigator). Функції: сполучна ланка із зовнішнім середовищем, аналізує можливості. Типові риси: екстравертний, веселий, комунікабельний ентузіаст. Позитивні якості: здатність контактувати з людьми та пізнавати нове; здатність відповідати на дзвінки. Допустимі недоліки: надмірно оптимістичний, схильний втрачати інтерес відразу після того, як проходить початкова захопленість.

*Аналітик* (Evaluator-Critic). Функції: розглядає всі варіанти та робить безпомилкові висновки. Типові риси: розсудливий, спокійний, обережний. Позитивні якості: стратегічно мислячий та проникливий, розважливий, чесний. Допустимі недоліки: не має схильності чи здатності мотивувати інших.

*Натхненник команди* (Team Builder). Функції: вислуховує та розуміє кожного, запобігає тертям та заспокоює людей. Типові риси: комунікабельний, м'який, сприйнятливий, спокійний, чуйний, дипломатичний. Позитивні якості: здатність пристосовуватися до людей та ситуацій, здатність зміцнювати командний дух. Допустимі недоліки: нерішучість у кризових ситуаціях легко піддається впливу.

*Контролер* (Inspector-Completor). Функції: спонукає групу робити все вчасно і до кінця; шукає помилки та упущення. Типові риси: старанний, організований, неспокійний, сумлінний, обачний, педантичний. Позитивні якості: здатність контролювати виконання та доводити справу до кінця; прагнення до досконалості. Допустимі недоліки: схильність приділяти надмірну увагу дрібницям, небажання обмежитися задовільним замість найкращого; може бути прискіпливий [12].

Щоб управлінська команда була ефективною, потрібно, щоб усі ці ролі виконували члени групи, щоб вони взаємно доповнювали один одного. При цьому один член групи може виконувати дві та більше ролей.

*Етапи командної роботи та необхідні командні ролі:*

* постановка мети – дослідник ресурсів, лідер у ролі мотиватора;
* планування та організація – координатор;
* генерація ідей – генератор ідей;
* оцінка-критика – аналітик, дослідник ресурсів;
* створення технології – координатор, контролер;
* проби – виконавець, аналітик;
* корекція-оптимізація – генератор ідей, аналітик, координатор;
* реалізація – виконавець, контролер;
* зворотній зв'язок, оцінка – лідер у ролі мотиватора [15].

*Необхідні компетенції членів команди.*

"Вміння працювати в команді" (*командоорієнтованість*) – це вміння працювати у команді, знаходити підхід до співрозмовника навіть у складних ситуаціях, добиватися його прихильності, налагоджувати доброзичливі стосунки.

Емоційний інтелект, *емпатія* (співпереживання), здатність зберігати позитивний настрій, долати негативні емоції, надихати інших. Підтримка власної мотивації та мотивації інших.

*Емоційна зрілість* як здатність брати відповідальність на себе та вміння керувати своїми емоціями.

*Емоційна гнучкість* – здатність змінювати підхід до власних емоцій та емоцій інших.

"*Глокальність*" (локалізація глобальності) – здійснення глобального через локальне, тобто через перетворення взаємодії з іншими людьми та представниками інших культур у повсякденну практику. Припускає миротворчість та вирішення конфліктів, здатність продуктивно залагоджувати конфлікти на будь-якому рівні, долати протиріччя, знаходити способи співіснувати людям з різними позиціями та різними точками зору.

*Адаптивність* передбачає вміння ефективно реагувати на будь-які зміни в робочому середовищі, уміння керувати змінами, вміти адаптуватися до нових умов, а також органічно залучати інших до процесу змін. Адаптивність також передбачає відкритість нового, готовність змінюватися, готовність вчитися [16].

*Робота в команді має на увазі такі вміння:*

* швидко адаптуватися в новому колективі та виконувати свою частину роботи в загальному ритмі;
* налагоджувати конструктивний діалог практично з будь-якою людиною;
* аргументовано переконувати колег у правильності запропонованого рішення;
* визнавати свої помилки та приймати чужу точку зору;
* делегувати повноваження; як керувати, так і підкорятися залежно від поставленого перед колективом завдання;
* стримувати особисті амбіції та приходити на допомогу колегам; керувати своїми емоціями та абстрагуватися від особистих симпатій/антипатій [12].

*До основних якостей, якими мають володіти люди, які готуються працювати в успішній команді, відносяться:*

* розуміння загальної мети, завдання підприємства, підрозділу;
* бажання працювати разом задля досягнення спільної мети;
* відсутність прихованих цілей, не заявлених колегам та керівнику;
* здатність інтегрувати власні знання та вміння з потенціалом колег;
* готовність до навчання та зміни власної поведінки, якщо вона суперечить встановленим правилам;
* прагнення до позитивного спілкування з колегами [13].

*Ефективність групової роботи* залежить від того, чи володіють співробітники, які входять до групи, взаємодоповнюючими навичками, такими як: професійні навички, необхідні для виконання завдання; навички вирішення проблем, навички прийняття рішення; навички аналітичної роботи, продумування процесу; навички міжособистісного спілкування. Команда керівників – це мала група людей, які несуть колективну відповідальність за досягнення спільних цілей організації.

Керівник повинен мати лідерські якості, щоб завоювати повагу членів команди. Щоб стати лідером, керівник повинен уміти виконувати у команді різні ролі:

- *штурман* – формує загальне бачення цілей та систему цінностей, визначає курс, враховуючи постійні зміни, що відбуваються навколо та знаходить нові можливості;

- *зразок для наслідування* з погляду людських якостей – особа, яка заслуговує на повну довіру;

- *помічник* – створює і, коли необхідно, змінює структури, процеси, умови, які забезпечують ефективність роботи кожного;

- *натхненник* – виявляє та спрямовує здібності кожного на досягнення результатів, а не на процеси та методи [14].

Успішний керівник команди у процесі діяльності приділяє увагу трьом основним складовим: досягненню цілей; розвитку навичок людей; формуванню команди. Ефективність групової роботи залежить від того, чи володіють співробітники, які входять до групи, взаємодоповнюючими навичками, такими як професійні навички, необхідні для виконання завдання; навички вирішення проблем; навички прийняття рішення; навички аналітичної роботи, продумування процесу; навички міжособистісного спілкування.

В ефективній команді: всі її члени впевнені в успіху своєї компанії; всі її члени поділяють загальні основні цінності щодо якості продукції, задоволення клієнтів, спільної роботи та ін; розподіл ролей здійснюється відповідно до особистих та професійними характеристиками її членів; всі її члени усвідомлюють свою відповідальність за дотримання якості та термінів виконання завдань; робота налагоджена таким чином, щоб зберігати свою результативність у довгостроковий період; відбувається гнучка адаптація до можливих змін довкілля; оптимально вибудувано взаємодію між лідером та членами команди; розвиваються навички спільної роботи та міжособистісного спілкування всіх її членів.

Особистісні фактори безпосередньо впливають на ефективність роботи групи. Так, командній роботі перешкоджатиме попередній невдалий досвід роботи в команді, небажання забути про свою колишню владу, про свій більш високий статус, члени команди можуть нести нерівномірну відповідальність. Усю сукупність факторів, що впливають на ефективність групової роботи, можна умовно розбити на три групи: підтримуюче оточення; особистісні показники членів групи; показники групи [15].

### 4.2. Основні ознаки команди

*Стиль керівництва* значно впливає на процес розвитку команди. Якщо керівник авторитарний, постійно жорстко контролює ситуацію, взявши відповідальність на себе, вимагає беззаперечного підпорядкування, то співробітники звикають до цього, розлучаються зі своєю часткою відповідальності. В цьому випадку про команду не йдеться, оскільки замість принципу колеса діє принцип піраміди (співробітники – основа, керівник – вершина).

Якщо керівник, який є лідером, ще й досить демократичний, йому щиро цікаві індивідуальні особливості співробітників, він недирективний, схильний делегувати повноваження, радитися з підлеглими, вміє уважно спостерігати та слухати, брати на себе відповідальність та грамотно передавати її іншим, може сподіватися на стихійну появу команди, а сам стати в центр «колеса».

Отже, за авторитарного стилю керівництва діятиме принцип піраміди, а за демократичного можна дійти до утворення принципу колеса. При цьому важливо пам'ятати, що команда, що стихійно склалася, потребує формування командного духу, навчання технологіям взаємодії та вирішення проблем у команді.

Цілеспрямований шлях командоутворення можливий лише тоді, коли керівник гостро усвідомив необхідність змін у системі управління організацією, або лише відкриває свій бізнес та бажає почати зі створення своєї команди. У будь-якому випадку, підставою цілеспрямованого командоутворення є його внутрішній свідомий вибір. І тут для керівника відкриваються два шляхи: запросити зовнішню організацію, компетентну в питаннях командоутворення та організаційного супроводу бізнесу; діяти самостійно [17].

Якщо керівник орієнтований на самостійне цілеспрямоване командоутворення, йому слід вирішити три проблеми, і відповісти на запитання:

1. Чи система управління в організації вже неефективна, потребує оновлення, або особисто мені хочеться чогось новенького?

2. Я хочу створити команду «під себе» та бути її Лідером, або я хочу знайти гідного лідера та створити команду «під нього» з наявних співробітників?

3. Я хочу створити тільки свою команду управлінців, або поступово перебудувати, виходячи з принципу колеса, всю організаційну структуру фірми?

Відповідь на перше запитання вимагає проведення діагностики. Керівнику необхідно зрозуміти, наскільки зараз ефективна його організація і чи є актуальна необхідність щось змінювати у системі управління. Для діагностики можна залучити зовнішніх консультантів, які представлять повну картину стану організації.

Відповідь на друге питання передбачає серйозні роздуми. Керівник визначається з тим, «під кого» буде створено команду. Якщо "під лідера", то необхідно його навчити командоутворення, організувати обмін досвідом із тими організаціями, де успішно працюють команди. Головне – довіряти лідерові: не контролювати його, а підтримувати (морально, духовно, емоційно, інформаційно); не нав'язувати йому симпатичних керівнику людей, а дати можливість збирати команду «під себе»; розуміти, що члени його команди не є прямими підлеглими керівника, та взаємодіяти з ними належить лише через лідера.

Відповідь на третє питання вимагає спостереження та часу. Якщо керівник буде створювати свою команду управлінців, йому потрібен час, щоб побачити ефективність її роботи Якщо керівник створить кілька експериментальних команд «під лідера», то йому також потрібно буде поспостерігати за ними не менше ніж рік, щоб оцінити їх життєздатність та ефективність.

Отже, цілеспрямований шлях командоутворення - це шлях свідомої реконструкції системи роботи організації загалом. Розвиток команди відбувається у двох основних напрямках – інструментальному та соціоемоційному [18].

Переважна орієнтація на той чи інший бік життєдіяльності команди визначає вибір форм, методів та методичних прийомів командоутворення.

*Форми командоутворення* – це встановлений порядок організації конкретних актів, ситуацій, процедур взаємодії учасників у команді, спрямованих на вирішення певних психологічних та виробничих завдань, сукупність організаторських прийомів та засобів, що забезпечують зовнішнє вираження змісту діяльності команди. До форм, що забезпечують командоутворення, відносять ігри (ділові, комунікативні, сюжетно-рольові, стратегічні, сюжетнодинамічні), тренінги (груподинамічні, навичок (умінь), лідерства, комплексні тренінги командного зігравання), колективні творчі справи, командний коучинг).

*Методи командоутворення* – це сукупність способів, прийомів та підходів впливу на команду та взаємодію з командою з метою розвитку її інструментальної та соціоемоційної ефективності (вправи, мінілекції, міні-ігри, організаційні методи (розподіл ролей, поділ на групи, підведення підсумків та ін.), методи вирішення проблем (наприклад, мозковий штурм та дискусія) та ін.).

*Методичні прийоми командоутворення* – це конкретний прояв певного методу командоутворення, приватні способи найбільш продуктивного його застосування. Вони визначають своєрідність використовуваних методів та підкреслюють індивідуальний стиль роботи із командою.

Необхідною умовою ефективності команди є згуртованість її членів. Під згуртованістю можна розуміти сумарний вплив сил, які утримують членів групи. *Згуртованість* – це привабливість групи для індивіда, рівень якої визначається частотою та стабільністю міжособистісних взаємодій групи. Під згуртованістю також можна розуміти згоду, єдність ціннісних орієнтацій та цілей членів групи. *Згуртованість групи* визначається емоційною привабливістю. Чим більше учасників групи подобаються одне одному, тим більше вона згуртована. *Згуртованість колективу* – це його ціннісно-орієнтаційна єдність, спільність установок, збіг ціннісних орієнтацій [19].

*Рівні розвитку групової згуртованості:*

* перший – розвиток емоційних контактів групи,
* другий – згуртування групи чи ціннісноорієнтаційна єдність,
* третій – інтеграція групи.

Таким чином, під згуртованістю команди, як малої групи, слід розуміти, насамперед, подібність поглядів та ціннісних орієнтацій її членів, емоційну привабливість команди для її членів, розвиненість співробітництва та групових комунікацій з урахуванням взаємної підтримки.

*До факторів, що впливають на формування згуртованості команди, відносяться:*

* збіг у більшості членів команди світогляду, цінностей та інтересів;
* привабливість членів команди одинг для одного;
* відповідність командних цілей потребам членів команди;
* задоволеність командною діяльністю;
* участь всіх членів команди у виробленні рішень;
* психологічна сумісність членів команди; доброзичливе ставлення членів команди один до одного [17].

Згуртованість групи визначає те, наскільки сильно її членів приваблює можливість перебувати в ній і наскільки мотивуючий ефект вона надає. Згуртованість зазвичай вища, якщо члени групи подібні один до одного за віком, установками, потребами, біографіями. Вона сильніша у маленьких за розміром групах, члени яких поважають компетентність і знання один одного, переслідують ті ж самі цілі та виконують взаємопов'язані завдання. Згуртованість зростає, якщо група ізольована від оточуючих, коли переживає або успішне виконання роботи, або кризу.

### 4.3. Стадії формування команди в організації

*Принципи, які складають основу формування команди*, задають певні "правила гри" при організації команд:

- добровільність входження в команду – ключовий принцип формування команди. До складу команди може бути включений тільки той кандидат, який доброчинно виявив готовність увійти до складу команди на підставі інформації;

- колективне виконання роботи – кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він виконував за рішенням;

- колективна відповідальність – вся команда втрачає в довірії, стимулюванні в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди;

- орієнтованість оплати праці на кінцевий результат – всі члени команди, незалежно від зайнятих посад, «придбають», якщо команда в цілому працювала ефективно, і «втрачають»;

- гідна значимість стимулювання команди на кінцевий результат – керівництво має володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів у члени команди [26].

На підставі цієї інформації складається «фонд стимулювання». Як гідних стимулів можуть виступати не тільки гроші, але інші способи заохочення, засновані на роботі, амбіціях і перевагах кандидатів. Нерідко узагальнене визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна оплата; автономне самоуправління команди – діяльність членів команди керує її керівником (лідером), а не адміністративним керівництвом організації; підвищена виконавча дисципліна кожен член команди відповідає за кінцевий загальний командний результат. Цей принцип добровільно приймається кожним членом команди.

Команда повинна бути малочисельною. Деякі завдання, наприклад у промисловому виробництві, можуть вимагати створення команд з 25 – 30 осіб. Чисельність команди залежать від специфіки виконуваних нею робіт, тому кількість членів визначається індивідуально. Найбільш точним надається "золоте правило" чисельності команди "сім плюс мінус два" [11].

*Процес формування команди* - завдання, що вимагає високої управлінської компетенції. При його здійсненні потрібно не тільки наявність правильно підібраних, висококваліфікованих фахівців, а й людей, що бажають працювати разом, узгоджено, як команда.

На першій стадії формування здійснюється попередня робота. Тут вирішується, які задачі необхідно вирішити, і чи потрібне створення команди для цих цілей. Якщо необхідність обумовлена, то визначаються чіткі цілі і перелік навичок, необхідних для вирішення поставлених завдань. Також здійснюється розподіл правил поведінки, які повинні дотримуватися всіх членів команди.

Друга стадія включає створення умов для роботи. На цій стадії керівництво організації визначає умови, відповідно з якими команда виконує свою роботу. Команди повинні бути забезпечені ресурсами, необхідними для успішної роботи. Вони включають матеріальні ресурси, людські ресурси і підтримку зі сторони організації. При необхідності керівництву слід усувати різного роду проблеми.

Третя стадія включає безпосередньо сам процес формування і будівництва команди. На цій стадії повинні бути чітко визначені межі: хто є, і хто не є членом команди. Члени команди вже повинні розділяти спільну ціль. Керівництво організації має пояснити команді її завдання і рівень відповідальності за виконані функції - зробити абсолютно зрозумілими, які діють. Функціонуючу команду необхідно забезпечити постійною підтримкою зі сторони менеджменту організації.

Після того, як команда спроектована, необхідно створити робочі умови для її майбутніх членів. По завершенні підготовки починається безпосередньо саме формування, тобто визначення і структуризація складу команди.

Як тільки команда сформована, починається адаптація її членів до нових умов. Одночасно з цим або з невеликою різницею в часі починається угруповання і копіювання. Останні два етапи - природні, тобто. будуть відбуватися незалежно від зовнішніх факторів [18].

*Життєвий цикл команди* є сукупність стадій, які проходить команда у період свого функціонування.

*Основними етапами функціонування команди є*

* "формування" ("притирання"),
* "конфлікт" ("ближній бій"),
* "консенсус",
* "зрілість".

Етап I. "Формування" ("притирання"). Люди, вперше зустрічаючись для колективної праці, опиняються в ситуації, коли їм необхідно зрозуміти: "Що ж робити? Як поводитися? Що від мене чекають? Що я чекаю? і т.п.". Потреба долучитися до спільної справи і при цьому не втратити особи веде до того, що взаємні контакти здійснюються обережно.

Етап ІІ. "Конфлікт" ("ближній бій"). На цьому етапі зростає увага учасників команди до проблем власне колективної роботи. Члени групи зближуються між собою на основі подібних сприйняттів та позицій. Одночасно починають виникати внутрішньогрупові конфлікти. Поступово йде формалізація загальнокомандних і правил поведінки. Буває так, що через зіткнення інтересів учасників команди розпадаються.

Етап ІІІ. "Консенсус". Зростає взаємна довіра між учасниками команди. Люди стають більш відкритими, суперництво поступається місцем кооперації, суперечки - консенсусу. Творчість та гнучкість дозволяють членам команди успішно пристосовуватися до нових проблем та ситуацій. Проте навіть у таких командах іноді можуть виникати конфлікти, які можна досить швидко долати.

Етап IV. "Зрілість". На цьому етапі всі учасники команди виконують роботу якісно, мають спільні колективні цілі та інтереси. Для команди цей час найвищої продуктивності праці. Бути членом команди приємно, люди отримують насолоду від самого факту приналежності до неї. На цьому етапі команда також переживає кілька перехідних фаз, а саме: перехід до розвитку співпраці із зовнішнім оточенням; перехід до розуміння та ідентифікації своїх особистих поглядів та дій з цілями та діями всієї організації або фірми; перехід до розуміння якості продукції як уявлення про стиль та імідж колективу та в цілому організації [19].

Універсального підходу до поділу процесу реалізації проекту на фази не існує. Вирішуючи для себе таку задачу, учасники проекту повинні керуватися своєю роллю в проекті, своїм досвідом і конкретними умовами виконання проекту. Переходи від одного етапу до іншого рідко чітко визначені, за винятком тих випадків, коли вони формально розділяються або проходять. Тому на практиці поділ проекту на фази може бути найрізноманітнішим - якби тільки такий поділ виявляв деякі важливі контрольні точки ("віхи"), під час проходження яких проглядається додаткова інформація і оцінюються можливі напрямки розвитку проекту. У свою чергу, кожна виділена фаза (етап) може ділитися на фази (етапи) наступного рівня (підфази, підетапи) і т.д. Застосовно до дуже великих проектів, кількість фаз і етапів їх реалізації може бути збільшена. Виділення додаткових етапів у крупному проекті пов'язане не тільки з великою тривалістю, але й необхідністю необхідністю більш загального узгодження діяльності організації-учасників проектів. Менеджери проекту або організація може розділити проект на фази, щоб забезпечити більше якісне управління з відповідними посиланнями на поточні операції виконавчої організації [20].

**Питання для самоконтролю**

1. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи життєвого циклу команди.

2. Які види робіт виконуються на стадіях формування команди?

3. Назвіть ринципи, які складають основу формування команди проекту.

4. Які принципи застосовуються до поділу процесу реалізації проекту на фази?

5. Назвіть основні ролі в команді та їх типові характеристики.

6. Назвіть необхідні компетенції, вміння, якості та навички членів команди.

7. Розкрийте роль керівника для забезпечення ефективної роботи команди.

8. Які фактори впливають на ефективність роботи команди?

9. Назвіть стилі керівництва командою.

10. Для чого проводиться діагностика ефективності роботи команди?

11. Назвіть форми та методи командоутворення.

12. Що таке згуртованість команди і які фактори на неї впливають?

**Тестові завдання**

*1. Двоє американських вчених створили континуум з семи стилів лідерської поведінки: від самостійного прийняття рішення до прийняття рішення шляхом голосування всього колективу. Цими вченими були:*

а) Блейк і Мутон.

б) Танненбаум і Шмідт.

в) Беніс і Нанус.

г) Хаус і Бейтс.

*2. Американські вчені за допомогою факторного аналізу з'ясували, що типи поведінки лідера можна описати за допомогою 4 факторів: ініціювання структури, уважність, акцент на результаті, сприйнятливість. Дане дослідження було проведено:*

а) В університеті Мічигану;

б) В університеті Канзасу;

в) В університеті Огайо.

г) В Гарварді.

*3. Зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему називається:*

а) Інтеграційним ефектом.

б) Синергетичним ефектом.

в) Домінуючим ефектом.

г) Харизматичним ефектом.

*4. Дії, які відносяться, в основному, до сфери внутрішньої інтеграції групи, здійснюються:*

а) Діловим лідером.

б) Інструментальним лідером.

в) Експресивним лідером.

г) Егоцентричним лідером.

*5. Основною функцією лідера-ерудита є:*

а) Реалізація групової інтеграції.

б) Рішення вузькоспеціалізованого завдання.

в) Здійснення інтелектуального лідерства.

г) Забезпечення оптимального емоційного фону для вирішення проблеми.

*6. Параметри реалізації лідерської ролі обумовлюються:*

а) Віковим складом групи.

б) Змістом діяльності.

в) Готовністю групи до прийняття лідерства.

г) Емоційною атмосферою.

*7. Форма впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, що викликає підтримку і визнання лідерства, називається:*

а) Маніпуляцією.

б) Харизмою.

в) Управлінням.

г) Домінуванням.

*8. Ситуація, коли лідера визнають як харизматика, його харизма за рахунок зворотного зв'язку з народом посилюється, влада над людьми приростає, в соціальній психології називається:*

а) Ефектом ореолу.

б) Ефектом першого враження.

в) Самопідтверджуваним пророцтвом.

г) Здійсненим пророцтвом.

*9. До способів управлінського впливу на підлеглих не відносять:*

а) «зараження», навіювання, наказ, прохання;

б) загроза, підкуп, шантаж, навіювання;

в) «зараження», прохання, загроза, переконання;

г) переконання, прохання, наслідування, наказ, підкуп.

*10. Байдуже сприймають вказівки, байдужі до змісту роботи і справ підприємства:*

а) активні підлеглі.

б) індиферентні підлеглі.

в) пасивні підлеглі.

г) резистентні підлеглі.

**Практичні завдання для самостійного виконання**

***Завдання* 1.** Зробіть розподіл типових описів об’єднання людей на команди і групи із запропонованого переліку:

1) створюється цілеспрямовано;

2) може утворитися стихійно;

3) учасники збираються стихійно, без урахування психологічних особливостей;

4) її члени обов’язково мають бути сумісними один з одним, що враховується в процесі збору;

5) продовжує існування протягом тривалого проміжку часу, вихід утруднений;

6) учасники можуть мати свої особисті мотиви для знаходження в ній;

7) її члени обов’язково мають розділяти загальноприйняті цілі та цінності;

8) після виконання завдання розпадається, а її члени вільно можуть залишати колектив;

9) виконання роботи, зазвичай, залежить від індивідуальної роботи її членів;

10) результат її роботи залежить від особистого внеску кожного її члена у досягнення мети в тісній взаємодії;

11) люди, що займаються контролем в організації, вимагають від кожного окремого члена персонального звіту про виконану роботу;

12) їх члени здійснюють самоконтроль. Ваші результати занесіть у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

*Описи команди і групи*

|  |  |
| --- | --- |
| **Команда** | **Група** |
|  |  |
|  |  |

**Завдання 2.** Додайте від себе ще по 3 описи як для команди, так і для групи. Для відокремлення ваших власних описів виділіть їх іншим (наприклад, зеленим) кольором у таблиці.

**Завдання 3.** Наведіть і опишіть 5 чинників, які впливають на утворення команди як організаційної форми колективного управління на підприємстві. Ваші результати занесіть у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

*Фактори утворення команди*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Назва фактору** | **Опис фактору *(як саме впливає на утворення команди)*** |
| 1. |  |  |
| 2. |  |  |
| 3. |  |  |
| 4. |  |  |
| 5. |  |  |

**Завдання 4.** Користуючись рекомендованою літературою, дайте характеристику найбільш поширеним типам лідерів-неформалів та проведіть їх порівняння.

Зробіть висновок.

Таблиця 4.3

*Характеристика лідерів-неформалів*

|  |  |
| --- | --- |
| **Класифікація лідерів-неформалів за стилями керівництва** | **Характеристика та діяльність** |
| Лідер-натхненник |  |
| Лідер-організатор |  |
| Лідер змішаного типу |  |
| Авторитарний лідер |  |
| Демократичний лідер |  |
| Лідер змішаного типу |  |
| Ситуативний лідер |  |
| Універсальний лідер |  |

**Завдання 5.** Проведіть тест «Чи спроможні Ви стати керівником проекту».

Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд літерне позначення того варіанта відповіді, що відповідає вашим навичкам і характеру.

Далі, користуючись ключем, підрахуйте суму та визначте результат.

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Вам потрібно буде керувати великою групою співробітників проекту, які старші від Вас за віком. Чого більше усього Ви побоювалися б у даному разі:

а) що Ви можете виявитися менш інформованим;

б) що прийняті Вами рішення будуть ігноруватися і заперечуватися;

в) Вам не вдасться виконати роботу на тому рівні, як би хотілося.

2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає невдача, то:

а) чи постараєтесь Ви утішитися, зневажаючи нею, вважаючи те, що трапилося несуттєвим, і направитеся відпочити на концерт;

б) чи почнете гарячково розмірковувати, а чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або на об’єктивні обставини;

в) чи будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи, в чому був Ващ власний промах і як виправити справу;

г) чи опустяться у Вас руки від того, що трапилось.

3. Які з перелічених рис найбільше властиві Вам:

 а) скромний, товариський, поблажливий, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий;

в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний, виконавець.

4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:

а) люблять працювати добре і старанно;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли вона оплачується;

в) трактують роботу як необхідність і не більше.

5. Керівник має бути відповідальний:

а) за підтримку гарного настрою в колективі;

б) за відмінне і вчасне виконання завдань.

6. Уявіть, що Ви є керівником проекту і зобов’язані протягом тижня подати керівництву план робіт. Як Ви вчините:

а) складете проект плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, коли що не так;

б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які співпали з Вашим поглядом;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити поправок, пославши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника;

г) проект плану розробите спільно із спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, відстоюючи положення проекту.

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає керівник, який:

а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до вирішення загального завдання, керуючись принципом: довіряй, але перевіряй;

в) піклується про роботу, хоча за метушнею справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. Працюючи колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу в цілому:

а) так;

б) ні.

9. Ваш погляд або вчинок критикується іншими, як Ви будете поводитись:

а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити всі «за» і «проти»;

б) не спасуєте, а спробуєте довести перевагу свого погляду;

в) не зумієте приховати свою досаду з огляду на запальний характер і, можливо, образитеся і розгніваєтеся;

г) промовчите, але погляду свого не зміните, і будете чинити, як і раніше.

10. Що краще вирішує виховне завдання і приносить найбільший успіх:

а) заохочення;

б) покарання.

11. Чи хотіли б Ви:

а) щоб інші вбачали у Вас друга;

б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності і рішучості надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в тих, хто Вас оточує, замилування вашими рисами і досягненнями.

12. Чи любите Ви приймати самостійні рішення:

а) так;

б) ні.

13. Якщо Ви маєте прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

а) намагаєтеся зробити це невідкладно, і, зробивши, не повертаєтеся знову і знову до цієї справи;

б) робите це швидко, але потім довго мучаєтеся сумнівами;

в) намагаєтеся не робити ніяких кроків якомога довше.

*Якщо Ви набрали більше 40 балів:* у Вас є задатки, щоб стати гарним керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не станете терпіти у своєму колективі ледарі і бракоробів, не будете намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не тільки начальником, але й добрим товаришем, що у важких ситуаціях підтримує словом і ділом.

*Якщо Ви набрали більше від 10 до 40 балів:* могли б керувати певними об’єктами і роботами, але не рідко стикалися б і з труднощами (і тим частіше, чим менше очок Ви уміли набрати за нашою шкалою). Намагалися бути для підлеглих опікуном, проте іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, не зважаючи на необхідність, всілякі поради.

*Якщо Ви набрали менше 10 балів:* відверто кажучи, у Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам необхідно переглянути багато поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед необхідно знайти віру в людей і в самого себе.

Таблиця 4.4

*Ключ для підрахунку балів до психотесту*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **а** | **б** | **в** | **г** |
| **1** | **0** | **2** | **4** | **-** |
| **2** | **2** | **0** | **6** | **0** |
| **3** | **0** | **3** | **2** | **-** |
| **4** | **6** | **2** | **0** | **-** |
| **5** | **3** | **5** | **-** | **-** |
| **6** | **3** | **0** | **1** | **6** |
| **7** | **2** | **6** | **4** | **-** |
| **8** | **6** | **0** | **-** | **-** |
| **9** | **2** | **6** | **4** | **0** |
| **10** | **3** | **0** | **-** | **-** |
| **11** | **3** | **5** | **0** | **-** |
| **12** | **3** | **0** | **-** | **-** |
| **13** | **6** | **3** | **0** | **-** |

**Завдання 6.** «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 чию 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.

**Змістовий модуль 3. Наради та зустрічі**

## Тема 5. Організація та проведення нарад і робочих зустрічей

*Мета вивчення теми:* ознайомитись із сутністю та видами ділових нарад; висвітлити організацію ділової наради у підприємстві; розкрити особливості проведення нарад різних видів.

**План**

5.1. Поняття, технологія підготовки проведення нарад, засідання та зборів.

5.2. Класифікація та етапи проведення ділових нарад.

5.3. Особливості проведення нарад різних видів.

5.4. Методи ефективного проведення нарад, засідань та зборів.

5.5. Правила проведення зборів.

*Ключові поняття:* нарада, засідання, збори; продуктивність наради; кошторис наради; класифікація видів ділових нарад; технологія проведення ділової наради; інструктивна та оперативна наради; методика раціональної підготовки нарад; принципи проведення оперативних нарад; метод "мозкової атаки"; метод "нарада без наради"; метод "телеконференції"; типи учасників нарад; переговори; модель проведення ділових переговорів; умови ефективних переговорів.

### 5.1. Поняття, технологія підготовки проведення нарад, засідання та зборів

Праця менеджера пов'язана з проведенням нарад, переговорами і презентаціями. Вони є оперативними інструментами в його звичайній діяльності.

*Нарада* - форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

*Засідання* - форма організаційної роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

*Збори* - присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо) [26].

Наради, засідання, збори являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань.

Дослідження свідчать, що керівники різних рангів використовують від 10 до 50 % свого робочого часу на проведення нарад і засідань, багато часу витрачається і на їх підготовку. Іноді керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах.

На нарадах керівник роз'яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з'являється наказ, розпорядження або вказівка, робітники, що були присутніми на нараді, сприймають його як результат рішення, у підготовці якого вони брали участь.

Наради і засідання - найбільш поширені методи керівництва, способи підготовки і прийняття управлінських рішень, вивчення і формування думки колективу, оцінки здібностей підлеглих. Уміле проведення наради, щира зацікавленість присутніх в її рішеннях дають змогу залучити до активної дискусії навіть інертних людей, що рідко виступають [19].

Ефективні менеджери знають, чого їм слід очікувати від наради, доповіді або презентації, а також, яку мету мають переслідувати такі заходи. Вони запитують себе:

- "Чому ми організовуємо цю нараду?",

- "Чи хочемо ми опрацювати якесь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрям нашої діяльності?"

Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався й заздалегідь доводився до відома учасників. Вони наполягають на тому, щоб кожна нарада давали конкретну користь й просувала вирішення поставлених завдань.

Керівник, що налаштований на підвищення ефективності, завжди заздалегідь обговорює завдання тієї чи іншої наради. Він робить все можливе, щоб спілкування відповідало поставленим вимогам. Він не допустить перетворення наради в обмін "чудовими ідеями". Одночасно намагатиметься зробити так, щоб вона не перетворилося у викладення точки зору одного учасника, а стимулювала б розумовий процес всіх присутніх.

Наприкінці наради досвідчений керівник повертається до порядку денного й порівнює, чи відповідають рішення наради поставленим цілям. Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і виступати. Але поєднувати це не можливо. Разом з тим, концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом [16].

Спрямованість на результат дає організуючий принцип. Він надає подіям більш осмисленого характеру. Ця цілеспрямованість перетворює одну із слабких ланок, властивих функціям менеджера, - його залежність від інших людей, організації, в якій він працює, у джерело росту. Цілеспрямована робота сприяє духу колективізму.

Оволодіння знаннями і навичками, необхідними для організації і проведення нарад, зборів і засідань, а також ефективної участі в них - один з найважливіших елементів підготовки керівника, удосконалення організації його роботи.

Слід зазначити, що практика проведення численних і багатолюдних нарад, яка набула значного поширення на деяких підприємствах, призводить до того, що керівники підрозділів і головні спеціалісти нераціонально використовують свій робочий час, позбавлені можливості планувати робочий день, відволікаються від виконання своїх прямих обов'язків, не можуть кваліфіковано та оперативно впливати на організацію роботи.

Порядок, коли усі або більшість питань, з яких рішення мають бути прийняті тільки конкретними керівниками, розглядають на нарадах, знижує відповідальність керівного складу, знижує ініціативу, бажання самостійно приймати рішення [17].

### 5.2. Класифікація та етапи проведення ділових нарад

Існує певна відмінність між такими формами колективної ро¬боти, як нарада, засідання і збори. Нарада - це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу. Нарада - одна з найдієвіших форм залучення членів трудового колективу до розв'язання встановлених перед ним завдань, управління організацією. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства. Слід відзначити, що у практиці управлінської діяльності переважають наради.

Наради мають як позитивні, так і негативні сторони.

*До позитивних сторін ділової наради* належать:

* можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення;
* прийняття колегіальних рішень.
* При цьому нарада є ефективною та економічно доцільною, якщо вона виступає засобом одержання, перевірки та обліку, а не видання інформації.
* До негативних сторін ділової наради належать:
* їх висока вартість;
* невизначеність колективної відповідальності [18].

**Класифікація ділових нарад.**

*1. За цілями:*

* навчальні (мета наради - передати учасникам певні знання, і тим самим підвищити їх кваліфікацію);
* роз'яснювальні (керівник намагається переконати учасників наради у необхідності, вірності та своєчасності його стратегії і дій);
* проблемні (мета наради - розробка шляхів і методів рішення проблем);
* координаційні (мета наради - координація роботи підрозділів);
* інформаційні (мета наради - здійснення збору, обміну і узагальнення даних з будь-якої проблеми і визначення поглядів учасників наради).

*2. За способом проведення:*

* Диктаторська нарада характеризується такими ознаками: право голосу має тільки керівник; він сам викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників не регламентують. Особливості таких нарад - збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень;
* Автократична нарада є різновидом диктаторської, її хід передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради. На вимогу або за дозволом керівника допускаються виступи. Кількість учасників подібної наради обмежена. Такі наради, як правило, являють собою своєрідний звіт учасників перед керівником, під час якого кожний має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд;
* Сегрегативна нарада передбачає порядок, при якому керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати.
* Дискусійні наради являють собою найбільш демократичний спосіб вирішення проблем, що виносять на нараду. Такі наради організовують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, звичайно не більш як 15 чол. Кожний учасник дискусійної наради має можливість вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, дає змо¬гу відкрито обговорювати будь-які погляди, у тому числі керівника, сприяє згуртованості членів колективу;
* Довільна нарада, як правило, має місце тоді, коли обмінюють¬ся думками працівники, професійні обов'язки яких тісно взаємопов'язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або досить великої і важливої проблеми.

*3. За ступенем підготовленості:*

а) заплановані. До запланованих нарад належать:

* наради, які регулярно проводять керівники, - щотижневі наради, наприклад, з якості, та ін. їх проводять звичайно з встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним, наприклад, підведення підсумків тижня (місяця), визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів (робочої сили, часу), узгодження взаємодії та ін.;
* наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують, як правило, спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо;

б) позапланові: проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи та ін.)

*4. За періодичністю:*

* разові;
* регулярні;
* періодичні.

*5. За кількістю учасників:*

* наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік);
* розширені наради (до 20 чоловік);
* представницькі наради (понад 20 чоловік).

*6. За складом учасників:*

* наради з постійним складом учасників;
* наради з непостійним складом учасників;
* наради зі змішаним складом учасників;
* наради зі складом, регламентованим нормативним актом [19].

**Технологія проведення ділової наради.**У роботі керівника, пов'язаній з організацією нарад, можна виділити три етапи:

1) підготовка наради;

2) проведення наради;

3) підведення підсумків наради.

***1 етап: Підготовка наради.***

Підготовка наради включає:

* планування наради;
* підготовку доповіді і проекту рішення;
* підготовку документів і приміщення.

*Планування наради.* Заплановані наради проводять звичайно згідно із графіком, який складають на місяць (квартал). Графік погоджують із загальним розпорядком дня підприємства. Він складається з таких пунктів:

1. Хто проводить нараду (директор, заступник директора, головний бухгалтер та ін.).

2. Час проведення (день тижня і години дня), наприклад: другий і четвертий вівторок о 16 год. 30 хв.

3. Місце проведення.

4. Склад присутніх.

У разі потреби графік доповнюють порядком денним. Проте регулярні наради типу щоденних, а також оперативок, як правило, наперед обумовленого порядку денного не мають. Рішення про проведення наради приймає керівник. При цьому слід враховувати, що для участі у нараді від виконання своїх основних обов'язків відволікаються, як правило, керівні працівники, що мають високу заробітну платню. Склад учасників наради встановлюють згідно з її метою і порядком денним. Він визначається ступенем ділової зацікавленості потенційних учасників, їхньою компетентністю, бажанням і здатністю брати активну участь в обговоренні, вносити свої пропозиції, передбачуваною участю в реалізації рішень наради та іншими факторами. Дату і час проведення наради встановлюють згідно з планом або за вказівкою керівника. У разі потреби їх погоджують із зацікавленими підрозділами і працівниками [14].

*Підготовка доповіді і проекту рішення.*

Підготовка доповіді - один з найвідповідальніших елементів організації наради. Погана доповідь може дискредитувати проблему, похитнути авторитет керівника, знизити ефективність наради. Підготовка доповіді передбачає: вибір доповідача, власне підготовку доповіді, її обговорення і коригування.

При виборі доповідача враховують такі фактори:

• значення проблеми; іноді доцільно, щоб з доповіддю виступав керівник, підкреслюючи тим самим важливість питання;

• наявність серед підлеглих працівника, що знає цю проблему, вміє викласти матеріал і користується авторитетом у колег;

• необхідність у процесі наради вести полеміку з вузькопрофесійних питань, до якої керівник може бути не готовий (наприклад, у період переходу підприємств і об'єднань на нові умови господарювання на численних зборах трудових колективів і нарадах виступали з доповідями, як правило, не перші керівники, а головні економісти, начальники планових, економічних, фінансових відділів та інші працівники);

• бажання керівника активізувати підлеглих, підвищити ступінь їхньої участі у проведенні тих або інших заходів. Керівник обговорює з доповідачем мету, яку він ставить перед нарадою, основні ідеї доповіді, її структуру, передбачувані рішення.

Залежно від важливості виступу, складності проблеми, рівня підготовки керівника (доповідача) і аудиторії при підготовці до виступу складають короткий або розгорнутий план, тези, конспект або повний текст доповіді.

План доповіді може складатися з таких пунктів: вступ, основна частина доповіді, пропозиції (рекомендації), висновок. У вступі формулюють мету (завдання) наради, положення, що визначають її актуальність, передбачувані результати (виробити рекомендації, прийняти рішення тощо). Слід чітко визначити предмет обговорення і напрям дискусії. В основному розділі формулюють усі питання, що підлягають розгляду, подають їх характеристику (причини, фактори, обставини, умови) і зазначають шляхи вирішення. Важливо, щоб у доповіді не було відхилень від основної теми і вона була переконливою. Фактичні дані доповіді повинні бути абсолютно достовірними. Рекомендації слід виділити особливо. У ряді випадків доцільно подавати альтернативні варіанти, щоб присутні могли самостійно зробити вибір. Висновок може бути представлений у вигляді підсумків або висновків [16].

*Підготовка документів і приміщення*

Підготовка документів для учасників наради має за мету:

• скоротити час на викладення доповіді;

• переконатися в тому, що усі ознайомлені з положеннями і фактами, які обговорюватимуться на нараді;

• сконцентрувати увагу учасників на тих питаннях, які доповідач вважає основними.

Документи, які перед початком наради роздають учасникам, містять основні тезиси, висновки, пропозиції, а також описи, витяги з директивних і нормативних документів, статистичний матеріал, схеми тощо. Документи для учасників наради слід готувати і вручати заздалегідь. Практика вручення таких документів безпосередньо перед початком або тим більше під час наради невиправдана, оскільки учасники позбавлені можливості серйозно вивчити документи, обговорити їх із спеціалістами. Пропоновані учасникам документи систематизують, скріплюють або кладуть у папку. Неприпустимо вимагати повернення документів після наради.

Підготовка учасників до наради передбачає:

• визначення своєї ролі у розв'язанні завдань, поставлених перед нарадою, з'ясування своєї позиції з питань, які передбачається обговорити;

• докладне ознайомлення з документами;

• чітке формулювання запитань до ведучого й учасників;

• підготовку матеріалів (даних, аргументів, фактів) до полеміки;

• підготовку тексту виступу.

Приміщення підбирають з урахуванням чисельності учасників, щоб кожен міг добре бачити і слухати доповідача. Приміщенням, де проводять нараду, як правило, є кабінет керівника або зал (кімната) для нарад. Приміщення може бути обладнане екраном, демонстраційною дошкою, засобами для демонстрування слайдів. Для учасників необхідно створити комфортні умови. Якщо є можливість, нараду не рекомендується проводити у кабінеті керівника, де деякі з учасників можуть відчувати тиск підкреслено офіційної обстановки, перебувати у нерівноправному з власником кабінету положенні. Це може в деяких випадках сковувати ініціативу, стримувати бажання висловити власну думку. Якщо нараду проводять у кабінеті керівника, то на час її проведення телефон перемикають на секретаря, припиняють приймати відвідувачів і співробітників [15].

***2-й етап: Проведення наради***

Проведення наради включає:

• відкриття наради;

• оголошення доповіді;

• відповіді на запитання;

• обговорення доповіді.

*Відкриття наради.* Відкриваючи нараду, керівник, як правило, оголошує коротку вступну промову. Він повідомляє склад присутніх, у разі потреби поіменно називає усіх або деяких учасників. Серед учасників наради не повинно бути невідомих осіб. Потім оголошують порядок денний наради та повідомляють регламент. При цьому доцільно вказати (нагадати) мету і завдання наради, коротко охарактеризувати проблеми, поставлені перед його учасниками (актуальність, важливість, труднощі, що виникають при їх вирішенні), підкреслити їх практичне значення.

Мобілізації уваги учасників сприятимуть такі поради:

• бажано підкреслити зв'язок між порядком денним наради і професіональними або посадовими інтересами її учасників.

• доцільно запропонувати учасникам наради ряд конкретних питань, які передбачається обговорити і розв'язати; ці питан¬ня у порядку денному можуть бути не відбиті. Корисно висловити думку про можливі наслідки тих або інших рішень, прийнятих на нараді.

*Оголошення доповіді.* Після вступної промови починається доповідь або повідомлення. Такий порядок встановлено традиційно. Проте не завжди він виправданий. У ряді випадків доповідь може замінити коротка інформація, представлена учасникам у письмовому вигляді, тези доповіді або її текст. Текст доповіді повинен містити конкретні пропозиції, що будуть предметом обговорення. Доповідь має бути короткою і чіткою, при цьому слід зробити необхідні акценти. Цьому сприятимуть змістова точність, логіка викладення, грамотна мова, необхідна емоційність. Доповідь повинна викликати інтерес аудиторії. Важко сподіватися на активне обговорення, якщо питання, порушені у доповіді, далекі для учасників наради, в цілому залишають їх байдужими. Слід приділяти увагу мотивації, яка сприяє привертанню уваги слухачів, враховувати реакцію аудиторії і змінювати емоційну побудову виступу відповідно до неї. Найважливішим елементом, що сприяє успішному сприйняттю доповіді, є сміливе і відверте формулювання важких, не розв'язаних питань [18].

*Відповіді на запитання.* Після закінчення доповіді (повідомлення, інформації) доповідач відповідає на запитання, які йому задають в усній або письмовій формі. Вміння формулювати запитання - важливий фактор управління дискусією. Крім того, особа, що проводить нараду, повинна вміти своєчасно переключати увагу з однієї теми на іншу, доречно акцентувати проблеми, вимагати від кожного учасника дискусії однозначно і чітко висловлювати свою позицію. Відповідати на запитання необхідно і тоді, коли із доповіддю (у письмовій формі) учасники були ознайомлені заздалегідь.

Відповідаючи на запитання, слід дотримуватися таких рекомендацій:

1. Якщо письмово задано кілька запитань, перед тим як відповідати, треба ознайомитися з їхнім змістом. Розподілити їх так, щоб запитання, на які є найбільш аргументовані відповіді, зачитували останніми.

2. Якщо запитання задають письмово, то їх слід повністю зачитувати, нічого не змінюючи в тексті.

3. Відповіді на запитання повинні бути логічними, вичерпними за змістом, зрозумілими за формою і відвертими.

4. Той, хто відповідає на запитання, повинен враховувати мету і завдання наради, його основну тему, передбачувані результати.

5. Неетично оцінювати запитання і тим більше особу, яка його поставила.

6. Тональність відповідей на запитання має бути витриманою, доброзичливою, а розмова - взаємоповажною на рівних.

7. Не треба протиставляти себе аудиторії; запитання нерідко можна розбирати і шукати відповіді на них разом з аудиторією [19].

*Обговорення доповіді.* Правильна і чітка організація обговорення доповіді (інформації, тексту) має велике значення для досягнення мети наради. В процесі обговорення доповіді виявляються думки учасників наради, розкриваються сильні і слабкі сторони ідей, закладених у доповіді, формулюються різні погляди, народжуються нові ідеї, підходи і методи. Саме у процесі обговорення, діалогу з учасниками керівник дістає нову інформацію, з'ясовує інтереси учасників наради. Полеміка має відбуватися у діловій, конструктивній і доброзичливій обстановці. Право виступити на нараді повинен мати кожен її учасник.

***3-й етап: Підведення підсумків наради***

Підведення підсумків наради включає:

• прийняття рішення;

• підписання протоколу;

• контроль за виконанням прийнятих рішень.

*Прийняття рішення* - кульмінація наради. Існують наступні способи підготовки проекту рішення і варіантів його прийняття:

1) до початку наради керівник, його помічники або ініціативна група готують проект рішення, який вручають учасникам, обговорюють у ході наради і приймають із змінами і доповненнями, внесеними під час обговорення; при обговоренні такий порядок може бути принципово змінений;

2) проект готують до початку наради, проте учасників з ним не ознайомлюють; його автори у ході наради вносять у проект зміни і доповнення, а потім пропонують його для обговорення і прийняття;

3) ведучий наради готує рішення на основі узагальнення думок учасників; як правило, такі рішення мають компромісний характер і є прийнятними для представників різних поглядів;

4) проект рішення готують у ході наради на основі внесених пропозицій; таких проектів рішення може бути декілька;

5) проект рішення готує керівник, переконуючи потім учасників у доцільності його прийняття;

6) рішення приймають на основі єдиноначальності; керівник формулює його, ігноруючи пропозиції усіх або більшості учасників, викладаючи при цьому лише аргументи, що зумовили таке рішення [14].

При *підготовці проекту рішення* слід, по-перше, обговорити усі найважливіші принципові положення, які входять до нього. По-друге, необхідно чітко зазначити, що слід зробити, хто, коли і за якими критеріями оцінюватиме результат, хто і як контролюватиме виконання рішення. До складання проекту рішення слід залучати найактивніших учасників наради, зокрема, тих, чиї пропозиції ввійшли у цей проект.

Керівник (ведучий наради) зобов'язаний своєчасно підписати протокол, а технічний секретар (референт, інспектор з діловодства або інший працівник) - виконати комплекс операцій щодо *контролю за виконанням прийнятих рішень*, своєчасного їх доведення до зацікавлених осіб [15].

### 5.3. Особливості проведення нарад різних видів

***Особливості проведення нарад різних видів.***

*Інструктивна нарада.* Мета такої наради - передавання її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців. Проводити інструктивну нараду доцільно, якщо запропонована увазі присутніх інформація багато аспектна, передбачає неоднозначні способи дій, відрізняється неординарністю. Така нарада необхідна, якщо інформацію не можна довести до виконавців у письмовому вигляді. Слід пам'ятати, що передавання інформації у письмовому вигляді скорочує витрати часу на її сприйняття, знижує вірогідність неправильного розуміння, дає змогу зосередитися на окремих питаннях, зрозуміти формулювання, терміни, визначення [19].

*Оперативна нарада (п'ятихвилинка).* Ця нарада відрізняється від інших стабільним складом учасників, постійним місцем і часом проведення, відсутністю заздалегідь підготовленого порядку денного, відносною нетривалістю (20-30 хв.). Основне завдання такої на¬ради - одержання інформації "знизу" про стан справ. За мірою надходження і обговорення її керівник приймає оперативні рішення безпосередньо на нараді. Здебільшого вони стосуються перероз¬поділу ресурсів, погодження дій, вибору пріоритетів і розв'язання інших питань господарської діяльності організацій. Рішення, які приймають на оперативній нараді, коротко протоколюють. Звичайно для цього використовують спеціальний журнал. При цьому фіксують не виступи і полеміку, а тільки прийняті керівником рішення з метою їх контролю і однозначного тлумачення. Доцільно оперативну нараду починати з короткого звіту (інформації) про стан справ, підсумку минулого періоду (дня, тижня), виконання рішень попередньої наради, труднощів, що виникли. На оперативній нараді керівник може запропонувати виступити будь-кому з присутніх, вимагати докладної інформації, зобов'язати діяти негайно і тільки запропонованим шляхом, замінити виконавця, перервати того, хто виступає, та ін.

Проведення оперативних нарад у кожній організації відрізняється властивим керівнику стилем. Загальними мають бути такі моменти:

• стислість виступів, як правило, 1-2 хв.; чіткі запитання і вичерпні відповіді; погодження питань, що виникають безпосередньо на нараді;

• сувора персоніфікація відповідальності, визначення чітких параметрів, передбачуваних результатів, дат;

• неприпустимість підміни результатів звітом про виконану роботу ("ми провели нараду", "написали", "повідомили", "відправили у відрядження" та ін.) [17].

*Нарада методом "мозкової атаки".* Це найбільш відомий і поширений метод. За його допомогою дістають кількісні оцінки і дані за умови чіткого формулювання проблеми. Особливості методу полягають у тому, що він дає змогу мобілізувати учасників наради, зосередити їхню увагу на розв'язанні одного завдання, виробити рішення, яке б задовольняло усіх учасників і свідомо приймалося ними.

Техніка проведення подібних нарад полягає у наступному. Нараду присвячують тільки одній проблемі, як правило, досить серйозній (наприклад, з якої раніш дійти загальної думки не вдалося). Учасники наради уточнюють формулювання проблеми, після чого її фіксують на дошці або плакаті. У подальшому кожен учасник наради висловлюється тільки з цієї проблеми. При уточненні предмету обговорення голова відповідає на запитання, дає необхідні пояснення і довідки. За відносно короткий час слід знайти якомога більшу кількість варіантів розв'язання проблеми, запропонованих учасниками без попередньої підготовки. У такій нараді беруть участь не більш як 10-12 чол.

Запрошують, по-перше, осіб, зацікавлених у розв'язанні проблеми, а по-друге, працівників, що відрізняються високим інтелектом, самостійністю і незалежністю суджень, знанням предмету дискусії. З проблеми висловлюється кожен учасник наради. Причому основою кожного виступу є конструктивна пропозиція. Допускається вносити будь-які пропозиції, аж до парадоксальних. Пропозиції можуть формулюватися інтуїтивно. Бажано, щоб пропозицій було якомога більше. Учасник наради, що не має пропозицій з вирішення проблеми, заявляє про це і слова не бере. При формулюванні своїх пропозицій автор уникає посилань, пояснень, доведення. Аргументація подається тільки на вимогу голови. Критика внесених пропозицій заборонена. Усі пропозиції систематизують, виходячи з певних критеріїв - вартість, оригінальність та ін. Потім їх у скороченому вигляді фіксують на дошці у вигляді пунктів проекту рішення.

Пункти, з яких досягнуто загальної згоди, фіксують у протоколі засідання, який підписують усі учасники. У свою чергу, пункти, з яких згоди не досягнуто, фіксують для подальшого їх доопра¬цювання та обговорення. Описаний метод не можна визнати універсальним. Проте скористатися ним доцільно в ситуаціях, де рішення не може бути прийнято на основі думки більшості, де потрібні компроміс і погодження інтересів. Крім того, у процесі двох або трьох обговорень з'являється можливість відносно об'єктивно оцінити здібності кожного учасника і зробити висновок про доцільність його подальшої участі у подібних нарадах [20].

*"Нарада без наради"* проводиться в три етапи:

1) керівник формулює у письмовому вигляді проблему, яка вимагає колективного рішення;

2) підбираються необхідні дані і вихідні матеріали для рішення проблеми, а також складається список осіб, які можуть взяти участь у пошуку оптимальних рішень, їм висилають бланки з письмовим формулюванням проблеми і вказівкою місцезнаходження матеріалів для її можливого рішення;

3) кожен з учасників повинен виробити свою точку зору і письмово викласти її на тому ж бланку. Один з учасників обговорення, призначений керівником, збирає заповнені бланки, знайомиться з їх змістом, розмовляє з кожним учасником, уточнюючи пропозиції та приймає остаточне рішення щодо вирішення проблеми. У рішенні складних питань бере участь керівник [13].

*Телеконференції*. Поєднання можливостей телефону, телебачення та обчислювальної техніки дало змогу створити новий тип комунікацій, що набули з значного поширення, - телеконференції. Телеконференція дає змогу її учасникам, не збираючись в одному залі і не відриваючись від своїх робочих місць, спілкуватися. При цьому учасники конференції можуть бачити і слухати один одного, обговорювати поставлені згідно з порядком денним запитання, дискутувати. Телеконференції проводять в обладнаному великому телеекранному залі, де розміщується телевізійна й акустична апаратура.

Порівняно з традиційною технікою проведення конференцій телеконференції мають ряд наступних переваг:

1. Економія коштів, пов'язана з тим, що керівник або спеціаліст не залишає свого робочого місця, а підприємство вивільнюється від транспортних та інших витрат, пов'язаних з відрядженнями.

2. Висока оперативність організації телеконференції. Немає потреби погоджувати з учасниками зручне для них місце і час, враховувати обмеження, пов'язані з розкладом руху транспорту, можливостями розміщення в готелях, наявністю відповідного приміщення та ін. Обговорення проблеми може бути організовано практично негайно після її виникнення.

3. У телеконференції може взяти участь більша кількість працівників, ніж у звичайній конференції. Одна умова - устаткування зацікавлених організацій апаратурою для проведення телеконференцій.

4. Кожен учасник конференції може використати будь-які матеріали - графіки, діаграми, схеми, плакати, тексти та ін. Графічні дані можуть одночасно з'являтися на телеекранах, у разі потреби в них можна вносити виправлення і доповнення. При цьому ті або інші ситуації можуть повторюватися, а в ході обговорення виконуватися необхідні розрахунки; якщо є зв'язок з різними базами даних, то учасники телеконференції можуть оперативно використовувати будь-яку довідкову інформацію[17].

### 5.4. Методи ефективного проведення нарад, засідань та зборів

*Рекомендації щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради:*

- майте попередню думку з обговорюваного питання;

- починайте нараду в чітко призначений час, навіть якщо не всі з'явилися.

- якщо відсутні працівники, відповідальні за питання, що розглядаються, з'ясуйте причину відсутності і перенесіть нараду.

- упевнено керуйте ходом наради;

- по-діловому, конкретно сформулюйте мету, запропонуйте регламент, визначте загальну тривалість наради;

- домагайтеся в ході обговорення діловитості, спрямовуйте суперечки в потрібне русло, стежте за регламентом;

- питання ставте перед усіма або конкретно запропонуйте висловитися працівнику, думка якого є важливою. Виступаючи, будьте зосереджені, враховуйте склад, рівень та інтереси присутніх, володійте собою;

- завершуючи нараду, підведіть підсумки. Доручіть підготовку рішення чи сформулюйте програму подальшої роботи над проблемою;

- забезпечте наявність стенограми чи протоколу магнітофонного запису [21].

*Рекомендації з проведення ефективних нарад*

1. Складіть конкретний порядок денний нарад і швидко перегляньте його перед проведенням.

2. Забезпечте вільний обмін інформацією між членами групи.

3. Повністю використайте членів групи й заохочуйте їх до участі.

4. Створіть атмосферу довіри, щоб члени групи не соромилися відкрито й тактовно коментувати точки зору й ідеї, які вони не поділяють.

5. Розглядайте конфлікт як позитивний фактор і намагайтеся ефективно управляти ним.

6. Закінчуючи нараду, коротко підсумуйте проведене обговорення й визначте майбутні заходи, які планується здійснити на виконання прийнятих рішень [18].

*Рекомендації ведучому (голові) наради:*

1. Не слід розпочинати нараду доти, поки запрошені не зайняли місця, розмістили свої матеріали, поки не затих загальний шум. Треба уникати прохань про встановлення тиші.

2. Наради треба відкривати точно у встановлений час незалежно від того, чи усі запрошені присутні у момент відкриття. Голова повинен зайняти своє місце за 3-5 хв. до початку засідання, даючи зрозуміти, що наближається час відкриття.

3. Доцільно інформувати присутніх про склад учасників, про те, хто і чому відсутній на нараді або скільки чоловік із запрошених прибули на нараду.

4. Необхідно нагадати присутнім мету засідання, порядок денний, встановити регламент. Регламент повинен передбачати 10-15-хвилинні перерви після кожних 80-90 хв. роботи. Час, який відводять для виступу, становить, як правило, 5-10 хв.

5. Рекомендується з'ясувати, чи немає у учасників запитань, зауважень, пропозицій щодо порядку денного, регламенту і складу присутніх. Якщо вони є, керівник залежно від форми організації наради приймає рішення сам або разом з учасниками наради.

6. Керівник повинен сприяти тому, щоб виступив кожен бажаючий. При цьому ніхто не повинен зловживати увагою інших. Ведучий має право ввічливо нагадати тому, хто виступає, про регламент, мету наради і питання, яке обговорюється, запропонувати викладати свої думки ближче до теми. Проте при цьому неприпустимі репліки "Говоріть за темою", "Це нам нецікаво" та ін.

7. Керівник, що веде нараду, не повинен одночасно виконувати інші обов'язки - підписувати документи, розмовляти по телефону, вести переговори із співробітниками та ін.

8. Особливу увагу ведучий має приділяти висловлюванням опонентів. Людей, які заради інтересів справи розкривають невірність прийнятих методів, викладають нові погляди, нетривіальні підходи до розв'язання проблем, необхідно всебічно стимулювати. Саме до таких виступів слід привертати увагу учасників наради. Керівник повинен створити обстановку, коли той, хто виступає, має бути впевнений у тому, що він не постраждає за критику. Навіть коли керівник не згодний з тим, хто виступає, його критика повинна бути максимально коректною та аргументованою.

9. Ведучий наради не повинен допускати дублювань у виступах. Необхідно ввічливо вказати, що доповідач повторюється, що ці положення вже лунали, ставлення до них відоме і повторне звертання до них позбавлено сенсу.

10. Найважливіше завдання голови - організувати і підтримати полеміку, зацікавлений, відвертий і доброзичливий обмін думками між учасниками наради. Для цього він загострює одні проблеми, просить висловити думку з інших, не допускає нетактовних виступів і реплік, з повагою ставиться до кожної думки.

11. Обов'язок голови - підтримувати у залі атмосферу зацікавленості, доброзичливості. Не слід вступати у полеміку з учасниками наради, нав'язувати їм свою думку [19].

*Рекомендації тому, хто виступає на нараді:*

1. Беручи участь у полеміці, не слід читати текст виступу, навіть якщо він був підготовлений заздалегідь. Текст не повинен обмежувати можливостей того, хто виступає; він може бути лише основою для викладення його думок.

2. Якою б не була реакція аудиторії, основна ідея виступу повинна бути доведена до слухачів.

3. Беручи участь у дискусії і виражаючи свою незгоду, необхідно підкреслити спочатку, що з ряду питань погляди ваші та опонента збігаються; бажано привести один-два аргументи, що це доводять.

4. У ході виступу слід звертатися до всієї аудиторії, а не до окремого опоненту. Це сприяє діловому і спокійному обговоренню.

5. Необхідно чітко аргументувати причини своєї незгоди з опонентом. При цьому ставитися до нього з повагою, не допускаючи образ; найрізкіша критика не повинна принизити його. Виступаючи, треба критикувати думку, а не людину. Аргументація має бути спрямована проти ідеї, принципу, методу, а не їх носія.

6. Виступи повинні грунтуватися на поглядах, ідеях того, хто виступає, проте при цьому основними мають бути мета наради, інтереси аудиторії, сутність питання, яке обговорюють. Типова помилка багатьох учасників полеміки - підміна розгляду питання порядку денного висвітленням власних проблем, побажань і вимог.

7. Кожний виступ має закінчуватися конкретними пропозиціями. Якщо їх немає, виступати недоцільно.

8. Вплив на аудиторію суттєво посилюється завдяки правильно обраній тональності, емоційному забарвленню виступу, зацікавленому ставленню до обговорюваних проблем. Ще більше посилюють ефект від виступу яскраві приклади, аргументовані аналогії (образні порівняння, афоризми та ін.). Виступ повинен бути не тільки корисним і діловим, а й цікавим для слухачів.

9. Необхідно, щоб виступ був максимально коротким. При цьому слід враховувати реакцію аудиторії і, якщо це потрібно, коригувати свій виступ, проте у зв'язку з цим не повинна, звичайно, страждати його основна думка.

10. Вказуючи на слабкі сторони в інших виступах, намагайтеся не сперечатися з учасниками наради, а усно задаючи запитання, переконати у помилковості їхніх поглядів.

11. Готуючись до виступу, доцільно записувати важливі пропозиції інших учасників наради. Це дасть змогу уникнути повторення, змінити акценти, підтримати або відхилити певні міркування.

12. Викладати свої думки слід точно і конкретно; виступати тільки по суті питання. Необхідно бути об'єктивним, зазначати не тільки негативні, а й позитивні сторони; вести розмову про справу, а не про її значення. Говорити слід повільно і неголосно, незважаючи на роздратування, уникати загальних фраз, додержувати регламенту.

13. Не рекомендується продовжувати полеміку під час перерви, яку слід використовувати, щоб відпочити [16].

Наради будуть ефективними, якщо присутні не будуть бездумно одностайні у прийнятті рішень. *Щоб зменшити вірогідність одностайності*, голова повинен виконати наступне:

1. Завірити членів групи, що вони можуть вільно повідомляти будь-яку інформацію, виражати будь-які думки або сумніви.

2. Призначити одного члена групи на роль "адвоката диявола" - людину, що захищає неправу справу.

3. Зумійте вислухати різні точки зору й критику так само спокійно, як і конструктивні коментарі.

4. Спочатку зберіть всі пропозиції, а потім обговорюйте плюси й мінуси кожної з них.

5. Якщо на зборах присутні підлеглі, вислухайте спочатку їхні думки [22].

*П'ять універсальних принципів ведення ділових бесід.*

Перший принцип - привернути увагу співрозмовника (початок бесіди). Якщо ми не спроможні привернути увагу співрозмовника, якщо він нас не слухає, навіщо взагалі щось говорити? Якщо співрозмовник виявить бажання спілкуватися значить, він впевнений, що наш виступ буде для нього корисний, тобто він буде нас із задоволенням слухати.

Другий принцип (передача інформації) - будити в нашому співрозмовнику зацікавленість. На основі викликаного інтересу варто переконати співрозмовника в тім, що він зробить розумно, погодившись з нашими ідеями й пропозиціями, тому що їх реалізація дасть йому і його підприємству певну користь.

Третій принцип - детальне обґрунтування (аргументація). Співрозмовник може цікавитися нашими ідеями й пропозиціями, він може зрозуміти їх доцільність, але все ще поводиться обережно і не бачить можливостей застосування на своєму підприємстві. Викликавши інтерес і переконавши співрозмовника, ми повинні з' ясувати й розмежувати його бажання. Треба переконати його в тому, що він вчинить розумно, погодившись з цими ідеями й пропозиціями (аргументацією).

Четвертий принцип - виявити інтереси й усунути сумніви співрозмовника (нейтралізація, спростування зауважень).

П'ятий принцип - перетворення інтересів співрозмовника в остаточне рішення (прийняття рішень) [23].

*Практичні рекомендації з проведення бесіди:*

1. Уважно вислухайте співрозмовника до кінця.

2. Ніколи не забувайте про можливі упередження співрозмовника.

3. Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень.

4. Поважайте співрозмовника.

5. Завжди будьте ввічливі, дружньо налаштовані, дипломатичні й тактовні.

6. Якщо це необхідно і важливо,, будьте непохитні, але зберігайте холоднокровність, коли "температура" бесіди піднімається.

7. Будь-якими можливими способами намагайтеся полегшити співрозмовнику сприйняття ваших тез і пропозицій, враховуючи внутрішню боротьбу між його бажаннями й реальними можливостями, щоб він міг "зберегти своє обличчя".

8. Продумайте тактичні прийоми ведення бесіди.

9. Спробуйте під час бесіди досягти своєї мети або щонайменше знайдіть прийнятний компроміс [18].

Універсальний характер наведених вище дев'яти рекомендацій ґрунтується на тому простому факті, що в будь-якій бесіді ми повинні мистецьки пристосуватися до свого співрозмовника, причому незалежно від того, про які - ділові чи особисті - відносини йдеться. Розглянемо їх детальніше.

1. Уважно вислухайте співрозмовника до кінця. Це не тільки знак поваги до нього, але й професійна необхідність.

2. Ніколи не забувайте про можливість упереджень у Вашого співрозмовника. Багато людей перебувають під впливом різних забобонів. Згадаємо свій власний досвід: часто наша думка складається ще до того, як ми ретельно зважимо всі факти.

3. Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень. Ваш виклад має бути чітким, наочним, систематизованим, стислим і зрозумілим. Багато ділових бесід виявлялися марними через заплутаний, несистематизований незрозумілий виклад. Тому щоб уникнути непорозумінь і помилкових тлумачень пояснюйте співрозмовникові значення термінів і виразів, а при будь-якій неясності в його промові відразу ж запитуйте, що він має на увазі.

4. Поважайте співрозмовника. Техніка ведення бесід - це мистецтво спілкування з людьми. Будьте уважні до співрозмовника, цінуйте його аргументи, навіть якщо вони слабкі. Ніщо так негативне не впливає на атмосферу ділової бесіди, як презирливий жест, який означає, що одна сторона відкидає аргументи іншої без найменших зусиль зрозуміти їх зміст.

5. Завжди будьте ввічливі, дружньо налаштовані, дипломатичні й тактовні. Нагадаємо, що ввічливість запобігає внутрішньому опору співрозмовника. Звичайно, при цьому вона не повинна перерости в лестощі чи підлабузництво. Тому треба бути ввічливим в міру. Дружня прихильність збільшує шанси на успішне завершення ділової бесіди. Варто також додати, що дипломатична поведінка передбачає припускає обережність, кмітливість і просту чемність.

6. Якщо це необхідно і важливо, будьте непохитні, але зберігайте холоднокровність, якщо "температура" бесіди піднімається. Не сприймайте як трагедію те, що співрозмовник дасть волю своєму гніву. Досвідчена і загартована у дискусіях людина збереже в цій ситуації спокій і не образиться.

7. Будь-яким способом намагайтеся полегшити співрозмовнику сприйняття Ваших тез і пропозицій, враховуючи внутрішню боротьбу між його бажаннями й реальними можливостями, щоб він міг "зберегти своє обличчя", як кажуть японці. Важливо не демонструвати враження, що співрозмовник здався або відступив від своїх позицій: він повинен мати можливість зберегти свою гідність. Оптимальним буде досягнутий за допомогою спільного обговорення проблеми (ситуації) успіх, якщо співрозмовник прийме пропозиції, тому що ми поступово переконували його.

8. Продумайте тактичні прийоми ведення бесіди. Звичайно, важко під час обговорення важливих питань пам' ятати тактичні прийоми, про які говорилося вище, але треба намагатися дотримуватися хоча б деяких з них (залежно від того, з ким і про що Ви говорите). І поступово Ви накопичите досвід ведення ділових бесід і з керівниками, і з підлеглими, і з клієнтами (контрагентами).

9. Спробуйте під час бесіди досягти своєї мети або щонайменше знайдіть прийнятний компроміс. Не завжди в діловій бесіді вдається домогтися всього, що було заплановано. Часто доводиться задовольнятися згодою лише з деяких важливих пунктів, тобто досягти часткового компромісу. У багатьох випадках розмова розцінюється як поступка в одному питанні, аби співрозмовник поступився в іншому. При цьому важливо бути "великодушним у дрібницях", проте ця "компенсаційна техніка" вимагає майстерності й досвіду [19].

### 5.5. Правила проведення зборів

*Збори* — це, по суті різнопланові бесіди. Дуже легко проводити збори у формі бесіди, якщо розглядати всю аудиторію як одну особа й звертатися до неї як до складної людини. Правда, підготовка є більш кропіткою, а визначити досягнуті результати складніше, але правила поведінки як на зборах, так і в приватній бесіді залишаються однаковими.

Проаналізуємо наведені нижче *дев'ять правил проведення зборів* одне за одним і в подальшому будемо пристосовувати їх до наших специфічних умов.

1. Поставте перед собою чіткі й важливі завдання. Якщо Ви збираєтеся просто повідомити щось, що не потребує жодних пояснень, то це легко зробити за допомогою записки або повідомлення на дошці оголошень. Перш ніж збирати людей, переконайтеся, що збори необхідні.

*П'ять причин для скликання зборів:*

* Зробити повідомлення, що потребує пояснення, причому воно дасть поштовх до постановки важливих запитань, відповідь на які слід дати відразу;
* Домогтися погодженого рішення або ж одержати більшість голосів по якій-небудь важливій пропозиції;
* Проінструктувати групу людей з питань процедури якоїсь роботи;
* Забезпечити підтримку якого-небудь важливого заходу;
* Викрити й відкинути будь-яку неправдиву чутку, що несприятливо відбивається на роботі підприємства

2. Передбачте все, що необхідно для вирішення Ваших завдань. Подумайте, що треба зробити, щоб Ваша промова, яку Ви збираєтеся виголосити, досягла мети бо за нею йтимуть запитання і відповіді. Якщо Вам потрібна допомога або наочні приладдя, який-небудь інший матеріал, то передбачте це заздалегідь і приготуйте.

3. Виділіть час, необхідний для здійснення Ваших завдань, але ніколи не плануйте довготривалих зборів, якщо це не конче необхідно. Краше провести троє коротких зборів, ніж одні тривалі, якщо тільки Ви не маєте виняткового дару оратора, а у присутніх є достатньо вільного часу.

4. Час і місце проведення зборів варто обирати з урахуванням їх впливу на результати. Це винятково важливе правило для успішного проведення зборів. Вибирайте приміщення з гарною акустикою, де люди зможуть вільно розміститися де не буде жодних перешкод. Призначайте час, який би влаштовував більшість зацікавлених в обговоренні даного питання осіб. Завчасно повідомляйте про час проведення зборів, щоб люди заздалегідь могли спланувати свій час.

5. Перш ніж відкривати збори, потрібно створити атмосферу взаємної довіри. Якщо Ваше завдання важливе й у Вас репутація гарного керівника, то Вам нема чого турбуватися. Якщо ж з деяких міркувань Вам необхідно домогтися більшої довіри аудиторії, то було б непогано запросити свого керівника або якого-небудь стороннього фахівця і, можливо, попросити його відкрити збори з відповідними коментарями.

6. Від початку й до кінця зборів дотримуйтеся основного напряму, що веде до наміченої цілі. У цьому випадку слід дотримуватися правила: „З початку й до кінця викладайте ідею, користуючись яскравими й енергійними висловлюваннями, щоб тримати в напруженні уяву й увагу Ваших слухачів". Завжди намагайтеся говорити простою й зрозумілою мовою.

7. Будьте на висоті становища. З самого початку задайте зборам тон, що дозволить присутнім правильно сприйняти те, що Ви збираєтеся їм повідомити. У Вашій промові має бути трохи доречного гумору. Нехай аудиторія сприймає те, що Ви їй пропонуєте, як щось приємне. І навпаки, не намагайтеся жартувати з приводу речей, які сприймаються слухачами серйозно. Пам'ятайте, що б людина не робила - це результат того, в чому вона себе вже переконала. Ви тільки підготовляєте її до цього переконання.

8. Записуйте необхідну Вам інформацію, повідомлення під час зборів. Під час нарад, засідань комісій та інших зборів типу "круглого стола" Ви можете робити замітки й ефективно їх використовувати. Однак, якщо Вам доводиться проводити збори більшого масштабу, то краще відзначати все важливе в пам'яті, а потім з першою ж нагодою перенести на папір. Відразу ж після зборів використайте список контрольних питань. Це необхідно для того, щоб дати об'єктивну оцінку своїй поведінці й знайти засоби для її вдосконалювання в майбутньому.

9. Закривайте збори після виконання наміченого завдання. Оскільки в переважній більшості випадків Ви не можете напевно сказати, чи прийняла аудиторія Вашу позицію (пропозицію), то краще ще раз підкреслити позитивну сторону своєї пропозиції. Зверніться до своїх слухачів з прямим закликом до співробітництва й знову повторіть, які вигоди це дає. Але ніколи не вдавайтеся до погроз типу: "Ну, а тепер марш на роботу, інакше!"

Знання й практичне застосування кращих технічних прийомів проведення бесід і зборів допомагають організувати дружній колектив і його злагоджену роботу [26].

**Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.

2. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.

3. Наведіть класифікацію ділових нарад.

4. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?

5. Розкрийте зміст підготовки до ділової наради.

6. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.

7. Розкрийте специфіку проведення наради методом "мозкової атаки" та "наради без наради".

8. У чому полягають особливості проведення телеконференції?

9. Охарактеризуйте типи учасників ділової наради.

10. Технічні прийоми проведення менеджером бесід, що сприяють вирішенню проблем управління.

11. Основні принципи ведення ділових бесід.

12. Технологія ефективного проведення зборів.

**Тестові завдання**

*1. До якого типу відноситься щомісячна нарада апарату управління підприємства по підведенню підсумків роботи за місяць?*

а) Регулярна, планова, з постійним складом учасників, документована.

б) Разова, планова, з постійним складом учасників, нетрадиційна.

в) Регулярна, непланова, зі змінним складом учасників не документована.

г) Разова планова зі змінним складом учасників, авторитарна.

*2. Які фактори повинен враховувати менеджер, визначаючи час підготовки до наради, дату її проведення?*

а) Кількість учасників та місце проведення наради.

б) Тривалість наради та особливості власної працездатності.

в) Кількість та складність питань порядку денного, їх терміновість, необхідність поінформованості та підготовленості учасників.

г) Склад учасників, їх посади, ділові та особистісні якості.

*3. За цілями ділові наради поділяють на:*

а) Навчальні, роз’яснювальні, проблемні, комунікаційні та аналітичні.

б) Роз’яснювальні, проблемні, комунікаційні, інформаційні та координаційні.

в) Проблемні, координаційні, інформаційні та навчальні.

г) Навчальні, роз’яснювальні, проблемні, координаційні та інформаційні.

*4. В який час рекомендується проводити наради?*

а) На початку робочого дня.

б) У післяобідній час, під час другого піку добової працездатності.

в) По мірі необхідності.

г) Таких рекомендацій не існує.

*5. Який показник характеризує продуктивність наради*

а) Кількість вхідної інформації, поділена на кількість вихідної.

б) Кількісний та якісний склад учасників.

в) Порядок денний, обсяг та зміст протоколу.

г) Тривалість та порядок денний.

*6. Особливістю дискусійної наради є:*

а) Звітування учасників перед керівником, під час якого кожний має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд.

б) Керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати.

в) Збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень.

г) Кожен учасник наради має можливість вільно викласти свою думку.

*7. Нарада – це:*

а) Форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

б) Форма організації роботи постійно діючого органу.

в) Спільна присутність у певному місці людей, об’єднаних конкретною метою.

г) Спільна діяльність управлінських робітників.

*8. Яким є рекомендований регламент проведення традиційних нарад?*

а) Доповідь 25-30 хв ,виступи у дебатах – 10-15 хв.

б) Доповідь – до години, на виступи у дебатах – 10-15 хв.

в) Доповідь – до години, виступи у дебатах – до 5 хв.

г) Доповідь -25-30 хв, на виступи у дебатах – 3-5 хв.

*9. Етап проведення ділової наради включає:*

а) Планування наради, підготовка доповіді і проекту рішення, підготовка документів і приміщення.

б) Планування наради та підготовка документів і приміщення.

в) Планування наради, оголошення доповіді та відповіді на запитання.

г) Відкриття наради, оголошення доповіді, відповіді на запитання та обговорення доповіді.

*10. До якого типу нарад належить оперативна щотижнева нарада апарату управління?*

а) Регулярна, планова,з постійним складом учасників, традиційна за методом проведення, документована.

б) Разова, непланова, з постійним складом учасників, традиційна за методом проведення, документована.

в) Разова, планова, зі змінним складом учасників, нетрадиційна.

г) Недокументована, термінова, зі змінним складом учасників.

**Практичні завдання для самостійного виконання**

**Завдання 1.** На виробничій нараді Ви говорите про проблему реконструкції Вашого підприємства. У Вас досить гарні пропозиції з цього питання, але в залі сидять кілька Ваших співробітників, що не хочуть, щоб Ваші пропозиції були прийняті керівництвом. Вони задають Вам каверзні питання, роблять різкі зауваження проти Вас особисто і проти Ваших пропозицій. Яким чином будете діяти у даній ситуації?

**Завдання 2.** Ви помітили, що учасники нарад у підприємстві часто прагнуть до обговорення можливостей впровадження першої ж пропозиції з проблеми, навіть якщо вона не дуже раціональна. Ви розумієте, що доцільно пошукати і інші можливості рушення проблеми. Що може змусити шукати рішення типу «як робити»?, а не «що робити?»? Яким чином слід діяти, щоб підштовхнути учасників наради до генерації ідей.

**Завдання 3.** Один із працівників на діловій нараді, як правило, займає позицію протистояння. При цьому усі змушені вислуховувати великі пояснення причин його незгоди. Через це втрачається багато часу. Чи варто перервати виступаючого і запропонувати йому пов’язати сказане з предметом обговорення? Чи варто повторювати цей прийом, якщо він не подіяв відразу? Як ще можна впливати на цього співробітника?

**Завдання 4.** «Самовизначення рішучості».

Надайте відповідь «так» чи «ні» на поставлені запитання.

Таблиця 5.1

*Бланк запитань до тесту*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **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 |

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 непогрішність своїх дій, і це є вашим істотним недоліком.

**Завдання 5.** «Який наш керівник?»

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:

Таблиця 5.2

*Бланк відповідей до завдання «Який наш керівник?»*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **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 |  |
| 10 | Діє швидко чи довго зважує 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 поводиться |  |
| 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 «новою 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 |  |
| 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.

## Тема 6. Міжособистісні комунікації в груповій або командній роботі

*Мета вивчення теми:*ознайомитись із особливостями ділових контактів в діяльності менеджера; розкрити правила проведення менеджером ділових бесід; висвітлити технологію проведення ділових переговорів.

**План**

6.1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання.

6.2. Види публічного мовлення.

6.3. Теорія аргументації і переконання.

6.4. Сутність, специфіка, види і форми міжособистісної комунікації.

*Ключові поняття:*особливості ділових контактів; правила проведення ділових бесід; технологія проведення ділових переговорів; техніка контактів з підлеглими; особливості публічних виступів; особливості ведення телефонної розмови; напрямки взаємодії керівника і секретаря – референта; етикет ділових контактів.

### 6.1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання

Одна із головних функцій мови – комунікативна, тобто функція спілкування. Виступаючи публічно, людина утверджує себе, одночасно впливаючи на інших.

*Публічний виступ* - це усне монологічне висловлювання з метою досягнення впливу на аудиторію. У сфері ділового спілкування найбільш часто використовуються такі жанри, як доповідь, промова, бесіда, лекція, репортаж.

Успіх публічного мовлення насамперед залежить від змісту та стилю викладу. Виступ готується заздалегідь і передбачає такі основні етапи:

1) добір необхідного матеріалу, змісту публічного виступу (inventio - «винахід»);

2) складання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності (dispositio - «розташування»);

3) »словесне вираження», літературна обробка мови (e|ocutio);

4) завчання, запам'ятовування тексту (memoria - «пам'ять»);

5) проголошення (pronuntiatio) [22].

Сьогодні в ораторській діяльності виділяють 3 основниі етапи підготовки публічного виступу: докомунікативний, комунікативний і посткомунікативний (табл. 6.1) [23].

Таблиця 6.1

*Етапи підготовки публічного виступу*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Докомунікативний** | **Комунікативний** | **Посткомунікативний** |
| 1.Визначення теми і мети виступу | Проголошення промови | Аналіз промови |
| 2.Оцінка аудиторії й обстановки | Відповіді на запитання, ведення полеміки |  |
| 3.Добір матеріалу |  |  |
| 4.Створення тексту |  |  |
| 5.Репетиція |  |  |

Підготовка до будь-якого ораторського монологу починається з *визначення його теми й мети*. Тему визначає або сам автор, або ті, хто запрошує його виголосити промову. Назва виступу повинна бути зрозумілою , чіткою, по можливості короткою. Вона повинна відображати зміст промови і привертати увагу слухачів. Теми повинні орієнтувати людей на участь в обговоренні конкретних проблем. Починаючи складати текст, необхідно визначити мету виступу. Основні цілі публічного монологу - повідомлення і вплив. Оратор може поставити завдання інформувати слухачів, подати певні відомості. Чи він розраховує схвилювати аудиторію, сформувати у людей переконання, уявлення, що стануть мотивами їхньої поведінки, тобто закликає до якихось дій.

Важливо *оцінити склад майбутньої аудиторії*. Необхідні дані про тих , на кого розрахована промова - це: освітній рівень, напрямок освіти (гуманітарна, технічна тощо), пізнавальні інтереси, стать, вік, ставлення до теми і до оратора. Необхідно також з'ясувати чисельність аудиторії. Великою кількістю слухачів складніше керувати. У переважній більшості людина легковірна, схильна до знеособлювання, не здатна до критики, бачить усе в чорно-білих фарбах, реагує на емоції. Чим більша аудиторія, тим простіше, наочніше, образніше варто говорити. Варто довідатися, у якій обстановці буде проходити виступ - у залі, у кабінеті; чи є там кафедра, стіл, мікрофон. Кафедра допомагає сконцентрувати увагу на ораторі, за нею треба розташовуватися вільно, невимушено, установивши відстань приблизно 20 - 30 сантиметрів між ротом і мікрофоном [24].

Наступна стадія докомунікативного етапу - «кодування» - складання тексту - починається з *добору матеріалу*. Щоб виступ вийшов змістовним, краще використовувати не одне джерело, а декілька. Джерела матеріалу поділяються на групи:

1. Безпосередні - матеріали, здобуті автором з життя шляхом спостережень, власного досвіду:

а) знання, практика;

б) особисті контакти, бесіди, інтерв'ю;

в) уява - уявне створення нових картин, образів, проектів на основі минулого досвіду з елементами творчості.

2. Опосередковані:

а) офіційні документи:

б) наукова і науково - популярна література;

в) художня література;

г) статті газет і журналів;

д) передачі радіо і телебачення;

е) довідкова література: енциклопедії, словники;

ж) результати соціологічних опитувань [26].

Систематизуючи матеріал, оратор створює план, продумує композицію, логіку викладу, *складає і редагує текст*. Кожен розгорнутий публічний виступ (промова, лекція, доповідь) являє собою логічне міркування. Тому, по-перше, він повинен складатися з традиційних частин будь-якого роздуму — вступу (вказівка на те, що говоритиме виступаючий і чому), головної частини (виклад фактів, докази), закінчення (підсумок найбільш важливих положень, висновок), поєднаних у нерозривне логічне ціле. По-друге, як і в усякому роздумі, схема викладу (усієї теми або окремого питання) має передбачати послідовність: теза — аргументи (докази) — висновок. Підготовка письмового тексту має багато переваг. Написану промову можна перевіряти, виправляти; вона легше запам'ятовується і довше утримується в пам'яті. Писати треба на окремих аркушах, на одному боці. Досвідчений оратор може обмежитися складанням тез чи конспекту розгорнутого плану виступу.

*Репетиція* являє собою проголошення тексту подумки або вголос, краще перед дзеркалом. Треба знайти таку позу, у якій ви почуваєте себе легко і зручно, і постаратися її запам'ятати; вивчити обличчя - розправити нахмурені брови, мімічні зморшки, що набігають на чоло; продумати жести, прийоми встановлення контакту. Досвід показує, що на 3 хвилини виступу витрачається 20 - 25 хвилин підготовки. Якщо виступ ретельно розроблений , то в момент зустрічі зі слухачами оратор буде триматися впевнено.

*Існує три способи виголошення промови:*

1) читання тексту;

2) відтворення по пам'яті з читанням окремих фрагментів (з опорою на текст);

3) вільна імпровізація (експромт) [27].

Читають ті промови, від тексту яких не можна відступити: дипломатичні, урочисті, доповіді і співдоповіді офіційного змісту. Інші види, як правило, виголошують з опорою на текст. Достатньо підглянути, щоб відновити хід викладу, знайти потрібну цифру тощо. Такий виступ створює враження вільного володіння матеріалом, дає можливість ораторові впевнено спілкуватися зі слухачами. У мовця , однак, не завжди є можливість попередньо підготувати текст промови. Іноді на нарадах, засіданнях, зборах доводиться виступати експромтом. При цьому потрібна велика мобілізація пам'яті, енергії, волі. Імпровізація можлива тільки на базі великих знань, володіння риторичними навичками.

Після виступу оратор часто відповідає на запитання слухачів, полемізує з ними. Така форма спілкування вимагає від оратора швидкої реакції, доброзичливості, володіння гумором. Відповідь доповідача адресується не тільки опоненту, але і всім присутнім. Методика ораторського мистецтва рекомендує не квапитися з відповіддю, а відповідати лаконічно, зрозуміло і не давати необґрунтованих чи сумнівних відповідей; мати напохваті довідковий матеріал для тих, хто хоче одержати більш докладне обґрунтування ваших міркувань.

Отже, *публічний виступ* – це важливий засіб комунікації, що має на меті інформувати, навчати, пропагувати, переконувати, агітувати тощо. Підготовка публічного виступу передбачає ретельне вивчення теми, доречний й цікавий добір тексту та грамотне його проголошення [23].

### 6.2. Види публічного мовлення

Публічний виступ – це різновид усного спілкування. Залежно від змісту, призначення, способу проголошення та обставин спілкування *розрізняють такі основні жанри публічних виступів*:

* доповідь (звітна, ділова, політична, наукова),
* промова (агітаційна, мітингова, ювілейна),
* бесіда,
* лекція,
* репортаж.

*Доповідь* – це прилюдне повідомлення на певну тему, одна з найпоширеніших форм публічних виступів. Розрізняють доповіді політичні, ділові, звітні, наукові.

*Політична доповідь* стосується важливих аспектів суспільного життя, проблем, які хвилюють суспільство. Виголошується здебільшого керівниками держави, офіційними особами на сесіях, міжнародних форумах тощо. Такими є, наприклад, виступи депутатів Верховної Ради при обговоренні державного бюджету, різноманітних кодексів, проектів законів тощо.

*Ділова доповідь* містить виклад певних питань із життя та діяльності певного колективу, організації із висновками й пропозиціями. Інформація, що міститься в доповіді, розрахована на підготовлену аудиторію, готову до сприйняття, обговорення та розв’язання проблем. Максимальний результат буде досягнуто, якщо учасники зборів будуть завчасно ознайомлені з текстом доповіді. Тоді можна очікувати активного обговорення, аргументованої критики, доречних доповнень і правильного рішення. Така доповідь вирізняється більшою стриманістю в проявах емоцій, орієнтована на аргументований та логічний виклад фактів [11].

*Звітна доповідь* містить об’єктивно висвітлені факти та реалії за певний період життя й діяльності керівника, депутата, організації чи структурного підрозділу тощо. У процесі підготовки до звітної доповіді доповідач мусить чітко окреслити мету, характер і завдання, до кожного положення дібрати аргументовані факти, вивірені цифри, переконливі приклади, влучні і доречні цитати. Варто також скласти загальний план й усі положення та частини пов’язати в одну струнку систему викладу. Після обговорення, доповнень і коректив доповідь схвалюють зборами і приймають остаточне рішення, як програму майбутніх дій на подальший період.

*Наукова доповідь* – узагальнює наукову інформацію, досягнення, винаходи чи результати наукових досліджень. Заслуховується на конференціях, симпозіумах, семінарах тощо.

*Промова* - це усний виступ, присвячений злободенній, суспільно значущій темі. Виголошується із метою висвітлення певної інформації та впливу на розум, почуття й волю слухачів. Вирізняється логічною стрункістю тексту, емоційною насиченістю та вольовими імпульсами мовця. Давньоримська ораторська схема « що, для чого, у який спосіб» може і нині бути визначальною для промовця. Отже, ураховуючи вид промови, оратор повинен змінювати й характер виступу, і засоби, якими оперуватиме під час її виголошування. Із промовою виступають на мітингах, масових зібраннях на честь певної події, ювілею тощо [12].

*Мітингова промова* зазвичай виголошується на злободенну тему й стосується суспільно значущої проблеми, яка хвилює широкий загал. Цей короткий, емоційний виступ розрахований на безпосереднє сприймання слухачів. Завдання оратора - виявити нові, нестандартні аспекти теми, спонукавши присутніх по-новому сприйняти уже відомі факти і реалії. Успішність мітингової промови залежить від індивідуального стилю оратора, його вміння доречно використовувати весь арсенал вербальних і невербальних засобів спілкування та майстерності імпровізувати залежно від реакції аудиторії. Палка, заклична, актуальна, майстерно виголошена мітингова промова, як свідчить історія - дієвий чинник впливу на свідомість слухачів.

*Агітаційній промові* притаманні практично всі складові промови мітингової. Торкаючись актуальних суспільно-політичних проблем, активно впливаючи на свідомість, промовець спонукає слухача до певної діяльності, до нагальної необхідності зайняти певну громадянську позицію, змінити погляди чи сформувати нові. В агітаційній промові, як правило, роз’яснюють чи з’ясовують певні питання, пропагують певні думки, переконання, ідеї, теорії тощо, активно агітуючи за їхню реалізацію чи втілення в життя [14].

*Ювілейна промова* присвячується певній даті, пов’язаній з ушануванням людини, групи осіб, урочистостям на честь подій з життя та діяльності організації, установи, закладу тощо. Якщо це підсумок діяльності - до ювілейної промови можна включати в хронологічному порядку найважливіші етапи діяльності та досягнення ювіляра, побажання подальшого плідного розвою та всіляких гараздів. Доречна пафосність не повинна переходити в заштамповану, нудну одноманітність. Слушними в ювілейній промові будуть експромти й імпровізації, тактовні жарти та дотепне акцентування уваги слухачів на своєрідних рисах ювіляра, спогади про цікаві й маловідомі факти з його життя та діяльності. Форма та зміст ювілейної промови, попри невимушеність і дотепність її викладу, повинні бути морально та етично виважені промовцем, щоб не образити ні ювіляра, ні його близьких, ні слухачів.

На презентаціях, зборах виголошують *торгову промову*. Мета цієї промови спрямована на увагу, пам'ять, емоції, пізнання, мотиви слухачів. У тексті яскравими словами повинні характеризуватися 2-3 найважливіші якості товару чи послуги, підкреслюватися унікальні їх риси та переваги. Доцільно говорити про результат, наводити аргументи, постійно повторюючи основні з них. Висловлення повинне бути побудоване у формі доброзичливої поради. Не можна «нав'язувати» щось аудиторії і лестити собі, поширюючи торгову інформацію про продукцію свого підприємства [17].

*Лекція* є однією з форм пропаганди, передачі, роз’яснення суто наукових, науково-навчальних, науково-популярних та інших знань шляхом усного викладу навчального матеріалу, наукової теми, що має систематизований характер. Ця форма публічного виступу вимагає більшої офіційності й академічності викладу. Як правило, лекція має традиційно чітку структуру - вступ, основна частина, висновки.

*Навчально-програмові лекції* становлять систематизований виклад певної наукової дисципліни. Обов’язковою складовою частиною цих лекцій має бути огляд і коментар наукової літератури, акцентування уваги на ще не розв’язаних питаннях і проблемах.

*Настановчо-вступна лекція* має на меті ввести слухача в коло питань певної дисципліни, познайомити з її основними положеннями, зацікавити у подальшому вивченні запропонованого матеріалу.

*Оглядові лекції*, як правило, читають після вивчення всього курсу. Вони мають на меті систематизувати знання слухачів із певного предмета, наштовхнути на подальше самостійне опрацювання якоїсь проблеми, активізувати думку.

*Лекції зі спеціального курсу* зазвичай присвячені певній вузькій галузі науки. Вони дають широкі можливості ввести слухачів у курс певної спеціалізації.

*Бесіда* – форма усного спілкування, розмова двох і більше осіб, спрямована на отримання інформації, вирішення певних завдань, виробничих питань і проблем. Ділові бесіди поділяють на: кадрові (співбесіди під час прийому на роботу чи звільнення) та дисциплінарні (зумовлені фактами порушення дисципліни на виробництві або відхиленнями від встановлених норм і правил).

*Репортаж* (фран. reportage – повідомлення) – інформаційний жанр публіцистики; оперативне повідомлення кореспондента (репортера) з місця події в пресі, по радіо, телебаченню.

Незважаючи на те, що між видами публічних виступів є значні відмінності, вони мають і багато спільного. Це передусім вимога добре знати предмет виступу, чітко аргументувати і послідовно викладати свої думки, доносити їх до адресатів, тому до кожного виступу слід ретельно готуватися, враховуючи особливості висвітлюваної теми, комунікативну мету, специфіку аудиторії [11].

### 6.3. Теорія аргументації і переконання

*Переконування* - це головний метод дії. Під ним розуміється, з одного боку, різносторонній вплив на особу з метою формування в неї одних якостей і позбавлення інших, а з іншого - спонукання до певної дії.

*Мистецтво переконання* полягає у тому, щоб підвести співрозмовника до потрібного висновку, а не нав'язувати цей висновок силою логіки, голосу чи авторитету. Для того, щоб переконати інших в чому-небудь, необхідно як мінімум найщиріше вірити в те, про що говорите і щоб повірили ті, хто вас слухають. Мистецтво переконувати полягає як у тому, щоб бути приємним, так і в тому, щоб логічно обґрунтовувати свою позицію й переводити мислення в мовлення.

Ефект переконуючого впливу залежить, насамперед, від:

- власної справжньої переконаності суб'єкта впливу у тому, в чому він хоче переконати інших;

- наявності у нього мотиву «переконати», а не якогось іншого;

- внутрішньої психологічної готовності суб'єкта до застосування переконуючого впливу;

- зовнішніх умов, необхідних для здійснення переконування;

- визнання суб'єктом впливу права об'єкта впливу на власні переконання, на критичну позицію і опір;

- врахування суб'єктом впливу загального рівня підготовленості і готовності об'єкта до сприйняття переконуючого впливу

Основним етапом і змістом переконання є аргументація. У найбільш широкому розумінні термін «аргументація» можна визначити як процес обґрунтування людиною певного з метою переконання в його істинності, слушності. *Аргумент* – (від лат. показувати, з’ясовувати, доводити, стверджувати) логічний доказ, що наводиться для підтвердження, обґрунтування чого-небудь. *Аргументація* — це обґрунтування якогось судження, положення. У публічному виступі це найбільш важка фаза переконання. Вона дозволяє сформувати попереднє думку, зайняти певну позицію як з боку доповідача, так і з боку тих, хто слухає.

На першій, початковій стадії формулюється основна мета аргументації, ті завдання або проблема, які належить обґрунтувати і тим самим переконати аудиторію в їх істинності, доцільності, корисності тощо.

Друга стадія аргументації пов'язана з пошуком, оцінкою і аналізом тих фактів, свідчень, спостережень, експериментів, даних.

Третя, заключна фаза аргументації пов'язана з встановленням і обґрунтуванням логічного зв'язку між даними і отриманим на їх основі результатом [11].

В аргументації виділяють *дві основні конструкції*:

- доказову аргументацію, коли необхідне щось довести або обґрунтувати;

- контраргументацію, за допомогою якої необхідно спростувати тези і затвердження виконавця.

Для обох конструкцій застосовуються одні і ті ж основні прийоми. Відносно будь-якої переконливої дії або виступу діють *10 найбільш оптимальних параметрів.*

*Професійна компетентність*. Висока об`єктивність, достовірність і глибина викладу.

*Ясність*. Ув`язка фактів і деталей, уникнення двозначності, плутанини, недомовленості.

*Наочність*. Максимальне використання наочності, загальновідомих асоціацій, мінімум абстрактності при викладі думок. Використання графіків, таблиць, схем тощо.

*Постійна спрямованість*. Під час бесіди або обговорення необхідно дотримуватися певного курсу, мети або завдання і певною мірою ознайомити з ними співбесідників.

*Ритм*. Необхідно підвищувати інтенсивність промови чи ділової бесіди у міру наближення її до кінця, при цьому слід особливу увагу приділяти ключовим питанням.

*Повторення*. Акцент на основних положеннях і думках має велике значення для того, щоб співбесідник міг сприйняти інформацію.

*Елемент раптовості*. Є продуманою, але несподіваною і незвичайною для співбесідника пов’язаністю деталей і фактів.

*«Насиченість» міркування*. Необхідно, щоб під час спілкування робилися емоційні акценти, що вимагають від співбесідника максимальної концентрації уваги, а також були присутні фази зниження емоційності, які необхідні для перепочинку й закріплення думки.

*Межі обговорюваного питання*. Слід дотримуватись певного регламенту. Вольтер якось сказав: «Секрет бути нудним полягає в тому, щоб розповідати все».

*Певна доза іронії та гумору*. Гумор володіє великим психологічним зарядом. Він знімає напругу й утому,створює атмосферу доброзичливості, взаємного сприйняття, сприяє компромісу. Це правило ведення ділової бесіди корисно застосовувати, коли потрібно висловити не дуже приємні для виконавця міркування або відбивати його напади [15].

Для побудови аргументування обох конструкцій (доказової аргументації та контраргументації ) використовують наступні основні методи, тобто*техніку аргументування:*

1. *Фундаментальний метод* є прямим зверненням до співрозмовника, якого ви знайомите з фактами та відомостями, які є основою вашого доказу. Важливу роль тут відіграють цифрові приклади. Цифрові дані в усіх дискусіях є найнадійнішим доказом. Це відбувається певною мірою і тому, що в момент виступу ніхто з присутніх не в змозі спростувати наведені цифри.

2. *Метод протиріччя* заснований на виявленні протиріч в аргументації супротивника. За своєю сутністю цей метод є оборонним. Не можна давати противнику привід зіграти на суперечностях. Наприклад: «Ви щойно стверджували, що висока вартість проекту є головною перешкодою його впровадження. Тепер з'ясувалося, що у вас є особисті причини його відхилити. Це ставить під сумнів ваше рішення ».

3. *Метод вилучення висновків* ґрунтується на точній аргументації, яка постійно, крок за кроком, за допомогою часткових висновків приводить вас до бажаного висновку. Метод вилучення висновків реалізується шляхом ретельно продуманих запитань, що ставляться в певній послідовності для уточнення позиції співрозмовника, відповідаючи на які він поступово переконується в хибності своїх поглядів .

Близьким до нього є метод позитивних відповідей, відомий ще як *метод Сократа*. Його суть полягає в тому, що, послідовно ставлячи прості запитання, на які можна відповідати тільки ствердно, співрозмовник приходить до підтвердження правильності протилежної позиції.

4. *Метод порівняння* має виключне значення, особливо коли порівняння підібрані вдало. Метод порівняння, частіше використовується в тих випадках, коли необхідно критично розглянути позицію партнера і показати її хиткість, заснований на аналізі її недоліків і показі можливих негативних наслідків для всіх.

5. *Метод «так - але».* Часто партнер наводить добре підібрані аргументи. Проте вони охоплюють або тільки переваги, або тільки слабкі сторони. Але оскільки насправді у будь-якого явища є як плюси, так і мінуси, то можна застосувати метод «так - але», який дозволяє розглянути й інші сторони предмета обговорення. У даному випадку вам треба спокійно погодитися з партнером, а потім почати характеризувати цей предмет з прямо протилежної боку і тверезо зважити, чого тут більше, плюсів чи мінусів.

6. *Метод шматків* полягає в розчленуванні виступу партнера таким чином, щоб були чітко помітні окремі частини. Ці частини можна прокоментувати, наприклад, так: «Це точно», «Про це існують різні точки зору», «Це й інше повністю помилково». При цьому доцільно не торкатися найбільш сильних аргументів партнера, а переважно орієнтуватися на слабкі місця і намагатися саме їх і спростувати.

7. *Метод «бумеранга»* дає можливість використовувати «зброю» партнера проти нього самого. Цей метод не має сили доказу, але є дієвим, якщо застосовувати його з неабиякою часткою дотепності. Наведемо приклад застосування такого методу. Демосфен, відомий афінський державний діяч, і афінський полководець Фокіон були заклятими політичними ворогами. Одного разу Демосфен заявив Фокіону: «Якщо афіняни розсердяться, вони тебе повісять». На що Фокіон відповів: «І тебе, звичайно, теж, як тільки схаменуться».

8. *Метод ігнорування*. Дуже часто буває, що факт, викладений партнером, не може бути спростований, але зате його можна з успіхом проігнорувати.

9. *Метод опитування* ґрунтується на тому, що запитання ставляться заздалегідь. Звичайно, не завжди доцільно відразу відкривати свої карти. Але все ж таки можна поставити партнеру заздалегідь ряд запитань, щоб в основному виявити його позицію. Найчастіше запитання ставляться приблизно так: «Яка ваша думка про…», «Що ви думаєте з цього приводу?» Використовуючи цей метод, можна починати загальну аргументацію, в ході якої ви навмисно змушуєте партнера викласти свою позицію.

10. *Метод видимої підтримки*. У чому він полягає? Наприклад, ваш партнер виклав свої аргументи, і тепер ви берете слово. Але ви йому взагалі не заперечуєте і не суперечите, а, на подив усіх присутніх, навпаки приходите на допомогу, наводячи нові докази на його користь. Але тільки для годиться. А потім слідує контрудар, наприклад: «Ви забули на підтвердження вашої думки навести й такі факти ... Але все це вам не допоможе, тому що ...» - тепер настає черга ваших контраргументів [12].

Отже, ми розглянули *методи аргументування, основані на логічних доказах*, а тепер розглянемо *спекулятивні методи аргументування*, які краще назвати «вивертами» і застосовувати, звичайно, в серйозній дискусії не слід, але знати потрібно, щоб убезпечити себе від нечесної опонента.

1.Техніка перебільшення. Полягає в узагальненні будь-якого роду і перебільшенні, а також у складанні дочасних висновків.

2. Техніка анекдоту. Одне дотепне або жартівливе зауваження, сказане вчасно, може повністю зруйнувати навіть ретельно побудовану аргументацію.

3. Техніка використання авторитету. Полягає в цитуванні відомих авторитетів, яке найчастіше все ж не можна прийняти як доказ точки зору, тому що мова може йти зовсім про інше.

4. Техніка дискредитації партнера. Ґрунтується на наступному правилі: якщо я не можу спростувати суть справи, тоді особистість співрозмовника можна поставити під сумнів.

5. Техніка ізоляції. Ґрунтується на "висмикуванні» окремих фраз з виступу, їх ізоляції та подачі інформації в урізаному вигляді. Абсолютно некоректно також пропустити те, що передує констатації фактів чи слідує відразу за нею.

6. Техніка зміни напряму. Полягає в тому, що партнер переходить до іншого питання, яке по суті не має відношення до предмета дискусії. Практично він намагається обійти «гаряче місце» і викликати у вас інтерес до інших проблем. У цій ситуації ви повинні бути гранично уважні, щоб своєчасно запобігти маневруванню подібного роду.

7. Техніка введення в оману. Ґрунтується на повідомленні партнером плутаної інформації. Він свідомо швидко і ґрунтовно все перемішує і намагається всіх збити з пантелику і таким чином піти від обговорення небажаної для нього теми.

8. Техніка відстрочки. Її метою є створення перешкод для ведення дискусії або її затягування. Партнер ставить вже відпрацьовані запитання, вимагає більш детальних роз'яснень, щоб виграти час. Цю техніку можна вважати, безумовно, спекулятивною.

Розглянемо тепер *тактику аргументування*, яка істотно відрізняється від описаної вище техніки. Тактика аргументування передбачає мистецтво застосування конкретних прийомів. Відповідно до цього техніка - це вміння наводити логічні аргументи, а тактика - вміння вибирати з них найбільш придатні для конкретного випадку [15].

1. Застосування аргументів. Фаза аргументації має три рівні: рівень головних аргументів, якими ви оперуєте в процесі самої аргументації; рівень допоміжних аргументів, якими ви підкріплюєте головні аргументи; рівень фактів, за допомогою яких доводяться всі допоміжні, а через них і головні положення.

2. Вибір техніки аргументування. Залежно від особливостей партнерів вибираються різні методи аргументування. Так, для інженера кілька цифр будуть означати більше, ніж сотня слів. У такому випадку слід застосувати фундаментальний метод з цифровими даними.

3. Усунення протиріч. Важливо уникати загострень чи конфронтації. Якщо ж подібне станеться, потрібно відразу ж сконцентруватися і укласти з партнером перемир’я, щоб наступні питання можна було розглянути без конфлікту і професійно.

4. «Стимулювання апетиту». Зручніше за все запропонувати партнеру варіанти та інформацію для попереднього пробудження в нього інтересу, а потім (на основі «спровокованого апетиту») вказати можливі варіанти рішень з докладним обґрунтуванням переваг.

5. Двостороння аргументація. Може застосовуватися, коли ви вказуєте як на переваги, так і на слабкі сторони пропонованого рішення. У будь-якому випадку слід вказувати на недоліки, про які партнер міг би дізнатися з інших джерел інформації.

6. Черговість переваг і недоліків. З психології відомо, що головний вплив на формування позиції партнера має первинна інформація, тобто під час аргументації спочатку перераховуються переваги, а потім недоліки.

7. Персоніфікація аргументації. Потрібно спочатку спробувати виявити позицію вашого партнера і згодом включити її у вашу аргументацію або ж, принаймні, не допустити, щоб вона суперечила вашим аргументам. Простіше за все це досягається шляхом прямого звернення: наприклад: «Що ви думаєте про це?», «Як, на вашу думку, можна це зробити?» Можна також висловити своє схвалення, наприклад: «Ви абсолютно праві!», «Ви маєте рацію.» [16].

Передумовою успіху публічного виступу є *мовна майстерність* оратора. Його мовлення повинно відповідати усім вимогам мовної культури, відзначатися усіма позитивними комунікативними якостями — правильністю, точністю, логічністю, доказовістю, доцільністю, виразністю, різноманітністю вжитих мовних засобів. Зважаючи на усну форму викладу, окремі з них для оратора особливо важливі.

*Правильність* – це володіння нормами літературної мови (орфоепічними, граматичними, лексичними, синтаксичними, стилістичними тощо).

*Точність* виявляється у чітких формулюваннях, у вживанні слів у повній відповідності з їхнім значенням.

*Логічність* вимагає таких мовних конструкцій, які відповідають змістові думки, не допускають двозначного тлумачення.

*Доказовість* залежить від посилання на документи, цифрові розрахунки, першоджерела, конкретизації висловлених думок, чіткості сформульованих висновків.

*Доцільність* досягається тоді, коли промовець враховує рівень підготовленості слухачів, добирає такі мовні засоби, що не спричиняють ніяких труднощів для сприймання змісту.

*Багатство мовлення* – це великий обсяг активного словника, різноманітність уживаних морфологічних форм, синтаксичних конструкцій, вміння застосовувати й усі ті засоби, що вживаються в художніх текстах.

*Виразність* – це мистецтво володіння словом, яке забезпечується виразністю дикції та чіткістю вимови, це також вміння застосовувати виражальні засоби: логічний наголос, паузи, емоційну тональність.

*Практичні поради ораторові:*

-не вживайте такі слова як «може бути», «напевно»,а підбирайте лише словатвердження «неодмінно», «всім очевидно», дієслова доконаного виду, а також вилучити з мовлення слова–паразити «ну», «мм», «ее»;

-не вживайте надто довгих речень, бо їх набагато важче зрозуміти, ніж короткі; не порушуйте смисловий зв'язок між окремими висловами у тексті.

-не знеособлюйте речення, не зловживайте третьою особою однини і множини.

-не переобтяжуйте свою мову іншомовними словами, професійними термінами, абстрактними поняттями.

-не вживати тавтологічних, суржикових чи логічно несумісних словосполучень: окреме епізодичне явище, самий надійний спосіб, жахливо вдалий день тощо;

-не вживати надмірно абстрактні, віддієслівні іменники, їх доречно замінити дієсловами чи їх формами: для доведення – щоб довести, при виконанні – виконуючи, займатися дослідженням – досліджувати [17].

### 6.4. Сутність, специфіка, види і форми міжособистісної комунікації

*Комунікація* – це процес, за допомогою якого інформацію передають і засвоюють двоє (кілька) людей. Комунікація є основою для соціальної підтримки, яка згладжує «гострі кути» робочих стосунків.

Люди можуть передавати свої повідомлення словами, тобто вербально (усно або письмово) і без слів – невербально (за допомогою інтонації, сили голосу, темпу вимови, а також міміки, жестів, положення тіла).

*Вербальна комунікація* – процес двостороннього мовного обміну інформацією. Мова – це сукупність слів і систем для їх використання, загальних для людей одного і того самого мовного співтовариства.

*Невербальна комунікація* – обмін невербальними сигналами, що супроводжують мовні повідомлення. До невербальних засобів спілкування належать: міміка обличчя, пози, жести, рухи, а також так звана парамова – невербальне звучання повідомлень, манера передачі інформації [26].

*Основними функціями комунікації в установах є:*

– 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.

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

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 їхнього 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 [27].

*Ефективна комунікація* – це обмін повідомленнями, під час якої співрозмовники демонструють взаємоповагу, і той, хто слухає, сприймає з повідомлення саме те, що має на увазі мовець.

Невід’ємним атрибутом процесу управління є *організаційні комунікації*. Завдяки їм менеджери своєчасно отримують інформацію про стан керованого об’єкта і можуть оперативно втрутитись у розвиток подій, скеровуючи їх у потрібне русло. Організаційні комунікації – комунікації, які виникають між організаціями, а також між підрозділами, рівнями, ланками всередині організації. Вони з’єднують елементи організації у єдине ціле, даючи змогу координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання; отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб’єктів господарювання, повідомляти про свої наміри партнерів і споживачів та впливати на їх поведінку тощо.

Зовнішні комунікації спрямовані на таке:

– отримання якомога повнішої і достовірнішої інформації про зовнішнє середовище через аналіз даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, конфіденційні джерела, чутки тощо;

– повідомлення громадянам, партнерам про стан справ в органах влади тощо.

В обох випадках, залежно від обставин, можна використовувати різні методи комунікації – як письмові, так і усні. Інформація, що надходить із зовнішніх джерел, є здебільшого письмовою. Це офіційні матеріали щодо змін у законодавстві, рішення уряду, інформація органів статистики, податкової служби тощо [28].

*Внутрішні комунікації* виникають між рівнями, підрозділами та працівниками організації, їх поділяють на формальні і неформальні.

*Формальні комунікації* – це обмін інформацією за каналами, передбаченими організаційною структурою фірми: вертикальними, горизонтальними та діагональними.

*Вертикальні комунікації* здійснюються від керівника до підлеглого (низхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні).

*Низхідні комунікації* здебільшого мають форму наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, завданнями та політикою фірми, для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості та зв’язку з іншими видами робіт тощо.

*Висхідні комунікації* служать засобом зворотного зв’язку між керівництвом фірми та її працівниками. Вони допомагають менеджерам проаналізувати виконання їхніх розпоряджень, наслідки їх реалізації, виявити недоліки, порушення. Найчастіше вони мають форму звітів про результати поточної діяльності, які надсилаються на вищі рівні управління за встановленою періодичністю (фінансова, бухгалтерська інформація). Використання обох типів вертикальних комунікацій дає змогу вищому менеджменту своєчасно реагувати на зміну управлінської ситуації і залучати до її вирішення тих працівників, яких вона безпосередньо стосується.

*Горизонтальні комунікації* виникають між працівниками одного управлінського рівня (один підрозділ або суміжні). Обмін думками різних фахівців, які працюють над однією і тією ж проблемою, сприяє всебічному вивченню її, прийняттю обґрунтованого рішення і узгодженню дій, необхідних для його реалізації. Такі консультації підвищують впевненість працівників у правильності прийнятих рішень.

**Питання для самоконтролю**

1. Що таке риторика?

3. Що таке публічний виступ?

4. Назвіть основні етапи підготовки до виступу.

5. Назвіть жанри публічних виступів та їх різновиди.

6. Що слід враховувати, добираючи аргументи?

7. Що таке презентація?

8. Що таке комунікація?

9. Хто такий відправник інформації?

10. Які існують види повідомлень?

11. Що відноситься до спілкування?

12. Що таке форма комунікації?

**Тестові завдання**

*1. Яка з характеристик не відноситься до психологічного портрета етичного харизматичного лідера?*

а) Вміння бачити перспективу.

б) Націленість на власні інтереси.

в) Нетрадиційна поведінка.

г) Здатність надихати інших.

*2. Харизматичний лідер, який впливає на підлеглих за допомогою мотивування і переконання називається:*

а) М'яким лідером.

б) Жорстким лідером.

в) Етичним лідером.

г) Неетичним лідером.

*3. Яка з характеристик не відноситься до етичного харизматичного лідера:*

а) Присікання критики на свою адресу.

б) Стимулювання творчості послідовників.

в) Використання влади в загальних інтересах.

г) Заохочування відкритої комунікації.

*4. Яке почуття / емоція характеризується підвищеною активністю в мозковому центрі, який пригнічує негативні почуття, заспокоює переживання, що провокують тривожні думки, і сприяє збільшенню енергії?*

а) Любов.

б) Щастя.

в) Спокій.

г) Впевненість.

*5. Ситуація порушення гармонії, розбалансування називається:*

а) Дисонансом.

б) Резонансом.

в) Маніпуляцією.

г) Придушенням.

*6. Який прийом ведення розмови дозволяє харизматичному лідерові вести співрозмовника до глибшого розуміння проблеми:*

а) Фокусування.

б) Структурування.

в) Відображення думок.

г) Загострення.

*7. Який прийом ведення розмови дозволяє харизматичному лідерові краще розуміти чужу точку зору:*

а) Активне слухання.

б) Структурування.

в) Відображення думок.

г) Постановка питання.

*8. Зростання амплітуди вимушених коливань, яке настає при збігу частоти зовнішнього впливу з деякими внутрішніми значеннями називається:*

а) Дисонансом.

б) Резонансом.

в) Маніпуляцією.

г) Придушенням.

*9. Здатність людини до якісного і швидкого вирішення інтелектуальних завдань називається:*

а) Когнітивним інтелектом.

б) Соціальним інтелектом.

в) Емоційним інтелектом.

г) Раціональним інтелектом.

*10. Яка з характеристик не відноситься до внутрішньоособистісної сфери емоційного інтелекту:*

а) Ассертивність.

б) Незалежність.

в) Самоаналіз.

г) Емпатія.

**Практичні завдання для самостійного виконання**

**Завдання 1.** Закінчити речення, дописавши на місці пропуску потрібні відомості.

* Риторика у перекладі з грецької означає…
* Успіх публічного мовлення залежить від …
* Докомунікативний етап підготовки публічного виступу …
* Комунікативний етап підготовки публічного виступу …
* Посткомунікативний етап підготовки публічного виступу …
* Залежно від змісту характеру промов їх називають …
* Доповіді бувають…
* Бесіда – це…
* Лекція – це один із жанрів публічних виступів. Вона має такі різновиди: …
* Доказ є тоді доказом …
* Правильно організована презентація сприяє …

**Завдання *2.*** Визначте характер помилок, допущених ораторами у публічному мовленні. Відкоригуйте речення і запишіть їх правильно.

1. Ваша задача, студенти, займатися більш ефективнішим дослідженням цьої проблеми і, так сказать, шукати самий надійний спосіб її вирішення.
2. Шановні колеги по роботі! Я ціню Вас як висококваліфікованих спеціалістів, але мені не до вподоби відношення до роботи деяких з вас.
3. Працюючи на посаді голови правління банка, хочу відповідально заявити, що наша банківська установа працює у штатному режимі, кредитування громадян буде поновлено вже зі слідкуючої неділі.
4. Ну от, панове, ми практично знайшли вихід з даного положення, і доклавши зусилля, подолаємо й інші перешкоди на нашому путі.
5. Я рахую, що ви, шановний опонент, не праві у своїх розрахунках, і ваші судження по цьому питанню не цілком вірні.

**Завдання 3.** Виберіть із дужок таке слово, яке логічно й граматично в'яжеться із запропонованим словом.

**А – логічно:** горизонтальне (*положення, стан, становище*), словник (*іноземний, іншомовний, іномовний*), особовий (*рахунок, загін, випадок*); відносини (*дипломатичні, синтаксичні, арифметичні*), привести (*до втрат, в належний вигляд, до занепаду*); книжний (*стиль, ринок, магазин*), компанія (*страхова, виборча, посівна*);

**Б – граматично:** більш (*гарний, кращий, гарніший*), вищий (нього, за нього, чим він), два (*корабля, кораблі, кораблів*), п’ятдесят (*гривень, гривнів, гривні*), більше (*п’ятисот, п’ятьохсот, п’ятиста*), розсілися по (*місцях, місцям, містах*), проблем не (*бачим, бачемо, бачимо*), дорогий (*Ігор, Ігорю, Ігоре*), винаходу (*Андрієвого, Андріївого, Андріїного*), пункти *(договіру, доровора, договору),* розпочали *(за 15-ть друга, без 15-ти два, 15-ть по першій).*

**Завдання 4.** Самооцінка здібностей до уважного вислуховування.

Виберіть задовільний для вас результат і поставте позначку у відповідному стовпчику (+;-).

Таблиця 6.2

*Бланк відповідей до завдання «Самооцінка здібностей до уважного вислуховування»*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **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.

**Завдання 5.** Здійснення самооцінки толерантності.

Заповніть відповідну таблицю обравши прийнятну для себе відповідь, для визначення результатів завдання.

Таблиця 6.3

*Бланк відповідей до завдання «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) |

*Підсумовування результатів.*

Підрахуйте бали і запишіть по 2 бали за відповіді на запитання:

- 1Б,

- 2Б,

- 3Б,

- 4А,

- 5А,

- 6Б,

- 7Б,

- 8Б.

*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.

**Змістовий модуль 4. Ведення переговорів та методи вирішення конфліктів**

## Тема 7. Ділові переговори та особливості їх проведення

*Мета вивчення теми:* з’ясувати сутнісну характеристику ділов переговори, стратегія переговорів, , зрозуміти роль основні прийоми спілкування, презентація, зрозуміти складові тактика переговорів, принципи переговорного процесу.

**План**

7.1. Поняття та види ділових переговорів. Переговорний процес.

7.2. Стадії ділових переговорів.

7.3. Стилі та стратегії ведення переговорів.

7.4. Ефективність ведення переговорів.

*Ключові поняття:* ділові переговори, стратегія переговорів, тактика переговорів, принципи переговорного процесу, основні прийоми спілкування, презентація.

### 7.1. Поняття та види ділових переговорів. Переговорний процес

*Переговори* - це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси. Переговори призначені, в основному, для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій за рішенням поставленої на обговорення проблеми) одержати угоду, що відповідає інтересам обох сторін і досягти результатів, які б влаштували усіх його учасників [13].

Переговори - це менеджмент у дії. Вони складаються з:

• виступів і відповідних виступів;

• питань і відповідей;

• заперечень і доказів.

Переговори можуть проходити легко або напружено, партнери можуть домовитися між собою без праці, чи на превелику силу, або взагалі не прийти до згоди. Тому для кожних переговорів необхідно розробляти і застосовувати спеціальну тактику і техніку їхнього ведення. Переговори як спосіб мислення та організація життєдіяльності притаманні не всім соціально-економічним, політичним та управлінським моделям суспільства. Наприклад, адміністративно-командні системи використовують їх рідко, що обмежує сферу міжособистісної взаємодії. Проте силовими методами і погрозами суперечностей і конфліктів не розв'язати. Тому єдиним засобом узгодження інтересів є переговори. Вони забезпечують розв'язання спірних проблем, налагодження співпраці в ході дискусій, консультацій, прийняття домовленостей, вироблення спільних рішень. Однак трапляється, що сторони не готові до прийняття рішення. Такі переговори вважають попередніми, на них лише обмінюються поглядами, інформацією. Буває, що одна із сторін вступає у переговори лише для того, щоб відвернути увагу партнера. В такому разі їх вважають деструктивними щодо іншої сторони. Якщо переговори використовують як прикриття, показну демонстрацію зацікавленості, вважати їх переговорами можна хіба що умовно, оскільки один або більше їх учасників не мають наміру братися за розв'язання проблеми [15].

Приступаючи до переговорів, необхідно знати, що така діяльність передбачає відносини в системі “суб'єкт — суб'єкт”, а не “суб'єкт — об'єкт”. Переговорний процес є діяльністю двох суб'єктів взаємодії, кожен з яких керується своїми цілями, інтересами, завданнями, намірами. Такі відносини супроводжують співучасть, співпереживання, співробітництво. Ці засади стосуються і сфери управління, де без переговорів неможливо налагоджувати контакти з партнерами, розв'язувати проблеми з максимальним урахуванням інтересів кожного. Цій діяльності властива наявність в учасників переговорного процесу власних цілей, інтересів, намірів, які можуть частково збігатися, а частково розходитися. Саме збіг інтересів уможливлює переговори, а розбіжність потреб змушує сторони до участі в них [16].

*Оптимальним наслідком переговорів* є спільне рішення, яке б задовольняло всіх учасників переговорного процесу і розглядалося ними в конкретній ситуації як найкраще. Використовують переговори і для інших цілей (з'ясування позицій зацікавлених сторін, дезінформування про свої інтереси, імітування активності тощо).

*В управлінському процесі переговори реалізують такі функції:*

1. Інформаційно-комунікативна. Сприяє обміну інформацією, поглядами, налагодженню нових зв'язків. Виявляє вона себе під час будь-яких переговорів, однак обмеженість лише цією функцією дає підстави вважати їх консультаціями.

2. Регулятивна. Передбачає встановлення взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності.

3. Координаційна. Спрямована на узгодження дій між учасниками переговорів, встановлення, оптимізацію взаємозв'язку між суб'єктами переговорного процесу.

4. Контролююча. Передбачає перевірку виконання укладених раніше угод [17].

Учасники переговорів можуть дотримуватися різних позицій і принципів: розглядати їх як засіб здобуття перемоги чи як засіб спільного аналізу проблеми і пошуку шляхів її розв'язання. Конкретна позиція зумовлює *підходи учасників переговорів* до обговорення, аналізу та розв'язання проблем:

— конфронтаційний підхід. Базується на впевненості, що метою переговорів є перемога як найповніше досягнення власної цілі;

— партнерський підхід. Має на меті з'ясувати позицію партнера, спільно з ним проаналізувати проблему і знайти оптимальні варіанти вирішення суперечності.

З огляду на кількісний аспект розрізняють *двосторонні* та *багатосторонні* переговори.

Враховуючи відносини, в межах яких вони відбуваються, виокремлюють *переговори конфлікту* (спрямовані на врегулювання конфліктних, спірних ситуацій) і *переговори співробітництва* (зорієнтовані на розвиток спільної діяльності). Поведінка, наміри учасників переговорного процесу значною мірою залежать від передумов та обставин, у яких вони відбуваються. За умов співробітництва учасники переговорного процесу створюють “новий продукт”, вибудовують нові відносини. У конфліктній ситуації сторони можуть бути зорієнтовані на урегулювання, приглушення конфлікту або ліквідацію його джерела. Як правило, основний акцент вони роблять на розподілі або перерозподілі прав, можливостей тощо. Якщо на цей період їм не вдається налагодити каналів комунікації, доводиться звертатися за допомогою посередника. Іноді альтернативою переговорам можуть бути насильницькі дії, що вимагає від учасників переговорного процесу особливої відповідальності за прийняті рішення [18].

Узявши за критерій функціональний підхід, *американський політолог Чарльз Ікле виокремив такі види переговорів:*

1. Переговори, спрямовані на продовження дії домовленостей, досягнутих угод.

2. Переговори з метою нормалізації відносин, що передбачає перехід від конфліктних до інших типів стосунків між сторонами.

3. Переговори з метою перегляду угоди. За таких обставин одна із сторін вимагає змін на свою користь за рахунок інших сторін.

4. Переговори з метою досягнення нової угоди. Вони спрямовані на встановлення нових відносин і зобов'язань між учасниками переговорного процесу. Такі відносини можуть встановлюватися як із давніми, так і з новими партнерами, що вимагає особливої обережності, з'ясування їх репутації.

5. Переговори, зорієнтовані на отримання не відображених в угоді результатів [19].

Не менш поширеними є класифікації, в яких за основу взято процесуальний аспект (*за тривалістю, механізмом прийняття рішень, рівнем проведення*), а також за предметом (*дипломатичні, торгові, політичні, із розв'язання трудових спорів тощо*).

Результати переговорів залежать від прийомів їх ведення, способів мовленнєвого впливу, культури ділового спілкування, тобто дотримання правил добропорядного тону, шанобливого ставлення до партнера, толерантності, терпимості до недоліків у характерах і поведінці людей [11].

### 7.2. Стадії ділових переговорів

У зв'язку з розмаїтістю переговорів неможливо запропонувати їхню точну модель. *Узагальнена схема проведення ділових переговорів наступна*:

*І етап* - підготовка ділових переговорів. Успіх переговорів цілком залежить від того, наскільки добре до них підготуватися. До початку переговорів необхідно мати розроблену їхню модель, зокрема:

• чітко уявляти собі предмет переговорів і обговорювану проблему. Ініціатива на переговорах буде в того, хто краще знає і розуміє проблему;

• обов'язково скласти зразкову програму, сценарій ходу переговорів. У залежності від труднощів переговорів може бути кілька проектів;

• намітити моменти своєї непоступливості, а також проблеми, де можна поступитися, якщо виникає ускладнення у переговорах;

• визначити для себе верхній і нижній рівні компромісів з питань, що, на ваш погляд, викликають найбільш гостру дискусію.

Реалізація даної моделі можлива в тому випадку, якщо в про¬цесі підготовки переговорів будуть вивчені наступні питання:

• мета переговорів;

• партнер по переговорам;

• предмет переговорів;

• ситуація та умови переговорів;

• присутні на переговорах;

• організація переговорів [14].

*II етап* - проведення переговорів. У практиці менеджменту при проведенні ділових переговорів використовуються наступні основні методи:

• варіаційний метод;

• метод інтеграції;

• метод зрівноважування;

• компромісний метод.

*Варіаційний метод*. При підготовці до складних переговорів (наприклад, якщо вже заздалегідь можна передбачити негативну реакцію протилежної сторони) слід з'ясувати наступні питання:

• у чому полягає ідеальне (незалежно від умов реалізації) рішення поставленої проблеми в комплексі?

• від яких аспектів ідеального рішення (з урахуванням усієї проблеми в комплексі, партнера і його можливої реакції) можна відмовитися?

• у чому варто бачити оптимальне (високий ступінь імовірності реалізації) рішення проблеми при диференційованому підході до очікуваних наслідків, труднощів, перешкод?

• які аргументи необхідні для того, щоб належним чином відреагувати на очікуване припущення партнера, обумовлене розбіжністю інтересів і їхнім однобічним здійсненням?

• яке змушене рішення можна прийняти на переговорах на обмежений термін?

• які екстремальні пропозиції партнера варто обов'язково відхилити і за допомогою яких аргументів?

Такі міркування вимагають огляду всього предмету діяльності, творчості і реалістичних оцінок.

*Метод інтеграції*. Призначений для того, щоб переконати партнера у необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і потреб розвитку, кооперації. Застосування цього методу, доцільно у тих випадках, коли, наприклад, партнер ігнорує суспільні взаємозв'язки і підходить до здійснення своїх інтересів з вузьковідомчих позицій. Намагаючись домогтися того, щоб партнер усвідомив необхідність інтеграції, необхідно уникати повчальних закликів, відірваних від інтересів партнера і не пов'язаних з конкретним предметом обговорення. Навпаки, слід викласти партнеру свою позицію і підкреслити, яких дій у рамках спільної відповідальності за результати переговорів Ви від нього очікуєте. Незважаючи на розбіжність Ваших інтересів з інтересами партнера, особливо відзначте необхідність рішення обговорюваної на переговорах проблеми. Слід спробувати виявити в сфері інтересів загальні для всіх аспекти і можливості одержання взаємної вигоди і довести усе це до відома партнера [16].

*Метод зрівноважування*. При використанні цього методу слід враховувати наступні рекомендації:

1. Необхідно визначити, які докази та аргументи потрібно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти Вашу пропозицію.

2. На якийсь час слід думкою встати на місце партнера, тобто подивитися на речі його очима.

3. Потрібно розглянути комплекс проблем з погляду очікуваних від партнера аргументів "за" і довести до відома співрозмовника пов'язані з цим переваги.

4. Слід обміркувати також можливі контраргументи партнера, відповідно підготуватися до них і приготуватися використовувати їх у процесі аргументації.

5. Не слід намагатися ігнорувати висунуті на переговорах контраргументи партнера: останній чекає від вас реакції на свої заперечення, застереження, побоювання і т.д.

6. Потрібно з'ясувати, що стало причиною такої поведінки партнера (не зовсім вірне розуміння Ваших пропозицій, недостатня компетентність, небажання ризикувати, бажання потягнути час і т.д.).

*Компромісний метод*. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжностей інтересів партнера варто домагатися угоди поетапно. При компромісному рішенні згода досягається за рахунок того, що партнери після невдалої спроби домовитися між собою з урахуванням нових розумінь частково відходять від своїх вимог (від чогось відмовляються, висувають нові пропозиції). Щоб наблизитися до позиції партнера, необхідно думкою передбачити можливі наслідки компромісного рішення для здійснення власних інтересів (прогноз ступеня ризику). Може статися, що запропоноване компромісне рішення перевищує Вашу компетенцію. В інтересах збереження контакту з партнером можна піти на так звану умовну угоду (наприклад, послатися на принципову згоду компетентного керівника) [17].

Наведені методи ведення переговорів носять загальний характер. Існує ряд прийомів, способів і принципів, що деталізують і конкретизують їхнє застосування.

1. Зустріч і входження в контакт. Стадія вітання і входження в контакт - початок прямого, особистого ділового контакту. Процедура вітання займає дуже короткий час. На даному етапі відбувається обмін візитними картками, що вручаються не під час вітання, а за столом переговорів.

2. Залучення уваги учасників переговорів (початок ділової частини переговорів). Коли партнер упевнений, що ваша інформація буде йому корисна, він стане із задоволенням Вас слухати. Тому слід викликати в опонента зацікавленість.

3. Передача інформації. Ця дія полягає в тому, щоб на основі викликаного інтересу переконати партнера по переговорам у тому, що він вчинить мудро, погодившись з нашими ідеями і пропозиціями, тому що їхня реалізація принесе вигоду йому і його організації.

4. Детальне обґрунтування пропозицій (аргументація). Викликавши інтерес і переконавши опонента у доцільності задуманого підприємства, слід з'ясувати і розмежувати його бажання. Тому наступний крок у процедурі проведення ділових переговорів полягає в тому, щоб виявити інтереси та усунути сумнів (нейтралізація, спростування зауважень).

Завершує ділову частину переговорів перетворення інтересів партнера в остаточне рішення (рішення приймається на основі компромісу).

*III етап* - рішення проблеми (завершення переговорів). Якщо хід переговорів був позитивним, то на їхній завершальній стадії необхідно резюмувати, коротко повторити основні положення, які розглядалися в процесі переговорів, і, що особливо важливо, характеристику тих позитивних моментів, по яких досягнута згода сторін. Це дозволить домогтися упевненості в тому, що всі учасники переговорів чітко представляють сутність основних положень майбутньої угоди, в усіх складається переконання в тому, що в ході переговорів досягнуто певний прогрес. Доцільно також, ґрунтуючись на позитивних результатах переговорів, обговорити перспективу нових зустрічей.

При негативному результаті переговорів необхідно зберегти суб'єктивний контакт із партнером по переговорам. У даному випадку акцентується увага не на предметі переговорів, а на особистих аспектах, що дозволяють зберегти ділові контакти у майбутньому. Тобто варто відмовитися від підведення підсумків по тим розділам, де не було досягнуто позитивних результатів. Бажано знайти таку тему, що становить інтерес для обох сторін, зможе розрядити ситуацію і до¬поможе створенню дружньої, невимушеної атмосфери прощання [18].

Протокольні заходи є невід’ємною складовою переговорів, несуть значне навантаження в рішенні поставлених на переговорах задач і можуть або сприяти успіху, або, навпаки, створити передумову для їхньої невдачі.

*IV етап* - аналіз підсумків ділових переговорів. Переговори можна вважати завершеними, якщо ретельно і відповідально проаналізовані їхні результати, коли прийняті необхідні міри для їхньої реалізації, зроблені певні висновки для підготовки наступних переговорів. Аналіз підсумків переговорів має наступні цілі:

• порівняння цілей переговорів з їхніми результатами;

• визначення мір і дій, що випливають з результатів переговорів;

• ділові, особисті й організаційні висновки для майбутніх переговорів або продовження тих, що проводилися.

Аналіз підсумків ділових переговорів повинен проходити за наступними трьома напрямками:

1) аналіз відразу по завершенні переговорів. Такий аналіз допомагає оцінити хід і результати переговорів, обмінятися враженнями і визначити першочергові заходи, пов'язані з підсумками переговорів (призначити виконавців і визначити терміни виконання досягнутої угоди);

2) аналіз на вищому рівні керівництвом організацією. Такий аналіз результатів переговорів має наступні цілі:

• обговорення звіту про результати переговорів і з'ясування відхилення від раніше встановлених директив;

• оцінка інформації про вже прийняті міри і відповідальність;

• визначення обґрунтованості пропозицій, пов'язаних із продовженням переговорів;

• одержання додаткової інформації про партнера по переговорам;

3) індивідуальний аналіз ділових переговорів - це з'ясування відповідального відношення кожного учасника до своїх задач і організації в цілому.

У процесі індивідуального аналізу можна одержати відповіді на наступні питання:

• чи правильно були визначені інтереси і мотиви партнера по переговорам?

• чи відповідала підготовка до переговорів реальним умовам, ситуації, що склалася, і вимогам?

• наскільки правильно визначені аргументи або пропозиції про компроміс?

• як підвищити дієвість аргументації в змістовному і методичному плані?

• що визначило результат переговорів?

• як виключити в майбутньому негативні нюанси в процедурі проведення переговорів?

• хто і що повинен робити, щоб підвищити ефективність переговорів [19]?

### 7.3. Стилі та стратегії ведення переговорів

У світовій практиці визначилося декілька основних *стилів ведення переговорного процесу*:

* стиль активний (боротьби),
* стиль діловий,
* стиль конфронтацій, який інколи називають неділовим.

*Діловий стиль* характеризують такі елементи та правила.

Правило перше – поставити себе на місце партнера (інверсія). Партнери виходять з того, що основна проблема переговорів залежить від погляду на спірні питання, а тому слід максимально об’єктивно з’ясувати, у чому сенс позиції протилежної сторони. Важливим елементом цього правила є намагання вияснити базис спірних питань, а також спрямувати зусилля на розуміння обгрунтування чужої позиції.

Правило друге –- ставити і формулювати мету переговорів у межах їх реального досягнення. Спочатку мінімально необхідні, але досяжні цілі ставляться перед початком переговорів, далі встановлюються більш конкретні цілі з урахуванням можливостей сторін і, нарешті, у підсумковому документі вказується ступінь досягнення мети. Постановка сторонами надмірно складної (високої) мети перетворює переговори у фарс, або у нескінченну процедуру зіткнення позицій.

Правило третє –- сторони мають бути готові до розбору ситуації з ускладненням проблем. Це правило засноване на тому, що динаміка переговорів менш визначена у порівнянні з конфліктом, вона несе в собі небезпеку раптової зміни обставин, позицій, появи додаткових матеріалів та інше. Саме тому партнери не повинні заколисуватися поступом вперед.

Правило четверте – у переговорах, що ведуться за діловим стилем, приймається все, за винятком того, що слід виключити як неприйнятний варіант вирішення спірного питання. Дотримання цього правила дозволяє встановити гнучкість та варіативність переговорного процесу, в разі необхідності вийти за межі предметного поля переговорів, поглянути на проблеми “з боку”, не обмежуватися висхідними положеннями та інструкціями.

Правило п’яте –- сторони тримаються на рівних, визнають права один одного у вирішенні проблеми, справедливо вважають, що надійна угода є наслідком взаємодії рівноправного партнерства.

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу обирають відповідні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів.

Існують *стратегічні підходи до ведення переговорів* [8].

*Жорсткий* – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися в змагання волі і згоди може бути не досягнуто.

*М’який* – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м’якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони можуть прийти до неясних і нерозумних рішень.

*Принциповий* (*Гарвардський*) – альтернативний вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату. Особливість методу принципових переговорів у вимозі вирішувати проблеми, виходячи із суті справи, а не позицій партнерів по переговорах. Партнери намагаються знайти вигоду взаємну там, де це можливо. А там, де інтереси не збігаються, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

У результаті застосування принципового підходу [8]:

- переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства;

- переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов’язані із прагненням не поступатися своїми позиціями;

- стосунки між сторонами повинні покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Принципові переговори характеризуються *чотирма основними правилами* – рекомендаціями, що складають базові елементи переговорів [11, 12].

Правило перше:  Відмежовуйте учасників переговорів від проблеми. Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не  на стосунках сторін.

Правило друге: Концентруйтесь на інтересах, а не на позиціях. Замість того, щоб сперечатися про позиції, треба дослідити інтереси один одного.

Правило третє: Розробляйте взаємовигідні варіанти. Причиною непорозумінь буває відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів.

Правило четверте: Наполягайте на використанні об’єктивних критеріїв та процедур.

Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні *тактичні прийоми [8].*

*Ухилення від боротьби* – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення, або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

*Затягування або вичікування* – захід близький за змістом до ухилення, його використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.

*Пакетування* – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в “пакет” об’єднуються привабливі і мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невигідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

*Максимальне завищення вимог –* полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які можна потім безболісно зняти. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно не прийнятні для партнера пропозиції.

*Розміщення хибних акцентів у власній позиції* – продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

*Салямі* – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки тощо дуже маленькими порціями, схожі на тонкі скибочки салямі. Використовується прийом для затягування переговорів, необхідності вивідати у партнера більше інформації, змусити його “відкрити карти”, щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

*Ультимативність вимог* – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде погоджена їх позиція.

*Висування вимог в останню хвилину* – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може “зірватися”. Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.

*Основні прийоми сприйняття партнера при веденні переговорів.* Причиною відсутності взаєморозуміння між учасниками переговорів у багатьох випадках є не об’єктивна реальність, а невміння правильно трактувати думки та дії людей. Для досягнення взаєморозуміння пропонуються відповідні прийоми. Потрібно [13]:

* поставити себе на місце партнера;
* порівняти ваші точки зору;
* не робити висновків про наміри інших на основі особистих побоювань;
* не перекладати відповідальність за свої проблеми на партнера;
* обговорювати сприйняття один одного;
* створити у партнера відчуття причетності до прийняття рішення;
* узгоджувати рішення з принципами та іміджем учасників спілкування;
* керувати емоціями [12].

### 7.4. Ефективність ведення переговорів

Автор книги “Як вціліти серед акул” міліонер Харві Маккей вважає, що переговори  виграє той, у кого більше інформації, кращий план і вища майстерність. Отже, на перший план цей знавець переговорного процесу висуває ретельну підготовку [6].

*Підготовка до переговорів* проводиться у двох напрямках: змістовому і організаційному.

*Організаційними питаннями* підготовки переговорів є:

* визначення часу ( фахівці з переговорного процесу вважають, що найкращий час зустрічі – задовго до чи за півгодини після обіду; у середу чи четвер, тобто у середині робочого тижня, а не на його початку чи в кінці);
* регламент переговорів ( як правило, 1,5-2 години);
* місце зустрічі ( це може бути приміщення кожної зі сторін по черзі або нейтральна територія; офіс має бути підготовлений до зустрічі: стіл (краще круглої форми), нотатники, олівці, стакани, вода, попільниці);
* склад делегації (керівник та співробітники, що компетентні у питаннях, які будуть обговорюватися).

На важливості підготовчого етапу переговорів акцентується в книзі Р. Фішера та Д. Ертель “Підготовка до переговорів”. На думку авторів, найбільш ефективним є системний підхід при підготовці до ведення переговорів, який полягає в необхідності “охопити” весь процес переговорів.

*Гарний результат переговорів може розглядатися як сума семи елементів* [10].

*Інтереси*. В переговорному процесі, ми хочемо досягти результату, який би відповідав нашим інтересам – те, що ми потребуємо або що цінимо. Чим більше ми будемо думати про свої інтереси заздалегідь, тим більша ймовірність того, що ми зможемо їх задовольнити.

*Опції*. Під опціями розуміються можливі варіанти договору або частини можливого договору. Чим більше опцій ми здатні покласти на стіл переговорів, ти більша ймовірність того, що там виявиться та, яка зможе примирити наші різні інтереси.

*Альтернативи*. Гарний результат повинен бути кращим, ніж люба альтернатива, наявна за межами столу ведення переговорів. Перед тим, як поставити підпис під угодою (або відхилити її), потрібно мати повне уявлення про те, що ми в змозі ще зробити.

*Легітимність*. Ми не хочемо, щоб з нами поводилися несправедливо, не хочуть цього і інші люди. Тому корисно буде знайти зовнішні стандарти, які могли би використовуватися як меч для переконання інших, що з ними поводяться справедливо, і як щит для захисту себе від неправильної поведінки протилежної сторони.

*Комунікація*. За рівних умов результат переговорів буде кращим, якщо він буде досягнутий уміло, що вимагає гарного двостороннього зв’язку, оскільки кожна із сторін переговорів бажає впливати на іншу. Нам необхідно заздалегідь продумати те, що ми можемо почути і що нам потрібно сказати.

*Взаємовідносини*. Гарний результат переговорів приведе до того, що наші робочі взаємини скоріше покращаться, ніж погіршаться. Підготовка дає можливість врахувати фактор людської взаємодії – подумати про людей за переговорним столом. Ми повинні мати принаймні деяке бачення того, як налагодити такі стосунки, які полегшують, а не перешкоджають досягненню угоди.

*Зобов’язання*. Якість результату переговорів оцінюється, окрім того, за змістом і реальністю обіцянок, які будуть на них дані. Цих зобов’язань, вочевидь, буде легше дотриматись, якщо ми продумаємо заздалегідь конкретні обіцянки, які реально, з точки зору їх виконання, ми можемо дати і чекати від протилежної сторони під час ведення або при завершенні переговорів [13].

*Умови ефективності переговорів*. Передумови успішності ділових переговорів стосуються як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів і умов. Насамперед, партнери по переговорам повинні ви¬конати наступні умови:

• обидві сторони повинні мати інтерес до предмету переговорів;

• вони повинні мати достатні повноваження в прийнятті остаточних рішень (відповідне право на ведення переговорів);

• партнери повинні мати достатню компетентність, необхідні знання у відношенні предмету переговорів;

• вміти максимально повно враховувати суб'єктивні та об'єктивні інтереси іншої сторони і йти на компроміси;

• партнери по переговорам повинні у довіряти один одному. Для забезпечення ефективності переговорів слід дотримуватися певних правил [11].

Основне правило полягає в тому, щоб обидві сторони прийшли до переконання, що вони щось виграли в результаті переговорів. Саме головне на переговорах - це партнер. Його потрібно переконати в прийнятті пропозиції. На нього треба орієнтувати весь хід переговорів, всю аргументацію. Переговори - це співробітництво. Будь-яке співробітництво повинно мати загальну базу, тому важливо знайти "загальний знаменник" для різних інтересів партнерів. Рідкі переговори проходять без проблем, тому важлива схильність до компромісу. Будь-які переговори повинні бути діалогом, тому важливо вміти вірно сформулювати питання і вміти вислухати партнера. Позитивні результати переговорів варто розглядати як природне їхнє завершення, тому на закінчення необхідно зупинитися на змісті договору, в якому знайшли відображення усі інтереси партнерів. Переговори вважаються завершеними, якщо їхні результати були ретельно проаналізовані, на основі чого зроблені відповідні висновки [12].

**Питання для самоконтролю**

1. Дайте пояснення та схарактеризуйте у чому виражається соціальність переговорів?

2. У чому полягає прагматичний смисл переговорного процесу та які можливі його результати?

3. Назвіть моральні принципи ведення переговорів і порівняйте з моральними аспектами конфліктів.

4. Охарактеризуйте механізми проведення переговорів.

5. Який специфічний продукт є найуспішнішим результатом переговорного процесу?

6. Чим відрізняється конфліктна боротьба з боротьбою сторін на переговорах?

7. Покажіть відмінність між дистрибутивними та інтегративними типами переговорів.

8. Охарактеризуйте основні форми ведення міжособових переговорів.

9. Схарактеризуйте напрями розвитку теорії і практики переговорів.

10. Дайте визначення переговорам. У чому полягає мета їх проведення?

11. Назвіть послідовність підготовки до переговорів.

12. Визначте і опишіть два основні напрямки роботи під час підготовки до переговорів.

**Тестові завдання**

*1. У чому полягає зміст підготовки до ділової бесіди?*

а) «Відгородження» від незаявлених відвідувачів,вимкнення телефону,визначення переліку питань.

б) Підготовка непотрібна,досить знати тему та час.

в) Визначення теми та терміну зустрічі,ліміту часу,попереднє вивчення питання,запит та отримання необхідної інформації,підготовка тез виступу,переліку основних питань,попереднє формулювання заключних пропозицій.

г) Збір необхідних даних та матеріалів щодо співрозмовника та предмету розмови.

*2. Якими мають бути дії менеджера після досягнення мети ділової бесіди?*

а) Провести відвідувача,висловити подяку,проститися.

б) Сформулювати результати бесіди в присутності співрозмовника,зафіксувати всі пункти,з яких досягнуто домовленості,подякувати.

в) Почати читати документи у той час,коли відвідувач продовжує балаканину.

г) Встати,подивитися на годинник,проститися.

*3. Яким має бути взаємне представлення співрозмовника під час телефонної бесіди?*

а) Інформативним: «Фірма, підрозділ, посада, прізвище».

б) Ввічливим нейтральним: «Алло», «Слухаю».

в) Запрошенням до роботи: «День добрий, пан Н., як Ваші справи?».

г) Краще взагалі обійтися без представлення, а вводити співбесідника у курс справи.

*4. У чому полягає метод зворотного дзвінка?*

а) Інструктаж секретаря стосовно сортування пасивних (вхідних) телефонних дзвінків.

б) У перетворенні вхідних незапланованих дзвінків у передбачувані за допомогою фраз: «Я зателефоную Вам пізніше, о …» або «Будь ласка,передзвоніть мені о …».

в) У ввімкненні автовідповідача.

г) У дотриманні правил телефонного мовлення, які враховують технічні особливості апаратури.

*5. Яким чином менеджеру треба поводитися з незаявленими відвідувачами?*

а) Приймати всіх негайно, адже можна втратити важливу інформацію, якщо їх не вислухати.

б) Використовувати стратегію «відгороджування» - ніколи нікого не приймати,якщо немає попередньої домовленості.

в) Використовувати стратегію «відгороджування» - делегувати приймання всіх незаявлених відвідувачів заступникам.

г) Використовувати стратегію «відгороджування» - з’ясувати мету відвідування, і в залежності від пріоритетності – прийняти негайно, делегувати приймання ,погодити час приймання на майбутнє.

*6. У чому полягає стратегія ефективного відгороджування від пасивних (вхідних) дзвінків?*

а) Використання автовідповідача,послуг секретаря або вимкнення апарату,метод зворотного дзвінка.

б) Використання автовідповідача,групування у «телефонні блоки».

в) Говорити зі своєю звичайною гучністю,вимовляти слова розбірливо і не дуже швидко,чітко вимовляти прізвища і цифри.

г) Суворо дотримуватися раціональної композиції та регламенту бесіди.

*7. З погляду сприйняття інформації, яка надходить від керівника, підлеглих поділяють на групи:*

а) Резистентні, комунікатори, інформатори.

б) Активні, пасивні, резистентні.

в) Активні, пасивні, індиферентні.

г) Активні, резистентні.

*8. Аналіз підсумків ділових переговорів має такі цілі:*

а) Порівняння цілей переговорів з їхніми результатами; визначення мір і дій, що випливають з результатів переговорів.

б) Ділові, особисті і організаційні висновки для майбутніх переговорів або продовження тих, що проводилися.

в) Аргументація цілей.

г) Ваш варіант відповіді.

*9. Якій формі питань слід віддати перевагу менеджерові під час проведення ділової бесіди?*

а) Формулюванням, які спонукають до відвертого і аргументованого висловлювання думки, а не зводять відповідь до «так» або «ні».

б) Чітким однозначним формулюванням, які вимагають односкладової відповіді «так» або «ні».

в) Альтернативним питанням.

г) Форма питання не має значення.

*10. Метод інтеграції при проведенні переговорів призначений для того, щоб:*

а) Переконати партнера в необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв’язків і потреб розвитку, кооперації.

б) Переконати партнера в необхідності оперативного прийняття рішення.

в) Визначити, які докази і аргументи потрібно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти рішення.

г) Обміркувати можливі контраргументи партнера, відповідно підготуватися до них і приготуватися використовувати їх у процесі аргументації.

**Практичні завдання для самостійного виконання**

**Завдання 1.** На складі Вашого підприємства зібралася велика кількість нереалізованої продукції. Відділ маркетингу провів дослідження ринку і знайшов в одному з регіонів велику потребу у Вашій продукції. Розробіть процедуру проведення переговорів з представниками торгівлі відносно реалізації Вашої продукції.

**Завдання 2.** Ви – головний менеджер у підприємстві. Складіть перелік питань, які б Ви задали, наймаючи на роботу нового працівника. Розкрийте особливості бесіди з претендентом на вакантну посаду менеджера з персоналу. Завдання№5 У підприємстві формально ставляться до організації праці. Втрати робочого часу практично не знижуються. За останній рік з причини прогулів, запізнень та низького рівня виконавської дисципліни значно знизився рівень продуктивності праці у підприємстві. Якою повинна бути техніка контактів керівника з підлеглими у ситуації, що склалася у підприємстві?

**Завдання 3.** Ви повинні виступити із доповіддю про виконану роботу перед колегами на підприємстві. Ви знаєте, що виступаєте в числі останніх і що багато з присутніх приблизно знайомі з тим, про що Ви будите говорити. Тому є великою імовірність, що будуть слухати Вас неуважно, вести сторонні розмови і т.д. Що Ви будете робити для того, щоб завоювати увагу аудиторії і Ваш виступ усім сподобався?

**Завдання 4.** Охарактеризуйте діяльність, пов'язану з керівництвом і діяльність, пов'язану з лідерством. Порівняйте ці два види діяльності. Позначте знаком «+» приналежність виду діяльності за змістом до керівництва або до лідерства.

Заповніть та продовжите таблицю: які види діяльності Ви б додали?

Таблиця 7.1

*Типова діяльність, пов'язана з керівництвом і лідерством*

|  |  |
| --- | --- |
| **Зміст діяльності** | **Належить до** |
| **Керівництва** | **лідерства** |
| 1. Складання короткострокових планів |  |  |
| 2. Розстановка кадрів на виконання відповідної роботи |  |  |
| 3. Придбання і розподіл ресурсів |  |  |
| 4. Моніторинг виконання робіт |  |  |
| 5. Допомога в організації командної роботи |  |  |
| 6. Повідомлення повноважень і виховання відповідальності |  |  |
| 7. Вирішення конфліктів |  |  |
| 8. Подолання проблем, пов'язаних з дисципліною |  |  |
| 9. Допомога колегам в придбанні навичок ефективної роботи |  |  |
| 10. Створення умов для мотивації членів команди з метою досягнення високих результатів |  |  |
| 11. Натхнення співробітників на подолання труднощів і використання нових методів роботи |  |  |
| 12. Бесіда з людьми про прийнятих і узгоджених напрямах розвитку, цілі та стратегії |  |  |
| 13. Стимулювання членів команди до висунення ідей |  |  |
| 14. |  |  |
| 15. |  |  |
| 16. |  |  |
| 17. |  |  |
| 18. |  |  |

**Завдання 5.** Аналіз стилів керівництва.

Заповніть таблицю про стиль прийняття рішень вашим керівником для отримання результатів завдання.

Таблиця 7.2

*Таблиця запитань для визначення стилів керівництва*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **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 |  |  |  |

Проаналізуйте отримані результати та зробіть висновок про стиль керівництва вашого креівника.

**Завдання 6.** Чи вмієте ви слухати?

Заповніть відповідну таблицю гідно і запропонованими варіантами відповідей.

Оцініть ваші відповіді:

- «майже завжди» – 2 бали;

- «більшості випадків» – 4 бали;

- «іноді» – 6 балів;

- «рідко» – 8 балів;

- «ніколи» – 10 балів.

Таблиця 7.3

*Таблиця для виконання завдання «Чи вмієте ви слухати?»*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Запитання** | **Відповідь** |
| 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.

## Тема 8. Конфлікти: поняття, причини виникнення та стратегії їх вирішення в професійних комунікаціях

*Мета вивчення теми:* з’ясувати сутність і природу конфліктів, визначити умови їх виникнення, дослідити види конфліктів, проаналізувати основні етапи розвитку конфліктів, зрозуміти принципи управління конфліктами в організації..

**План**

8.1. Сутність та характерні риси конфлікту. Умови виникнення конфлікту.

8.2. Види конфліктів. Міжособистісні та ділові конфлікти.

8.3. Конфліктна ситуація. Суб’єкти конфліктної ситуації.

8.4. Етапи розвитку конфлікту. Управління конфліктами в діловій сфері.

*Ключові поняття:* конфлікт, управління конфліктами, класифікація конфліктів, варіанти поведінки у конфлікті, стратегії і технології управління конфліктами, структурні та міжособистісні методи вирішення конфліктів, моніторинг ефективності команд, стилі управління персоналом, технології управління людськими ресурсами.

### 8.1. Сутність, характерні риси, умови виникнення конфлікту

*Конфлікт* (від лат. conflictus – зіткнення) – це зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів тощо) на ґрунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язана з гострими емоційними переживаннями. Багато осіб, які приймають рішення, намагаються запобігти конфліктів внаслідок побоювання припинення процесу прийняття рішень. Проте, деякі вчені визначили, що на динамічних ринках, конфлікт – це природна функція, де розумні менеджери будуть часто відрізнятися по думках про напрями розвитку ринку. Тож, конфлікт стимулює інноваційне мислення, створює розуміння можливостей та підвищує ефективність рішень.

Аналіз діяльності сучасних організацій дає підстави робити висновок, що конфлікт є важливою формою взаємодії людей, засобом вирішення тих чи інших ділових проблем та самоствердження особистості в колективі. Поява конфліктів і їх подальший аналіз дає змогу глибше вникнути у тонкощі ділових стосунків, таємниці порозуміння між менеджерами і працівниками, виробити оптимальну стратегію взаємодії, надати осю..: спірним сторонам шанс уникнути серйозної сутички. Це дуже важливо передусім для сучасних організацій, менеджери та працівники яких вважаються особистостями з розвиненим почуттям гідності, чіткими рольовими установками, своїм «Я», орієнтацією на діловий успіх.

Варто зауважити, що роль конфліктів у діяльності сучасних організацій розглядається науковцями з різних позицій.

Дехто з дослідників вважає, що найголовніше — це попередження конфліктів в організаціях та їх профілактика. Тому за такого підходу вони ставляться до конфліктів як до «хвороби людського спілкування», яку необхідно лікувати засобами «соціальної медицини» [26].

Інші автори наполягають па тому, що конфлікти в організаціях — це нормальне, а до певної міри бажане явище, розглядаючи їх як рушійну силу організаційних змін, їх суттєвий чинник. Наслідком конфлікту виявляються зміни, які, в свою чергу, вступають у суперечність із застарілими, неактуальними нормами життя, що неминуче призводить до назрівання нових зіткнень протилежних інтересів, думок. Але ж завдяки такому процесу з´являється низка ідей нормальності соціальних та міжособистісних конфліктів, оскільки безконфліктність означала б «втрату індивідуальності, свободи, автентичності» [27].

«Теорія розв´язання», що ґрунтується па загальних засадах людських потреб,— це ще один підхід до вивчення організаційних конфліктів у наукових працях західноєвропейських учених, в якому головним прийомом розгляду є вчасне розпізнавання конфлікту та контроль над ситуацією.

Наявність різних підходів свідчить про дуже складну природу цього явища та необхідність його аналітичних досліджень спеціальними науками. Починаючи з 60-х років XX століття, вивчення природи, причин виникнення і різних форм прояву конфліктів, у т. ч. організаційних, було одним з найважливіших напрямків роботи провідних наукових центрів Європи та США. На деяких факультетах університетів (поліцейських, юридичних, економічних та ін.) конфліктологія входила до обов´язкових навчальних дисциплін. Протягом останніх десяти-п´ятнадцяти років і вітчизняні психологи-науковці неабияк зацікавилися проблемами конфлікту [28].

Проблема конфліктів є предметом вивчення різних наук від соціології до юриспруденції. Проте особлива роль у дослідженні конфліктів належить психологи, оскільки учасниками конфліктної взаємодії в організаціях виступають люди. Організаційні конфлікти не завжди виникають внаслідок дії суб´єктивних чинників, однак їх розгортання та розв´язання залежить від безпосередніх учасників конфлікту, від сприйняття та оцінки ситуації, себе та опонентів у ситуації, їх розуміння і ставлення одне до одного, розуміння мотивів, цінностей та стратегій конфліктної поведінки. Отож, психологічне забезпечення управління конфліктами в організаціях є одним із найважливішх напрямків діяльності організаційних психологів.

Переходячи до визначення змісту організаційних конфліктів та основних їх видів, варто зазначити, що такі конфлікти загалом можна розглядати як суперечності, які виникають у процесі функціонування певних організаційних структур (міністерств, банків, підприємств, закладів освіти тощо). Більш дохідливим можна вважати такс тлумачення: організаційний конфлікт — це активне зіткнення двох або більше різноспрямованих сил, яке виникає через розбіжності позицій та інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів як окремих працівників, формальних і неформальних груп, що функціонують в організації, так і організацій в цілому внаслідок загострення суперечностей у процесі їх діяльності й розвитку.

Відповідно до концепції Р. Кричевського можна виділити три основні групи причин, що викликають конфлікти.

*Група причин, породжених процесом діяльності*:

− технологічна взаємозалежність і взаємозв'язок працівників, коли дії одного негативно впливають на ефективність дій іншого. Наприклад, виконання завдання бригадою, командою, коли дії одного ставлять під удар дії усіх учасників;

− перенесення проблем, що розв'язуються по вертикалі, на горизонтальний рівень відносин. Наприклад, нестача обладнання, наочних посібників іноді веде до напруженості у відносинах по горизонталі;

− невиконання функціональних обов'язків у системі «керівник - підлеглий». Наприклад, керівник не забезпечує належних умов діяльності для підлеглих або підлеглі не виконують вимог керівника, що веде до типового вертикального конфлікту;

− невідповідність вчинків людини прийнятим у даному колективі нормам і життєвим цінностям. Наприклад, потрапляючи в новий колектив, людина не може відразу засвоїти норми міжособистісних відносин, що панують там, і це веде до конфлікту [27].

Однією з причин виникнення конфліктних ситуацій в організаціях є неадекватне сприйняття інформації. Біля 80 % робочого часу у людини проходить у взаємодії з іншими людьми. Близько 50 % всієї інформації, що передається сприймається неправильно. При цьому можливі три різні ситуації: інформація, надіслана одним відправником, ніколи не досягає одержувача; інформація спотворюється відправником або особою, яка передає її; одержувач неправильно сприймає те, що йому передано. Багато конфліктів відбуваються тому, що люди займають певні позиції, а потім зосередити всі зусилля на захисті цих позицій, замість того, щоб визначити приховані потреби та інтереси, які змусили їх ці позиції зайняти.

Таким чином, їх помилкова орієнтація стає перешкодою для пошуку рішення, яке б враховувало приховані інтереси які беруть участь у конфлікті сторін. Найчастіше вчені розглядають управлінські рішення перш за все в ситуаціях ризику та невизначеності, а не у конфліктних ситуаціях з високим ступенем напруженості.

Проте, можна спостерігати наступні тенденції:

- процедури і практика ухвалення індивідуальних управлінських рішень в конфліктних ситуаціях механічно переносяться з управлінської практики, як а застосовується у звичайних, або неконфліктних, умовах;

- існують сильно виражені відмінності у ефективності (правильності, своєчасності) при ухваленні управлінських рішень в конфліктних ситуаціях різними суб'єктами управління (особами, що приймають індивідуальні управлінські рішення);

- суб'єкти управління, які приймають ефективні управлінські рішення в конфліктних ситуаціях відрізняються вельми характерними професійними і індивідуальними особливостями;

- ефективність управлінських рішень, що приймаються в конфліктних ситуаціях, в найбільшій мірі обумовлені психологічними і психофізіологічними особливостями особи, що приймає управлінське рішення, тобто вирішальною є роль людського чинника;

- при ухваленні управлінських рішень в конфліктних ситуаціях суб'єкти управління діють перш за все інтуїтивно [28].

### 8.2. Види конфліктів. Міжособистісні та ділові конфлікти

Існують різноманітні класифікації конфлікту залежно від критеріїв, що лежать в основі поділу. Конфлікти, які виникають в управлінні організаціями, також можуть бути класифіковані за різними критеріями. Доцільним для здійснення *«базової» класифікації конфліктів* є використання таких критеріїв:

• тип організації, в якій виникають конфлікти (школа, міністерство, банк, ТОВ, СП, ПП тощо);

• місце локалізації конфлікту (всередині організації чи зовні під час її взаємодії з соціальним середовищем). Можуть бути внутрішніми й зовнішніми;

• кількість людей, задіяних в конфлікті (від однієї людини до кількох малих або великих соціальних груп). Можуть бути: внутрішьноособистісними, міжособистісними, між особистістю і групою, між двома групами;

• управлінський статус учасників конфлікту (їх місце в системі вертикальних або горизонтальних управлінських стосунків). Можуть бути: вертикальними та горизонтальними;

• статус керівника в конфлікті. Можуть бути: конфлікти, в яких керівник організації є безпосереднім їх учасником, та конфлікти, в яких керівникові доводиться бути «третьою стороною», тобто коли він є посередником у розв´язанні конфліктів [28].

Як правило, конфлікт в організації має «багатовимірну» класифікацію. Наприклад, конфлікт між працівниками організації може бути класифікований як внутрішньоорганізаційний, горизонтальний (між особами, що посідають однакої місце в ієрархії управлінських стосунків), інтергруповий (усередині групи). Пре, ставник управлінського персоналу у конфлікті може відігравати роль посередника у процесі розв´язання конфлікту.

Визначення видів організаційних конфліктів уможливлює більш точне окреслення причин, що викликають їх.

Аналіз певної літератури та досвіду діяльності організацій показує, що всі конфлікти класифікують за причинами їх виникнення:

• конфлікт ролей — зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або кількома людьми (групами, організаціями);

• конфлікт бажань — зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини, зіткнення свідомостей кількох людей (груп, організацій) з приводу одного й того бажання;

• конфлікт норм поведінки — зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду під час взаємодії та спілкуванні людей (груп, організацій) [26].

Менеджер має бути готовий не тільки перебувати в епіцентрі конфлікту, а й керувати ним. Діагностика конфліктної ситуації є неодмінним попереднім етапом при прийнятті управлінських рішень. Для того, щоб справити будь-який вплив на конфлікт, необхідно, щоб він відбувся, тому ухилення від конфлікту, яким можуть вирішуватися соціально-значущі проблеми, є лише тимчасова тактика.

*Конфлікт: особистість – група*. Конфлікти цієї категорії можуть мати різноманітні прояви: тривалий час існують у латентній формі та виявляються у формі несподіваних емоційних спалахів, приймають характер тривалого та систематичного цькування неугодного члена колективу Суб'єктом у ньому, з одного боку, виступає особистість, з другого група. Отже, конфліктне взаємодія тут відбувається на основі зіткнення особистісних та групових мотивів, а образи конфліктної ситуації представлені першим суб'єктом в індивідуальних поглядах та оцінках, а другим у групових. Причини конфлікту безпосередньо пов'язані зі становищем індивіда в групі, яке характеризується такими поняттями, як позиція, статус, внутрішня установка, роль, групові норми.

Причини конфліктів, що виникають між особистістю та групою пов'язані:

- з порушенням рольових очікувань;

- з неадекватністю внутрішньої установки статусу особи (особливо конфліктність особи з групою спостерігається при завищенні у неї внутрішньої установки у зв'язку із порушенням групових норм).

Формами прояву конфлікту може бути:

- застосування групових санкцій;

- суттєве обмеження або повне припинення неформального спілкування членів групи з конфліктуючим; різка критика на адресу конфліктуючого;

- ейфорія з боку конфліктуючого і т.д. [20].

*Міжгруповими* прийнято називати взаємодії як між групами людей, так і між окремими представниками цих груп, а також будь-які ситуації, у яких учасники спілкування взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного та себе як членів різних груп. У міжгруповому конфлікті протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протиборства лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У процесі управління міжгруповими конфліктами важливо враховувати деякі їх особливості. Слід визначати специфіку міжгрупового конфлікту щодо змісту деяких його структурних елементів. Зокрема, під час аналізу такого конфлікту важливо враховувати суб'єктивний зміст образу конфліктної ситуації, який має характер групових поглядів, думок, оцінок.

*Характеристика типового суб'єктивного змісту конфліктної ситуації міжгрупового конфлікту зводиться до трьох явищ:*

1. *Деіндивідуалізація взаємного сприйняття*. Члени конфліктуючих груп сприймають один одного за схемою Ми. Кожна зі сторін бачить іншу знеособленої, тобто розглядає її як представника будь-якої категорії чи групи, а не як окремих індивідів.

2. *Неадекватне соціальне, групове порівняння*. У групових думках своя група оцінюється вище, а переваги протиборчої групи занижуються. Вісім симптомів синдрому групового мислення: ілюзія невразливості, що породжує сверхоптимізм членів групи, відповідальних за прийняття рішень; колективну раціоналізацію, що призводить до уникнення перегляду основ політики; поза самоправоти, що призводить до уникнення розгляду можливих етичних проблем прийнятих ними рішень; стереотипізоване бачення ворога, яке перешкоджає реалістичному сприйняттю протилежної сторони; тиск у бік групового конформізму, коли стає зовсім зрозуміло, що розбіжності не вітаються; самоцензура, яка мінінізує сумніви та опір індивідуальних членів; ілюзія одностайності, що породжується вищезазначеними факторами та веде до почуття консенсусу; поява самопризначених охоронців умів, які захищають групу від інформації, що здатна зруйнувати консенсус.

3. *Групова атрибуція*. У цьому випадку позитивна поведінка своєї групи та негативна поведінка чужої групи пояснюється внутрішніми причинами. А, відповідно, негативна поведінка своєї групи та позитивна поведінка чужої пояснюється зовнішніми обставинами.

Міжгрупові конфлікти відрізняються за формами, у яких вони виявляються та протікають: збори, наради, мітинги груп; страйки; зустрічі лідерів; дискусії; переговори.

*Стадії управління конфліктом:*

- прогнозування,

- попередження (профілактика) або стимулювання,

- регулювання,

- дозвіл.

*Прогнозування конфлікту* – етап виявлення його можливих причин та потенційного розвитку На цьому етапі необхідно провести діагностику слабких місць у міжособистісних чи групових відносинах, здатних стати конфліктогенами у цьому спілкуванні.

*Регулювання конфлікту* – це впорядкована сукупність дій учасників конфлікту, а також третіх осіб (посередників) щодо подолання конфлікту з використанням різних засобів і методик, взаємопов'язаних у просторі та часі з урахуванням умов та динаміки конфліктної ситуації. Основні елементи технології: засоби; методи; дії.

*Завершення конфлікту* – завершальний етап управління. Можливі форми завершення конфлікту: усунення конфлікту, внаслідок якого ліквідуються основні структурні елементи конфлікту; згасання чи затухання конфлікту: тимчасовий відступ конфліктуючих сторін або припинення протидії за збереження основних ознак конфлікту, конфлікт переходить із явної форми в латентну [28].

Форми завершення конфлікту поділяються на самостійні чи ті, що втручаються, тобто з використанням третіх осіб. В останньому випадку говорять про використання переговорів через медіатора.

Виділяються такі *стратегії конфліктної поведінки*:

- суперницька – нав'язування іншій стороні кращого для себе рішення;

- проблемно-вирішальна (кооперативна) – пошук рішення, яке б задовольняло обидві сторони;

- поступаюча — зниження своїх прагнень, у результаті кінець конфлікту стає менш приємним, ніж хотілося б;

- уникаюча – відхід із ситуації конфлікту (фізичний чи психологічний);

- бездіяльність – знаходження у ситуації конфлікту, але без жодних дій щодо його дозволу.

Основними тактиками поведінки або *тактиками впливу* є:

- раціональне переконання – використання фактів та логіки для підтвердження своєї позиції та переконання опонента;

- тиск – вимоги, накази, погрози;

- апеляція до влади, санкції – використання стягнень та винагород;

- доброзичливе звернення, запобігання – створення у опонента ставлення до наявності у нього привабливих якостей;

- коаліційна – прохання про підтримку, союз;

- укладання угод – взаємний обмін благами, обіцянки;

- введення опонента у стан хвилювання, деякої сплутаності, управління його увагою, створення ефекту несподіванки;

- невідмінні зобов'язання – одна зі сторін здійснює певну дію (наприклад, безстрокове голодування) доти, доки її умови не будуть прийнято [27].

*Тактики* можуть бути "м'якими" або "жорсткими". *М'якою* вважається тактика, наслідки застосування якої для опонента приємні або нейтральні: підлещування, раціональне переконання. *Жорсткою* – тактика, що викликає або може викликати неприємні наслідки для опонента: тиск.

*Типологія важких людей:*

- об'єктивно важкі (проблеми у взаємодії із нею обумовлені існуючими відмінностями);

- суб'єктивно важкі (проблеми у взаємодії з ними обумовлені особистими проекціями або неадекватною минулою поведінкою);

- тимчасово важкі (спілкування з ними обумовлює можливість ситуативного конфлікту);

- конфліктогенні особи важкі для всіх і завжди.

*Принципи спілкування з такими людьми:*

- усвідомити, що людина важка у спілкуванні та визначити її тип;

- уникнути впливу цієї людини, її точки зору, світовідчуття, зберігати спокій, нейтралітет;

- якщо предмет важливий і значущий і не можна ухилитися від спілкування з такою людиною, треба постаратися виявити причини проблеми;

- постаратися знайти спосіб задоволення його прихованих інтересів та потреб;

- використовувати спільний підхід до вирішення конфліктів, який розпочне вимальовуватися після співвіднесення цієї людини з певним типом, її нейтралізації та взяття під контроль [20].

### 8.3. Конфліктна ситуація. Суб’єкти конфліктної ситуації

*Зміст основних причин виникнення конфліктів* в організаціях у двох основні групах конфліктів — внутрішньоособистісних (перша група) та міжособистіних, внутрішньогрупових і міжгрупових (друга група) — наведено у табл. 8.1 [28].

Таблиця 8.1

*Причини виникнення конфліктів в організаціях*

|  |  |
| --- | --- |
| Загальні причини конфліктів | Конкретизація причин різних типів конфліктів |
| причини міжособистісних, внутрішньогрупових та міжгрупових конфліктів в організаціях | причини внутрішньоособистісних конфліктів у менеджерів та працівників організацій |
| Конфлікт ролей | Очікування від людини неадекватних дій (з боку суспільства, конкретної організації, управлінського персоналу) (тип 1) | Неадекватне виконання соціальних рол учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності) (тип 4) |
| Конфлікт бажань | Зіткнення різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості однієї людини, які можуть мати особистий характер або бути пов´язаними з діяльністю організації (тип 2) | Зіткнення свідомостей різних люд (груп) щодо якогось бажання, особисте або пов´язаного з цілями організації (розі діл обмежених ресурсів, досягнення меті процесі конкурентної боротьби) (тип 5) |
| Конфлікт норм поведінки | Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини (тип 3) | Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі спілкування та соціальної взаємодії (тип 6) |

Зауважимо, що конфлікти у реальному житті часто поєднані між собою і мають об´єктивно-суб´єктивну природу:

• з одного боку, вони зумовлені зовнішніми об´єктивними чинниками (соціал но-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку забезпечення певної галузі народного господарства, особливостями функціонування конкретної організації тощо);

• з іншого — вони обумовлені внутрішніми суб´єктивними чинниками (псих логічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру, мірою толерантності у спілкуванні тощо).

Проте, залежно від конкретного типу конфлікту важливе місце займають ті інші причини: за конфлікту ролей провідними є соціальні причини, за конфлікт бажань спостерігається збалансованість соціальних і психологічних причин, конфлікту норм поведінки головними є психологічні чинники [26].

За значенням організаційні конфлікти поділяють на конструктивні (або продуктивні), деструктивні та стабілізуючі.

*Конструктивні конфлікти* в організаціях пов´язані з розбіжностями, що стосуються принципових аспектів, проблем життєдіяльності організації та її членів. Розв´язання таких конфліктів підносить організацію на якісно новий, вищий і ефективніший рівень розвитку.

*Деструктивні конфлікти* призводять до негативних, іноді навіть руйнівних дій, переростають у відкрите протистояння, можуть супроводжуватися негативними явищами, що неминуче спонукає до різкого зниження ефективності роботи організації. Ознаками деструктивного конфлікту є його розширення, ескалація, збільшення витрат та втрат учасників, негативних висловлювань та можливі агресивні дії. Якість рішень для вирішення проблеми різко знижується через порушення зворотного зв´язку. Зазвичай спостерігається зниження продуктивності праці співробітників, як втягнутих у конфлікт, так і тих, хто перебуває поруч, виникнення у них напруження, що призводить, у свою чергу, до соматичних захворювань. Одним із наслідків деструктивного конфлікту може бути відкритий або прихований саботаж. Тобто сама організація також зазнає втрат.

*Стабілізуючі конфлікти* не приносять прогресивних змін і не призводять до погіршення ситуації, головне їх призначення — це збереження, закріплення та поступовий розвиток існуючих в організації норм.

Будь-який організаційний конфлікт відіграє неабияку роль у регуляції поведінки та діяльності менеджерів і персоналу організації.

*Позитивні функції організаційного конфлікту*: самоаналіз, рефлексія своїх інтересів, потреб, звільнення від негативних емоцій, виникнення нових поглядів, ефективне прийняття групових рішень, осмислення взаємних претензій, впровадження нових норм поведінки, створення нових груп тощо.

*Негативні функції організаційного конфлікту*: психологічний дискомфорт особистості, емоційні втрати, нервозність, порушення системи комунікацій, послаблення групової єдності, плинність кадрів, і як наслідок — зниження ефективності виконання завдань і цілей організації [27].

Отже, можна стверджувати, що конфлікт — це психічне явище, що характеризується, як правило, двома аспектами і розгортається між двома полюсами. Яким буде конфлікт у кожній конкретній ситуації (чи переважатимуть у ньому негативні аспекти, чи він відіграватиме і позитивну роль) значною мірою залежить від того, наскільки особистість усвідомлює значущість конфлікту і наскільки вона здатна керувати ним.

Визначальним для способу аналізу конфлікту та пошуку шляхів конструктивного розв´язання є розуміння його структури, тобто того, що є його складовими елементами. Автори вважають, що найбільш вдалий варіант структури конфлікту, який доцільно застосовувати і для аналізу організаційних конфліктів, запропонувала Л.А. Петровська. Згідно з цим підходом у структурі конфліктів можна виділити наступні елементи:

• сторони (учасники) конфлікту — особистості та соціальні групи;

• умови перебігу конфлікту — соціально-групові та соціально-психологічні середовища;

• образи конфліктних ситуацій — які є в учасників до початку інциденту. Власне образи, ідеальні картини конфліктної ситуації, а не сама реальність, визначають вибір стратегії поведінки учасників, виливають па зміст їх уявлень, оціночних та інтерпретаційних суджень. Образ конфліктної ситуації, в свою чергу, включає уявлення про себе (мотиви, цілі, емоції тощо), про протилежну сторону (мотиви, цілі, емоції тощо), про середовище, в якому розгортаються події (тло). Причому цікаво, що уявлення про себе складніші, ніж про опонента, що, як правило, сприймається схематично, спрощено, стереотипно та поверхнево. Уявлення про тло також обмежені, збіднені деталями;

• можливі дії учасників конфлікту, оскільки перехід до конфліктної взаємодії передбачає вибір певної сукупності дій, спрямованих на опонента, чи стратегії поведінки;

• результати конфліктних дій залежать як від вибору стратегії поведінки, так і від змісту решти структурних елементів [27].

### 8.4. Етапи розвитку конфлікту. Управління конфліктами в діловій сфері

Динаміку організаційного конфлікту відповідно до загальних підходів щодо динаміки конфліктів можна розглядати як послідовну зміну *чотирьох стадій:*

• виникнення об´єктивної конфліктної ситуації;

• усвідомлення об´єктивної конфліктної ситуації бодай одним учасником, конфліктної взаємодії, що є необхідною і достатньою підставою для того, щоб стверджувати наявність конфлікту;

• перехід до конфліктної взаємодії;

• розв´язання конфлікту [19].

Аналіз змісту та структури конфліктів в організаціях дає змогу розглянути одну з найважливіших і найскладніших проблем у діяльності організаційних психологів — психологічне забезпечення управління організаційними конфліктами.

Під час вирішення цієї проблеми насамперед слід враховувати, що управління організаційними конфліктами має *два основних завдання:*

• застосування управлінським персоналом спеціальних способів і прийомів запобігання (профілактики) ймовірних конфліктів;

• пошуки шляхів та умов подолання вже існуючих, реальних конфліктів.

Заходи для запобігання конфліктів спрямовані передусім на досягнення узгодженості інтересів і дій учасників спільної діяльності, координацію їх цілей з метою ефективного розв´язання завдань. Запобігання (профілактика) конфліктів в організаціях може здійснюватися *двома основними способами:*

• за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які реалізуються організаційними структурами, що знаходяться на вищому рівні в ієрархії управлінських стосунків;

• за допомогою самостійних дій, які реалізуються керівниками організацій спільно з працівниками автономно, без втручання вищих управлінських органів [20].

*Перший спосіб* реалізується, як правило, в межах планування діяльності певних організаційних заходів вищими органами управління. Наприклад, плануючи роботу організації на наступний рік, керівництво може передбачати виділення достатніх фінансових ресурсів, які попереджають можливість виникнення конфліктів між підрозділами через незадовільне матеріально-технічне забезпечення. Аналогічні заходи можуть упроваджувати керівники організації і під час визначення термінів виконання певних завдань структурними підрозділами.

Крім того, до *«вертикальних» управлінських дій* у процесі діяльності, коли ймовірність конфліктів зростає, належать реалізація одноразових персональних розпоряджень керівника (наприклад, видання відповідного наказу тощо), здійснення загального, генерального регулювання (наприклад, підготовка відповідних службових інструкцій, директив, стандартів тощо).

*Інший спосіб* запобігання конфліктам, який реалізується самотужки *всередині певної організації,* може полягати, наприклад, у застосуванні керівником організації спільно з управлінською командою *таких заходів:*

• чіткого планування діяльності організації і визначення конкретних обов´язки усіх ЇЇ працівників;

• урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників (їхніх потреб, інтересів, здібностей, особливостей характеру, темпераменту тощо) під час упорядкування роботи та розподілу завдань;

• створення для всіх однакових можливостей і умов для підвищення їх професійної майстерності та професійного зростання;

• залучення працівників до спільного обговорення актуальних проблем життєдіяльності організації та пошуків оптимальних шляхів їх вирішення (під час проведення оперативних нарад, зборів трудового колективу тощо) [21].

Подолання конфліктів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками:

• управління латентними (прихованими) конфліктами;

• подолання відкритих (реальних) конфліктів.

*Управління латентними (прихованими) конфліктами* передбачає їх розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв´язання конфлікту вже па ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових спорів. Досягти цього можна, зокрема, створенням у межах психологічних служб організацій на кшталт: «Ваш настрій» чи «Бюро скарг», які *б* виявляли приховані конфлікти. Проведення психологом або керівником особистих бесід з працівниками та вжиття групових заходів сприяє подоланню виявлених конфліктів.

Подолання відкритих (реальних) конфліктів іноді здійснюється за допомогою т. зв. обходу конфлікту, до якого вдаються тоді, коли успішне розв´язання його неможливе. Такий спосіб передбачає використання певних заходів, а саме:

• ізоляцію, «розведення» сторін — коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, через що в них зникає необхідність у контактуванні (наприклад, переведення когось із працівників в іншу організацію);

• обмеження можливостей — коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації власних інтересів (наприклад, коли керівника певного підрозділу звільняють з посади);

• запровадження штрафних санкцій — коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт (наприклад, на конфліктуючих працівників може позитивно вплинути попередження керівника підрозділу про винесення догани обом за некоректну поведінку);

• зміну напрямку енергії — коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів» (наприклад, доручення сторонам конфлікту підготувати презентацію діяльності підрозділу на спільних зборах усієї організації);

• витіснення — коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, або самими учасниками суперечностей, сподіваючись, що напружена ситуація з часом зникне (наприклад, під час конфлікту між двома керівниками підрозділів, зумовленого особливостями їх характеру, керівник організації не зважає па це, сподіваючись, що конфлікт зникне сам по собі);

• співіснування — мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного [27].

Отже, варто наголосити, що обхід конфлікту стає можливим лише завдяки активному впливові керівника на об´єктивну конфліктну ситуацію.

Фактичне розв´язання конфлікту — це ліквідація відкритого спору в результаті врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту.

По-перше, це може бути силове розв´язання конфлікту. За такого варіанта обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і пригнічення опонента. Можливі такі основні форми силового розв´язання конфлікту:

• боротьба сторін;

• примушування (третьою стороною). У процесі силового розв´язання конфлікту можуть застосовуватися різні (часто не дуже порядні) засоби, особливо тоді, коли до конфлікту причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії: завдати шкоди репутації; дискредитація; блокування просування «службовими сходами»; обмеження можливостей підвищення заробітної плати та отримання премій тощо.

Проте досвідчений менеджер у таких випадках не вдається до інтриг, а використовує засоби, які завжди має у власному розпорядженні, зокрема, переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи основних винуватців.

По-друге, розв´язання конфлікту «за вироком»:

• прийняттям рішення жеребкуванням, голосуванням;

• арбітражним рішенням (за рекомендацією «третейського суду» — спеціальної незацікавленої комісії чи особи). Наприклад, розгляд конфліктів між керівником підрозділу та його заступником керівник організації може делегувати до спеціально створеної для цього комісії.

По-третє, коопераційне розв´язання конфлікту, коли учасники конфлікту працюють спільно задля розв´язання проблеми. Коопераційне розв´язання конфлікту досягається за допомогою таких заходів:

• посередницького рішення;

• досягнення компромісу шляхом переговорів між сторонами конфлікту;

• спільного вирішення сторонами проблеми на основі співробітництва. Необхідно наголосити, що коопераційне розв´язання конфлікту є найбільш складним способом, оскільки, крім перетворення об´єктивної конфліктної ситуації (як це спостерігається за силового розв´язання конфлікту чи розв´язання за допомогою третьої сторони), він передбачає ще й перетворення самих учасників конфлікту (зміну їх інтересів, потреб, установок тощо) [28].

Алгоритмом фактичного розв´язання «реальних» конфліктів є пошук відповідей на три найголовніші питання.

1. Чому сторони вступають у конфлікт?

2. Чого вони хочуть домогтися?

3. Як вони намагаються це зробити?

Ці питання постають перед різними учасниками конфлікту иа різних його стадіях, але очевидно одне: чим раніше учасники конфлікту, або люди, які допомагають їм розв´язати спір, поставлять собі ці питання і зможуть знайти адекватні відповіді па них, тим швидше можна локалізувати конфлікт та успішно розв´язати його. Це дуже актуально для розв´язання конфліктів на основі кооперації, співпраці з опонентом (колаборації).

Колаборативний процес — це система взаємодії й переговорів з опонентом. Головною мстою колаборативного процесу є:

• досягнення колаборативної перемоги, коли максимально задовольняються інтереси всіх сторін, які беруть (прямо або опосередковано) участь у конфлікті;

• досягнення процедурного задоволення (задоволення не тільки результатом, а й власне перебігом переговорного процесу), а відтак і психологічного задоволення всіх учасників конфлікту.

Тобто можна стверджувати, що колаборативний процес спрямований па досягнення згоди між людьми, посилення їхньої взаємодії та поліпшення міжособистісних стосунків.

В окремих випадках колаборативні переговори відбуваються безпосередньо між учасниками конфлікту, без посередників. Але, як правило, це можливо лише за високої культури сторін, їх здатності до саморегуляції, а також наполегливого прагнення якнайшвидше і найефективніше розв´язати конфлікт. Тому досить часто колаборативні переговори здійснюються за допомогою арбітрів, якими, зокрема, можуть бути й керівники організацій [26].

Реалізація колаборативпого процесу нерозривно пов´язана з аналізом його учасниками раніше названих трьох найголовніших питань.

Аналіз питання «Чому сторони вступають у конфлікт?» передбачає з´ясування основних погреб і сформованих інтересів учасників конфлікту. Тут доцільно користуватися класифікацією основних груп потреб особистості.

Аналізуючи інтереси, важливо пам´ятати, що вони завжди виражають життєву спрямованість, сутність людей і тому обговоренню в процесі переговорів не підлягають. Тобто змусити людей змінити свої інтереси — марна справа. Предметом обговорення може бути лише ступінь важливості, значущості цих інтересів у момент конфлікту. Ієрархію інтересів і справді можна принаймні тимчасово змінити.

Проте в більшості випадків учасники конфліктів не завжди чітко самі усвідомлюють власні інтереси, не завжди можуть відшукати коректну форму для ознайомлення з ними опонентів, а тим більше — не завжди «підносяться» до усвідомлення необхідності зрозуміти тс, чого прагне опонент. Те саме, на жаль, часто спостерігається і тоді, коли керівник організації є «арбітром» у розв´язанні конфлікту. Замість того, аби з´ясувати, які саме інтереси «виборюють» учасники конфліктної ситуації, що насправді турбує людей, дехто вдається тільки до дисциплінарних санкцій стосовно обох сторін, чи намагається настільки «тиснути» на людину, щоб та змінила свої інтереси.

Наступне важливе питання <<Чого люди домагаються?». Його аналіз дає змогу з´ясувати вимоги учасників конфлікту, тобто зрозуміти принципово спірні питання, які сягають «корінням» в інтереси кожної зі сторін. Фактично йдеться про тс, чого людина бажає для реалізації своїх інтересів. Так, співробітник, який потребує самореалізації, може висунути такі вимоги: можливість упроваджувати власний, оригінальний підхід до виконання певної професійної діяльності; звільнення від постійних перевірок та критичних зауважень керівника тощо.

Необхідно зауважити, що вимоги, які висувають учасники конфлікту, цілком підлягають обговоренню: з приводу них можна дискутувати, вести певні переговори, оцінювати, вимірювати, порівнювати тощо. Але треба завжди зважати на те, ідо сторони конфлікту фактично домовляються не про вимоги, а про ті інтереси, які замасковані за ними. У процесі висування та обговорення вимог необхідно домагатися, щоб вони були обґрунтованими, чітко сформульованими.

Завершальне питання «Як можна досягти бажаного результату в конфлікті?» передбачає визначення позицій сторін, тобто їхніх міркувань і пропозицій щодо розв´язання спірних питань і задоволення інтересів учасників конфлікту [27].

*Вирішення конфлікту:*

 ̶ педагогічне (бесіда, прохання, переконання, роз'яснення вимог до роботи і неправомірних дій конфліктуючих і інші заходи виховного характеру);

 ̶ адміністративне (силове вирішення конфлікту − придушення інтересів конфліктуючих, переведення на іншу роботу, різні варіанти роз'єднання конфліктуючих).

Розв΄язання конфлікту за вироком − рішення комісії, наказ керівника підприємства, рішення суду.

Керівник повинен знати стратегію подолання конфлікту. Перш за все необхідно визнати наявність конфлікту і шукати шляхи до його вирішення. Стратегічні шляхи подолання конфлікту такі: відхід від конфлікту, ігнорування, відстрочення, пристосування, придушення, компроміс, запобігання конфлікту, вирішення конфлікту [28].

**Питання для самоконтролю**

1. Що таке конфлікт?

2. Які бувають типи конфліктів?

3. Чим характеризується внутрішньоособистісний конфлікт?

4. У чому особливість міжособистісних конфліктів?

5. Що таке внутрішньогрупові конфлікти?

6. У чому специфіка міжгрупових конфліктів?

7. Якого алгоритму слід дотримуватись для ефективного розв’язання конфлікту?

8. Які фактори сприяють попередженню деструктивних конфліктів?

9. Які основні моделі управління конфліктами Вам відомі?

10. У яких випадках конфлікт є позитивним, а в яких негативним?

**Тестові завдання**

*1. Яка з умов не є ключовою для створення резонансу?*

а) Уміння домінувати.

б) Орієнтація на глобальну мету.

в) Автентичність.

г) Довіра.

*2.Яка із стратегій емоційного лідерства не відноситься до резонансних?*

а) Товариська.

б) Амбітна.

в) Демократична.

г) Навчальна.

*3. Яке почуття / емоція тягне за собою різке зниження енергії і захопленості різними видами діяльності, особливо пов'язаними з розвагами і задоволеннями?*

а) Радість.

б) Відраза.

в) Печаль.

г) Страх.

*4. Виникнення конфлікту завжди гальмує процес реалізації проекту:*

а) так;

б) ні;

в) в залежності від обставин;

г) в залежності від учасників проекту.

*5. У випадку, якщо дві групи, що беруть участь у реалізації проекту, конкурують через ресурси та кошти, то такий конфлікт є:*

а) міжособистісний;

б) груповий;

в) системний;

г) внутрішньогруповий.

*6. Проект-менеджер при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проекту приймає точку зору іншої сторони, але до певної межі. В такій ситуації він використовує наступний метод управління конфліктом:*

а) ухилення;

б) пристосування;

в) компроміс;

г) протистояння.

*7. Лідер якого типу найчастіше стає джерелом фрустрації:*

а) Інструментальний лідер.

б) Експресивний лідер.

в) Лідер-мотиватор.

г) Лідер-генератор ідей.

*8. До якої сфери емоційного інтелекту відносяться такі характеристики як оцінка дійсності, рішення проблем і гнучкість?*

а) Внутрішньоособистісної сфери.

б) Міжособистісної сфери.

в) Сфери управління стресом.

г) Сфери адаптивності.

*9. Харизматичний лідер, що впливає на підлеглих за допомогою чарівності і сили, називається:*

а) М'яким лідером.

б) Жорстким лідером.

в) Етичним лідером.

г) Неетичним лідером.

*10. Яка з характеристик не відноситься до неетичного харизматичного лідера:*

а) Присікання критики на свою адресу.

б) Комунікація тільки зверху вниз.

в) Використання влади в загальних інтересах.

г) Нечутливість до спільних інтересів.

**Практичні завдання для самостійного виконання**

**Завдання 1.** «Розшифруйте» пози і жести Вашого партнера - Розстебнутий піджак; - Руки схрещені на груді, кулаки стиснуті; - Сидить на краєчку стільця, схилившись вперед, голова злегка нахилена і спирається на руку; - Голова злегка нахилена набік; - Повільно знімає окуляри, ретельно протирає скло; - Прикриває рот рукою під час свого висловлення; - Прикриває рот під час слухання; - Намагається не дивитися на Вас. Дайте ім. докладну характеристику.

**Завдання 2.** Ви – керівник великого підприємства, Вам потрібен новий секретар. Співбесіду та випробувальний термін пройшли три кандидати з наступними професійними та особистими характеристиками 9а,б,в). Кого Ви приймете на роботу? Обґрунтуйте своє рішення. 59 А)Має дуже гарні професійні навички і великий послужний список, організований і акуратний, але в спілкуванні з відвідувачами виявляє брутальність і недоброзичливість. Б) Професійні навички на досить високому рівні. Увічливий, товариський і дружелюбний як з начальством, так і з відвідувачами. Акуратний і організований, але при цьому не вміє зберігати секрети фірми і багато розмовляє по телефону зі сторонніми людьми. В) За випробувальний термін показав себе вихованим і сумлінним. Дружелюбний і тактовний у спілкуванні з відвідувачами, але професійні навички недостатні. Не вміє адекватно реагувати на проблеми, що виникають.

**Завдання 3.** Ви – менеджер підприємства і Вам слід провести переговори, дуже важливі для Вас, із представником іншого підприємства з приводу укладання договору. На початку бесіди Ви бачите, що Ваш партнер поводить себе доброзичливо і тому емоційно «розписуєте» йому всі переваги Вашого з ним співробітництва, супроводжуючи Вашу мову енергійними жестами. Але потім Ви звертаєте увагу на те, що Ваш партнер приймає «закриту» позу – схрещує руки на грудях і, висловлюючи свою думку з даного питання, уникає дивитися Вам в очі. Охарактеризуйте ситуацію, що склалася. Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

**Завдання 4.** Оцінка самоконтролю у спілкуванні (М. Снайдер).

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».

*Таблиця 8.2*

*Оцінка самоконтролю у спілкуванні (М. Снайдер)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **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 опиняюсь у центрі уваги |  |
| 6 | У різних ситуаціях, спілкуючись з різними людьми, я поводжуся порізному |  |
| 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 прямолінійність.

- 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.

**Завдання 5.** «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 залишалося 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...

Підрахуйте, скільки відповідей викликали у вас позитивне ставлення та підтримку. Чим більше виправдань ви вважаєте доречними, тим більше ви схильні до виправдовування.

**Завдання 6.** 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

Таблиця 8.3

*Запитання до завдання «Чи вмієте ви уникати конфліктів?»*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Запитання** | **Відповідь** |
| 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 втрутитеся 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) побоїтеся, 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) обуритеся, але про себе; в) відкрито висловите своє обурення. |  |
| 6 | Розглядається раціоналізаторська пропозиція вашого колеги, в якй є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде вирішальна. Ви: а) висловитеся про позитивні та негативні сторони пропозиції; б) виділите її позитивні сторони і дасте можливість колезі продовжити роботу; в) почнете критикувати за помилки. |  |
| 7 | У ресторані ви помітили, що офіціант обрахував вас. Ваші дії: а) не дасте чайових; б) попросите, щоб він ще раз при вас підрахував суму; в) це буде приводом до скандалу. |  |
| 8 | Адміністратор у будинку відпочинку займається сторонніми справами, замість того, щоб виконувати свої обов’язки. Чи обурює це вас: а) так, хоча ви думаєте, що ваше висловлення мало що змінить; б) ви знайдете спосіб поскаржитися на нього; в) ви зженете невдоволення на молодшому персоналі. |  |
| 9 | Ви сперечаєтеся з колегою і переконуєтеся, що він має рацію. Чи визнаєте ви свою помилку: а) ні; б) зрозуміло, визнаєте; в) який же у вас авторитет, якщо ви зізнаєтеся, що були не праві. |  |

*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.

**Термінологічний словник**

*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. altuisme, лат. alter – інший) – безкорисливе прагнення до діяльності на благо інших; протилежність егоїзму.

*Акцизний податок* − це непрямий податок, яким обкладаються високорентабельні і монопольні товари.

*Амортизація основних фондів* − це перенесення їх вартості на вартість новоствореної продукції протягом терміну їх корисного використання (експлуатації).

*Асоціація* − найпростіша форма договірного об’єднання підприємств, створена з метою постійної координації їх господарської діяльності. Такі підприємства об’єднуються шляхом централізації однієї або кількох функцій (виробничих, управлінських, організації спільних виробництв та ін.).

*Банкрутство* − це визнана господарським судом нездатність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури.

*Бенчмаркінг* − це процес порівняння своїх показників з показниками інших підприємств (конкурентів, лідерів), вивчення і застосування їх успішного досвіду у себе на підприємстві чи в організації.

*Бізнес-план* – це документ, що описує основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує поточні проблеми бізнес-діяльності, а також визначає способи розв’язання цих проблем.

*Бізнес-процес* − це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються певні види ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, який має цінність для споживача.

*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.

*Видова (технологічна) структура основних фондів* − це співвідношення їх активної та пасивної частин.

*Види руху предметів праці* − це порядок обробки та переміщення в технологічній послідовності сировини, напівфабрикатів до робочих місць по операціях.

*Виживання (самозбереження) підприємства* − це наявна можливість його позитивного розвитку, внаслідок якого нормалізується стан підприємства як системи, відновлюється його конкурентоспроможність та забезпечується ефективне господарювання.

*Виписка з Єдиного державного реєстру* − це документ, який містить відомості про юридичну особу та її відокремлені підрозділи або фізичну особу − підприємця і використовується для їх ідентифікації під час здійснення господарської діяльності та відкриття рахунку в банку.

*Виробнича дільниця* є сукупністю робочих місць, на яких виконуються технологічно однорідні роботи або виготовляється однорідна продукція.

*Виробнича операція* − це завершена частина виробничого процесу, яка виконується на одному робочому місці без переналагодження устаткування відносно одного й того ж самого предмету праці одним або кількома робітниками.

*Виробнича потужність підприємства* − це максимально можливий обсяг випуску продукції за певний час (зміну, добу, місяць, рік) у встановлених номенклатурі та асортименті при повному завантаженні обладнання і виробничих площ з урахуванням прогресивної технології та організації виробництва.

*Виробнича програма (план виробництва і реалізації продукції)* − це система адресних завдань з виробництва і доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості і у встановлені терміни згідно з договорами поставок.

*Виробнича структура підприємства* − це сукупність, кількісний склад і взаємозв’язки його виробничих підрозділів, які прямо або опосередковано беруть участь у виробничому процесі.

*Виробничий потенціал підприємства* − це сукупність матеріально-речових і вартісних елементів його виробничої бази, яка відображає наявні та приховані можливості підприємства щодо випуску продукції у максимальному обсязі, відповідної якості та номенклатури.

*Виробничий процес* − це сукупність дій людей, засобів праці, а також природи, внаслідок яких вхідні матеріали і напівфабрикати перетворюються на готову продукцію

*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.

*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.

*Галузь промисловості* − це якісно однорідна сукупність підприємств, об'єднань та інших господарських одиниць різних форм власності, які виконують однакові функції в системі суспільного поділу праці.

*Галузева структура промисловості* − це склад і кількісне співвідношення між окремими галузями та певні виробничі взаємозв’язки, які виникають між ними.

*Генеральна тарифна угода* є частиною договірного регулювання відносин між роботодавцями (в особі федерації роботодавців) та працівниками (в особі федерації профспілок).

*Гіпотеза* – наукове припущення, яке висувають для пояснення явищ дійсності. Вона має бути чітко сформульована, позбавлена логічної суперечності, не змінюватися в процесі доведення.

*Грошовий потік* − це сума чистого доходу підприємства та амортизаційних відрахувань.

*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.

*Державна регуляторна політика у сфері господарської діяльності* − це напрям державної політики, призначений для вдосконалення правового регулювання господарських, адміністративних відносин між регуляторними органами державної влади та суб’єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб’єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності, що здійснюється в межах, у порядку та у спосіб, що встановлені Конституцією та Законами України.

*Державний адміністратор* − це посадова особа міської ради, районної (обласної) державних адміністрацій, яка організовує видачу суб’єкту господарювання документів дозвільного характеру та забезпечує взаємодію місцевих дозвільних органів в процесі видачі документів дозвільного характеру.

*Дисципліна праці* (від лат. dyscipiina – вчення, виховання, розпорядок) – дотримання кожним працівником вимог і обов’язків, що випливають з його місця у виробничому процесі, узгодження його діяльності з діями інших учасників виробництва у процесі спільної праці.

*Дозвільна система у сфері господарської діяльності* − це сукупність урегульованих законодавством відносин, які виникають між дозвільними органами, державними адміністраторами та суб’єктами господарювання у зв’язку з видачею документів дозвільного характеру, переоформленням, видачею дублікатів, анулюванням документів дозвільного характеру.

*Доказ (аргумент)* – думка, істинність якої перевірено і доведено. Він має бути чітко сформульований, відповідати обговорюваній проблемі.

*Документ дозвільного характеру* − це дозвіл, висновок, рішення, погодження, свідоцтво тощо, які дозвільний орган зобов’язаний видати підприємцю для надання йому права на здійснення господарської діяльності та без наявності яких він не може її здійснювати.

*Дохід (виручка) від реалізації продукції* − це загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг без вирахування наданих знижок, повернення проданих товарів і податків з продажу (ПДВ, акцизного податку та ін.).

*Економіка підприємства* − це наука про ефективність виробництва, шляхи і методи досягнення підприємством найкращих результатів при найменших затратах.

*Економічна безпека підприємства* − це його захищеність від негативного впливу зовнішнього середовища та здатність швидко усунути можливі загрози або пристосуватися до наявних умов діяльності.

*Елементи витрати* − це витрати, які формуються відповідно до їх економічного змісту; вони є однаковими для всіх галузей і на їх основі складається кошторис витрат на виробництво.

*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.

*Етичний клімат в організації* – це встановлений порядок поведінки у сфері бізнесу й ділових контактів.

*Ізоляція, «розведення» сторін* – форма обходу конфлікту, коли одного чи кількох учасників конфлікту ізолюють, внаслідок чого в них зникає потреба в контактуванні.

*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.

*Калькулювання собівартості продукції* − це процес обчислення собівартості одиниці продукції.

*Капітал підприємства* − це сукупна вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестована у його активи.

*Кодекс усталеної практики* − це нормативний документ, який містить практичні правила або процедури проектування, виготовлення, монтажу, технічного обслуговування, експлуатації обладнання, конструкцій чи виробів.

*Колективний договір* − це угода між трудовим колективом підприємства в особі профспілки та його адміністрацією або власником, яка регулює їх виробничі, економічні і трудові відносини.

*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 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.

*Конкурентоспроможність* − це характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції конкурента за ступенем задоволення конкретної потреби та витратами на її забезпечення.

*Конкуренція* – суперництво, зіштовхування, боротьба за досягнення найкращих результатів у якійсь справі.

*Консорціум* − це тимчасове статутне об’єднання підприємств (найчастіше промислового і банківського капіталу) для досягнення його учасниками спільної підприємницької ідеї, господарської мети. Такою метою можуть бути масштабний будівельний проект, реалізація цільової програми, науковотехнічного проекту та ін.

*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.

*Концерн* − це статутне об’єднання підприємств, організацій на основі фінансової залежності від одного або групи учасників з централізацією функцій виробничого і науково-технічного розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

*Коопераційне розв’язання конфлікту* – це таке розв’язання конфлікту, коли його учасники працюють спільно для розв’язання проблеми.

*Корпорація* − це договірне об’єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів підприємств з делегуванням ними окремих повноважень органу управління корпорацією; цей орган використовує ці повноваження для централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

*Корпоративна культура* (англ. corporate culture) – це система цінностей та переконань, які поділяє кожен працівник фірми які передбачають його поведінку, обумовлюють характер життєдіяльності організації.

*Кошторис витрат* − це загальна сума витрат підприємства за усіма видами ресурсів, які будуть використані у плановому періоді незалежно від місця.

*Кризова ситуація на підприємстві* − це ситуація, яка характеризується розбалансуванням його економічного організму з подальшою його неспроможністю фінансово забезпечити виробничий процес, що призводить до банкрутства.

*Критерій економічної безпеки* − це вимірник стану підприємства з точки зору відповідності фактично досягнутих показників його діяльності наперед встановленим індикаторам, які відображають сутність економічної безпеки.

*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.

*Лізинг* − це особливий вид оренди рухомого і нерухомого майна виробничого призначення, умови якої фіксуються у відповідному договорі між орендодавцем (лессором) і орендарем (лізером).

*Ліцензійна угода* − це договір, відповідно до якого власник нематеріального ресурсу (ліцензіар) передає іншій особі (ліцензіату) ліцензію на використання своїх прав на патенти, товарні знаки та ін.

*Макросередовище підприємства* − це середовище непрямого впливу, яке складається з елементів, не пов’язаних з підприємством безпосередньо, але які мають вплив на формування загальної атмосфери бізнесу.

*Мета функціонування підприємства на ринку* − задоволення суспільних потреб у певних видах продукції (роботах, послугах; далі «продукції») та одержання прибутку.

*Метод організації виробничого процесу* − це спосіб його здійснення, сукупність прийомів і засобів його реалізації, які ґрунтуються на певних принципах.

*Методи планування* − це конкретні способи, прийоми, за допомогою яких розраховуються числові значення планових показників і стратегічних програм.

*Методи управління* − це способи цілеспрямованого впливу на працівників і виробничі колективи для досягнення поставлених перед ними завдань.

*Мистецтво переконання* – це справжня історія дипломатичних маніпуляцій, щоб переконати інших людей перейти на ваш бік без застосування сили.

*Міжгруповий (інтергруповий) конфлікт* – конфлікт між соціальними групами, причому як усередині певної організації, так і за її взаємодії з оточенням.

*Міжособистісний (інтерперсональний) конфлікт* – конфлікт між двома індивідами.

*Міжгалузевий баланс* − це модель, яка містить систему економічних показників і відображає конкретні пропорції виробництва і споживання кожного виду продукції.

*Міжнародний бізнес* − це реалізація міжнародних економічних відносин шляхом ділової взаємодії господарських суб’єктів різних країн з метою взаємовигідної співпраці, одержання прибутку та зміцнення ринкових позицій.

*Мікросередовище* − це середовище прямого впливу на підприємство, учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

*Мiнiмальна заробiтна плата* − це встановлений на законодавчому рівні розмiр заробiтної плати за просту, неквалiфiковану працю.*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.

*Моделювання бізнес-процесів* − це засіб пошуку шляхів оптимізації діяльності підприємства, прогнозування та мінімізації ризиків, які виникають на різних етапах реорганізації підприємства.

*Модернізація основних фондів* − це внесення в конструкцію діючого обладнання змін, які підвищують його технічний рівень і покращують економічні характеристики.

*Моніторинг зовнішнього середовища* − це постійне відстеження поточної та нової інформації про стан зовнішнього середовища. Таке відстеження найчастіше проводиться у формі регулярних спостережень за критичними чинниками зовнішнього середовища, а також у формі спеціальних спостережень.

*Моральне зношування основних фондів* − це передчасне, до закінчення строку фізичної служби, знецінення основних фондів, яке призводить до втрати доцільності їх використання.

*Мотивація* − це сукупність взаємопов’язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників підприємства до досягнення індивідуальних та спільних цілей його діяльності.

*Навчання поведінки* – досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

*Наукова організація праці* − це така її організація, яка ґрунтується та досягненнях науки, техніки і передовому досвіді; вона дозволяє найкращим чином об’єднати в єдиному процесі виробництва техніку, людей, забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства та збереження здоров’я його працівників.

*Незавершене виробництво* − предмети праці, які вступили у виробничий процес, не пройшли усіх стадій обробки і знаходяться безпосередньо на робочих місцях або в процесі транспортування від одного робочого місця до іншого.

*Нематеріальні активи* − це права власності і захист доступу до нематеріальних ресурсів підприємства, їх використання в господарській діяльності з метою одержання доходу.

*Нематеріальні ресурси підприємства* − це складова частина його потенціалу, яка забезпечує економічну користь протягом тривалого часу і має ту особливість, що в них відсутня матеріальна основа здобування доходів і не визначені майбутні їх розміри.

*Норма витрат матеріальних ресурсів − це гранично допустима кількість сировини, матеріалів, палива, енергії для виробництва* одиниці продукції або виконання одиниці роботи визначеної якості.

*Норматив оборотних коштів* − це грошовий вираз вартості мінімальних і в той же час достатніх запасів товарно-матеріальних цінностей, залишків незавершеного виробництва, готової продукції та інших коштів.

*Об’єкти авторського та суміжних прав* − це твори науки, літератури і мистецтва, незалежно від їх обсягу, призначення, жанру, які можуть існувати у письмовій, усній, образотворчій та інших формах, а також комп’ютерні програми і бази даних − інформаційні продукти.

*Облігація* − цінний папір, який підтверджує внесення грошової суми і зобов’язання повернути номінальну вартість цього цінного паперу в передбачений термін з виплатою певного доходу за облігацією.

*Оборотний капітал* − частина капіталу підприємства, вартість якої переноситься у створювану продукцію повністю протягом одного виробничого циклу і повертається підприємству у грошовій формі після її реалізації. До нього належать предмети праці (сировина, матеріали, паливо, енергія), а також капітал, витрачений на робочу силу.

*Оборотні кошти підприємства* − це сукупність грошових коштів, вкладених в оборотні фонди і фонди обігу.

*Оборотні фонди підприємства* − це частина його виробничих фондів, яка споживається в одному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції.

*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.

*Організаційна структура управління* − це склад, взаємодія, підзвітність елементів системи управління, тобто окремих підрозділів та працівників.

*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.

*Організаційний прогрес* − це застосування нових та удосконалення існуючих методів і форм організації виробництва, праці, елементів господарського механізму в усіх ланках управління економікою.

*Основний капітал* − це частина капіталу підприємства, яка бере участь у виробництві товару протягом багатьох виробничих циклів і переносить свою вартість на вироблену продукцію частинами. До основного капіталу належать кошти, вкладені у засоби праці (будівлі, споруди, машини, обладнання та ін.).

*Основні фонди підприємства* − це засоби праці, які використовуються ним в процесі виробництва і постачання продукції для здійснення соціально-культурних та адміністративних функцій протягом тривалого часу і переносять свою вартість на вартість готової продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань.

*Особистісний сенс цінності* – це її ставлення до потреб людини.

*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.

*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 будьяку річ з погляду практичної значущості та корисності.

*Професійна етика* – вчення про професійну мораль.

*Розвиток лідерства* – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок.

*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.

*Співробітництво* – тип поведінки в конфлікті, що забезпечує максимальне задоволення в конфлікті як власних інтересів, так і інтересів протилежної сторони.

*Способи поведінки в конфлікті* – конкретні дії учасників конфлікту.

*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.

*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.

*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.

*Честь* – добре ім’я, позитивна моральна репутація, особливий механізм морального регулювання.

**Використана література**

1. Сергеєва Т. В. Лідерство і командна робота: навч. посіб. / Т. В. Сергеєва, Дорін Фестеу, Гейл Роунтрі. – Харків : ХНУБА, 2014. – 124 с.
2. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт ; при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. проф. И. В. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
3. Нестуля О. О. Основи лідерства : конспект лекцій / уклад. : О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. – Полтава : Полтавський університет економіки і торгівлі, 2016. – 175 с.
4. Халан І. С. Мистецтво бути лідером : пер. з англ. СПб. : Диля, 2013. – 96 с.
5. Таранюк К. В. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад. : К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с.
6. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. – Харків, 2017. – 100 с.
7. Ковальчук В. І. Проблеми управлінського лідерства в професійно технічній освіті. Вісн. післядиплом. освіти: Зб. наук. праць / Голов. ред. В. В. Олійник. К.: Геопринт, 2009. Вип. 11, ч. 1. С. 101 – 111.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
9. Janinks D. On Becoming a Leader / D. Janinks. – Cambridge, 1995. – Р. 12–18.
10. Сергеєва Л. М. Лідерство: навч. посіб. / Л. М. Сергеєва, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей ; за наук. ред. Л. М. Сергеєвої. – ІваноФранківськ : Лілея НВ, 2015. – 296 с.
11. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навчальний посібник. Київ : Ліра, 2017. 304 с.
12. Нік Крейг. Лідерство починається з призначення. К. : Фабула, 2019. 240 с.
13. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
14. Інноваційний університет і лідерство: проект і мікропроекти - ІІ / вiдп. ред. Т. В. Фініков, Р. Сухарскі. Київ : Fundacja "Instytut Artes Liberales". 2017. 460 с.
15. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких перемовинах / пер. з англ. Т. Микитюк. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.
16. Татенко В. О. Лідер ХХІ / В. О. Татенко // Leader XXI: Соц.психолог. студії. – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.
17. Мойсеєв В. А. Паблік рілейшнз: Навч. посібник / В. А. Мойсеєв. – К.: Академвидав, 2007. – 224 c.
18. Психологічний клімат колективу / Упоряд.: О.Марінушкіна, за заг. ред. С. Максименко, О. Главник – К.: Главник, 2004. – 96 с.
19. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
20. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Ю. І. Лях ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. – 74 с.
21. Конлін М. (2007, 14 вересня). Netflix: Набір та збереження найкращих талантів. Бізнес-тиждень онлайн. Отримано 1 березня 2008 р., з <http://www.businessweek.com/managing/content/sep2007/ca20070913_564868.htm?campaign_id=rss_null>.
22. Гарвін, Д.А. (2006, січень). Всі неправильні ходи. *Гарвардський бізнес-огляд*, 18—23.
23. Кіт, Н., і Фрез, М. (2008). Ефективність навчання з управління помилками: Мета-аналіз. *Журнал прикладної психології, 93*, 59—69.
24. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2008.– 356 с.
25. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
26. Скотт, Г., Леріц, Л.Е., і Мамфорд, М.Д. (2004). Ефективність навчання творчості: кількісний огляд. *Журнал «Творчість», 16*, 361—388.
27. Целл, Д.М., Глассман А.М., Дюрон С.А. (2007). Стратегічне управління в бурхливі часи: коротка і славна історія прискореного прийняття рішень в Hewlett-Packard. *Організаційна динаміка.* С. 36. 93—104.
28. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навчальний посібник. – К., 2004. – 172 с.

**Рекомендована література**

**Основна:**

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат, 2019. 304 с.
2. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.
3. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Київ: Фабула, 2019. 240 с.
4. Морозов В. В., Чередніченко А. М., Шпильова Т. І. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкові компетенції): навч. посіб. Київ: Таксон, 2009. 464 с.
5. Гірник А. М. Основи конфліктології: навч. посіб. Київ: Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.
6. Чалдині Р. Переконання: революційний метод впливу на людей; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 351 с.

**Додаткова:**

1. Балабанова Л. В., Савельєва К.В. Конфліктологія: підручник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 468 с.
2. Блінов О.А. Психологічне забезпечення переговорного процесу : навч. посіб. Київ: НАУ, 2013. 248 с.
3. Плотніченко С.Р. Організація ділових переговорів в бізнесі. Збірник наукових праць ТДАТУ / За ред. Л.В. Синяєвої. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. № 1(30). 163 С. 56-58.
4. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. Київ: Університет «Україна». 2014. 417 с. URL: <http://megalib.com.ua/content/1948_63_Tipologiya_komynikacii.html>
5. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>
6. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання. URL: [https://studfiles.net/preview/5643730/page:15/](https://studfiles.net/preview/5643730/page%3A15/)

# ДОДАТКИ

*Додаток А*

***Система досягнення мети «ДВАНАДЦЯТЬ 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:*** користуйтесь 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 Б

***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. Виклад 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 чиї 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 бізнесплани мають декілька додатків.

Навчальне видання

*(українською мовою)*

Дашко Ірина Миколаївна

**Управління командами та розвиток лідерських навичок**

Навчальний посібник

для здобувачів ступеня вищої освіти магістра

спеціальності «Економіка»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

Рецензент *Н.О. Дугієнко*

Відповідальний за випуск *А.В. Череп*

Коректор *А.В. Горбунова*