

Проект «Голос громадськості»
Фундація «Україна — США»

ПРАКТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

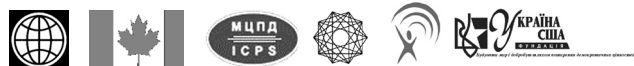
ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Київ–2007

Практичний менеджмент для працівників органів місцевого самоврядування. Київ 2007. 208 с.

Матеріали посібника підготовано за результатами кількомісячної навчальної програми для представників органів місцевого самоврядування, що її організувала Фондація «Україна – США» у межах проекту «Голос громадськості», фінансованого коштами Канадського агентства з міжнародного розвитку. У тренінгах брали участь муніципальні службовці міст Коломиї (Івано-Франківська обл.), Луцька, Чернігова, Комсомольська (Полтавська обл.), Макіївки (Донецька обл.) та Алчевська (Луганська обл.). Метою навчальної програми було підвищення фахового рівня представників органів місцевого самоврядування з економічного розвитку, залучення громадськості, стратегічного управління, управління комунальною власністю та земельними ресурсами міста та, власне, практичного менеджменту. Водночас тематику застосування найкращих управлінських практик було успішно апробовано на пілотному курсі «Практичний менеджмент для працівників органів місцевого самоврядування», який був проведений Фондацією «Україна – США» протягом 2005 року спільно з Інститутом врядування ім. Карла Вінсона Університету штату Джорджія (Атенс, США).

Для представників органів місцевого самоврядування, а також широкого кола читачів.



Координатор проекту: Любомир ПОКОТИЛО
Упорядник: Ірина СТРИЖАК

Авторський колектив:
Магдалена БРАТКО
Марина ГУБА
Антон ДЕМИДЕНКО
Валентина КУДРЯВЦЕВА
Анатолій ЛЕОНТЬЄВ
Олексій ЛИКОВ
Валентина ПОЛТАВЕЦЬ
Тетяна ПРОЦИК
В'ячеслав СОРОКОВСЬКИЙ
Ірина СТРИЖАК
Сергій ТКАЧЕНКО
Ірина ТРУШКЕВИЧ
Тетяна ЧАПНІ

Літературна редакція: Любомир ПОКОТИЛО, Ірина БАСЕНКО

Наклад 1 000 прим. Надруковано з готового оригінал-макету в ТОВ «АДЕФ-Україна»
вул. Б. Хмельницького, 32, оф. 40-а, Київ 01030
тел.: (044) 235-94-31, 235-33-03; факс: (044) 235-41-63

© Фондація «Україна–США»

Зміст

| | |
|---|----|
| Передмова | 7 |
| Розділ 1. Самоаналіз | 9 |
| 1.1. Важливість самопізнання для особистості..... | 10 |
| 1.2. Розуміння й поцінування особистих відмінностей | 12 |
| 1.3. Особисті цінності..... | 16 |
| 1.4. Стиль пізнання | 20 |
| 1.5. Ставлення до змін | 23 |
| 1.6. Міжособистісна орієнтація | 24 |
| 1.7. Особисте вдосконалення..... | 27 |
| 1.8. Висновки..... | 29 |
| 1.9. Використані джерела | 29 |
| Розділ 2. Управління стресом | 31 |
| 2.1. Визначення стресу..... | 32 |
| 2.2. Фази стресу | 34 |
| 2.3. Реакція на стрес | 35 |
| 2.4. Поведінка у стресовій ситуації..... | 36 |
| 2.5. Методи управління стресом | 37 |
| 2.6. Наслідки стресу | 38 |
| 2.7. Типи стресорів..... | 39 |
| 2.8. Типи особистостей, залежно від їх реакції на стрес | 41 |
| 2.9. Стрес на робочому місці | 42 |
| 2.10. Висновки | 44 |
| 2.11. Використані джерела | 45 |
| Розділ 3. Управління часом | 47 |
| 3.1. Стрес, викликаний нестачею часу..... | 48 |
| 3.2. Усунення стресорів через управління часом | 50 |

| | | | |
|--|----|---|-----|
| 3.2.1. Стресор – фактор, що викликає стрес | 50 | Розділ 6. Управління конфліктами | 97 |
| 3.2.2. Дієве управління часом..... | 51 | 6.1. Вступ | 98 |
| 3.2.3. Ефективне управління часом..... | 53 | 6.2. Поняття конфлікту. Види конфліктів | 98 |
| 3.3. Функції самоменеджменту в процесі управління часом..... | 55 | 6.3. Конфлікти — це добре чи погано? | 99 |
| 3.3.1. Планування..... | 55 | 6.4. Основні стратегії поведінки в конфлікті | 105 |
| 3.3.2. Організація процесу: прийняття рішень | 57 | 6.5. Використані джерела | 112 |
| 3.3.3. Контроль | 59 | Розділ 7. Влада та вплив | 113 |
| 3.4. Висновки..... | 60 | 7.1. Вступ | 114 |
| 3.5. Використані джерела | 61 | 7.2. Поняття «влада» та «вплив» | 114 |
| Розділ 4. Прийняття рішень та вирішення проблем | 61 | 7.3. Джерела влади..... | 115 |
| 4.1. Вступ | 62 | 7.3.1. Джерела посадової влади | 115 |
| 4.2. Вирішення проблем аналітичним способом | 64 | 7.3.2. Джерела особистої влади..... | 119 |
| 4.3. Інші підходи до виокремлення різних етапів процесу ухвалення рішення | 66 | 7.4. Дотримання організаційних цінностей | 122 |
| 4.4. Обмеження у застосуванні аналітичної моделі вирішення проблем | 74 | 7.5. Перетворення влади у вплив | 123 |
| 4.5. Творчий підхід до вирішення проблем..... | 74 | 7.6. Висновки..... | 131 |
| 4.6. Стадії творчого мислення | 77 | 7.7. Використані джерела | 131 |
| 4.7. Методики покращання ідентифікації проблеми | 78 | Розділ 8. Управління змінами | 133 |
| 4.8. Ефективність прийнятого рішення | 80 | 8.1. Поняття та сутність змін | 134 |
| 4.9. Прийняття рішень та морально-етичні засади..... | 81 | 8.2. Управління змінами | 136 |
| 4.10. Висновки | 82 | 8.2.1.Складові процесу змін | 136 |
| 4.11. Використані джерела..... | 83 | 8.2.2.Протидія запланованим змінам | 138 |
| Розділ 5. Мотивування та розвиток персоналу | 85 | 8.3. Послідовність кроків в управлінні змінами | 141 |
| 5.1. Вступ | 86 | 8.4. Висновки..... | 143 |
| 5.2. Складові ефективності виконання завдання..... | 86 | 8.5. Використані джерела | 144 |
| 5.3. Персональні потреби та мотивація | 89 | Розділ 9. Етика | 145 |
| 5.4. Ефективні програми мотивації працівників | 92 | 9.1. Вступ | 146 |
| 5.5. Нефінансові методи мотивації..... | 93 | 9.2. Що таке етика? | 147 |
| 5.6. Використані джерела | 96 | 9.3. Два типи етики: та, яку сповідуємо і та, яку практикуємо | 150 |
| | | 9.4. Професійна етика | 154 |

| | |
|--|------------|
| 9.5. Службові вчинки: їхня легальність та етичність..... | 156 |
| 9.6. Етика процесу прийняття рішень..... | 158 |
| 9.7. Ділова етика..... | 159 |
| 9.7.1. Характеристика і зміст ділового спілкування..... | 159 |
| 9.7.2. Особливості службового етикету..... | 161 |
| 9.8. Використані джерела..... | 163 |
| Розділ 10. Робота в команді..... | 165 |
| 10.1. Ознаки команди..... | 166 |
| 10.2. Етапи розвитку команди..... | 167 |
| 10.3. Ролі у команді..... | 169 |
| 10.4. Лідерство у команді..... | 172 |
| 10.5. Використані джерела..... | 178 |
| Розділ 11. Делегування та передача владних повноважень..... | 179 |
| 11.1. Наділення правами: дилема управління..... | 180 |
| 11.2. Наділення правами..... | 181 |
| 11.2.1. Бути наділений правами і бути при владі: у чому різниця?..... | 181 |
| 11.2.2. «Зворотний бік медалі»..... | 182 |
| 11.2.3. Рівні наділення правами..... | 184 |
| 11.3. Делегування повноважень..... | 185 |
| 11.3.1. Як делегувати правильно?..... | 186 |
| 11.3.2. Коли необхідно застосовувати делегування?..... | 187 |
| 11.3.3. Кому делегувати повноваження?..... | 188 |
| 11.3.4. Як ефективно делегувати повноваження..... | 190 |
| 11.3.5. Наслідки ефективного делегування..... | 191 |
| 11.3.6. Чому ви не делегуєте?..... | 191 |
| 11.4. Висновки..... | 192 |
| 11.5. Використані джерела..... | 193 |
| Про авторів..... | 195 |

Передмова

У межах Проекту «Голос громадськості» Фондація «Україна – США» протягом квітня-жовтня 2006 року виконувала навчальну програму для представників органів місцевого самоврядування пілотних міст Проекту – Луцька, Коломиї, Макіївки, Алчевська, Чернігова та Комсомольська. Західноукраїнський, Центральноукраїнський та Східноукраїнський регіональні центри Фондації «Україна – США» провели 42 навчальних семінари з різноманітних тематичних напрямків: економічний розвиток, залучення громадськості, стратегічне управління, практичний менеджмент, управління комунальною власністю та земельними ресурсами міста, участь громадян в ухваленні рішень місцевою владою тощо.

Посібник «Практичний менеджмент для працівників органів місцевого самоврядування» став завершальним етапом навчальної програми Фондації «Україна – США» в цьому проекті. Однак потрібно зауважити, що фахівці Програми партнерства громад вже не перший рік навчають муніципальних службовців найкращим практикам ефективного менеджменту. Адже сьогодення вимагає розвитку галузей знань, які досліджують проблеми управління. Варто відзначити, проте, що у вивченні особливостей управління у сфері місцевого самоврядування склалося свого роду відставання. І це зрозуміло: надаючи великого значення розвитку самої інституції самоврядування в Україні, задовольнялося лише нагальне соціальне замовлення територіальних громад. Тепер підійшов час ширше звернути увагу на особу управлінця в самоврядних органах, на вивчення й освоєння ним не тільки теоретичних, а, радше, практичних аспектів управління, на набуття й володіння індивідуальними та груповими навичками успішного менеджменту.

Розуміння цього спричинило розробку й практичну реалізацію пілотного курсу «Практичний менеджмент для працівників органів місцевого самоврядування», який був проведений Фондацією «Україна – США» у співпраці з Інститутом врядування ім. Карла Вінсона, Університет штату Джорджія (м. Атенс, США). Серію семінарів курсу було розпочато 20 січня 2005 року. Відтоді навчальні заходи відбувалися майже щомісяця протягом шести місяців. Загальна тривалість курсу склала 125 годин.

Фундаментом цього курсу, став відповідний навчальний курс Інституту врядування ім. Карла Вінсона, який є одним із лідерів у підготовці й перепідготовці американських працівників місцевого самоврядування. Щороку тут розробляють та впроваджують понад 850 навчальних програм для понад 25 тисяч службовців. Мережа регіональних навчальних центрів Програми партнерства громад плідно співпрацює з Інститутом врядування ім. Карла Вінсона вже понад два роки.

Програма адаптованого до українських реалій курсу складалася з трьох розділів:

- персональні управлінські навички;
- міжособистісні управлінські навички;
- групові управлінські навички.

Навчання проводилося за інтерактивною методологією навчання дорослих, включаючи обговорення, дискусії в групах, виконання самостійних завдань, вивчення позитивного досвіду, міні-лекцій тощо. Під час занять панувала творча атмосфера. Всі учасники пілотного курсу – міські голови, їхні заступники, начальники департаментів, секретарі міських рад із 16 областей України – успішно закінчили три розділи курсу, захистили власні проекти, а також отримали сертифікати Інституту врядування ім. Карла Вінсона та Програми партнерства громад Фондації «Україна – США».

Отже, запропонований посібник, сподіваємося, стане в нагоді кожному працівникові органів місцевого самоврядування, який прагне максимально ефективно реалізувати себе як муніципального службовця, виправдати сподівання громади, зробити своє місто найкращим.

Розділ 1

Самоаналіз

**Важливість самопізнання
для особистості**

**Розуміння й поцінування
особистих відмінностей**

Особисті цінності

Стиль пізнання

Ставлення до змін

Міжособистісна орієнтація

Особисте вдосконалення

Висновки

Використані джерела

Як можна пізнати себе? Не шляхом споглядання, але лише шляхом діяльності. Спробуй виконати свій обов'язок і ти пізнаєш, що в тобі є.
Й. Гете

1.1. Важливість самопізнання для особистості

Зазвичай, проблеми, що виникають в нашому житті, за своїми симптомами, на перший погляд, викликані браком часу чи стресом. Проте, ці симптоми нерідко свідчать про більш фундаментальні проблеми із самосвідомістю та незбалансованістю пріоритетів, тому ми почнемо з питання підвищення рівня знань про самого себе.

Люди, здебільшого легко визнаючи потребу в удосконаленні всього світу, цілого людства, не часто погоджуються з потребою переглянути свої власні риси особистості й удосконалити, в першу чергу, самого себе. Хоча десь у глибині душі кожен розуміє, що у переважній більшості наші проблеми чи невдачі криються в нас самих.

Навіщо ж людині так важливо пізнати саму себе? Як казали древні: «Пізнай себе і ти пізнаєш цілий світ!» Що ж саме дасть людині самопізнання?

Насамперед, це:

1. Розуміння себе, осмислення власних вчинків та слів дасть можливість краще розуміти інших людей, терпиміше ставитися до їхніх недоліків.
2. Допоможе зробити нашу взаємодію з іншими людьми більш результативною і глибшою.
3. Визнання своєї винятковості, своїх особистісних достоїнств дозволить поважати та визнавати інших.
4. Визначення рівня власного інтелекту, здібностей дозволить удосконалюватися як особистості, покращити своє фізичне та психологічне здоров'я, підвищити самоповагу.

Саме тим, хто хоче серйозно переглянути власні життєві позиції, в межах нашого посібника пропонуємо розглянути такі п'ять основних аспектів самопізнання, які є ключем до розвитку навичок успішного менеджменту [8]:

1. Особистісні психологічні відмінності.
2. Особисті цінності: можливість визначити власні цінності та моральні принципи.
3. Стиль пізнання: зрозуміти особливості своєї здатності сприймати інформацію, навчатися та оцінювати себе.
4. Ставлення до змін: визначити межі власної відповідальності та здатність до адаптації.
5. Міжособистісна орієнтація: виявити свої уподобання та моделі міжособистісного спілкування.

Ці сфери самосвідомості складають саму суть уявлення про самого себе.

Особистісні психологічні відмінності визначають неповторну сутність кожної людини та множину проявів її в реальному житті.

Особисті цінності визначають базові стандарти особи – що є добрим, і що є поганим, вартим і не вартим, бажаним і небажаним, істинним і фальшивим, моральним і аморальним.

Стиль пізнання визначає розумові процеси людини, її сприйняття і методи набуття та зберігання інформації. Він визначає не тільки те, яку інформацію отримує людина, але й як вона цю інформацію тлумачить та оцінює, як відповідає на неї.

Ставлення до змін визначає здатність людей адаптуватися. Це включає, якою мірою люди є терпимими до умов невизначеності, і якою мірою вони схильні брати на себе особисту відповідальність за власні дії в умовах, що змінюються.

Міжособистісна орієнтація визначає найбільш імовірні моделі поведінки у взаємодії з іншими людьми. Наскільки людина є відкритою чи закритою, наполегливою чи сором'язливою, владною чи підвладною, пристрасною чи стриманою – усе це великою мірою залежить від міжособистісної орієнтації.

Саме ці сфери є важливими складовими різних аспектів успішного управління, таких як досягнення життєвого успіху, результативної роботи в команді, компетентності в прийнятті рішень, здатності вчитися й розвиватися все життя, творчості, комунікаційної компетентності, ініціативності. Хоча вони і не охоплюють усіх аспектів самосвідомості: емоції, ставлення, темперамент, особистість, інтереси тощо, але є тісно з ними взаємопов'язаними. Розглянемо їх детальніше.

1.2. Розуміння й поцінування особистих відмінностей

Серйозною причиною, через яку ми звертаємо увагу на самосвідомість, є бажання допомогти вам розвинути здібність діагностувати важливі відмінності між людьми, з якими ви взаємодієте. Існує багато свідчень, що ефективність людини як менеджера тісно пов'язана з її здатністю розпізнавати, цінувати і, зрештою, використовувати ключові, фундаментальні відмінності інших людей.

Головними джерелами різноманітності, що обговорюються у літературі, є стать, вік, культура та етнічна приналежність тощо. Однак, як давно вже визнано і підтверджено, основні відмінності між людьми визначаються конституційно і генетично обумовленими рисами. Зробимо невеликий екскурс в психологію – сферу тих людських знань, де вивчаються параметри людської свідомості та підсвідомого.

Ще в давні часи різні типи особистостей намагалися виявити, описати і класифікувати. Відомі всім астрологічні описи людських типів підсумовують діяльність попередніх поколінь дослідників у цьому напрямку. Є багато різних теорій, що намагаються упорядкувати й класифікувати незмірне розмаїття ознак особистості.

Типологічна теорія відомого швейцарського психолога К. Юнга в комплексі всього аналітико-психологічного підходу, можливо, найбільш відома і зрозуміла найширшому колу як психологів, так і соціологів, педагогів, керівників та просто любителів. Вона виділяється серед інших теорій своєю безперечною практичною та пізнавальною цінністю, даючи роз'яснення відмінностей двох основних стійких типів людських натур: інтровертів та екстравертів.

Розглянемо основні ознаки особистості [6]:

1. На фізичному рівні людина характеризується комплексною подвійною ознакою «раціональність-ірраціональність». Вона пов'язана з функціонуванням півкуль головного мозку і типом нервової системи людини.

В ірраціональних людей провідною є права півкуля, тип їхньої нервової системи – гнучкий, рухливий. Люди ірраціонального плану живуть за хвилеподібними ритмами піднесень і спадів, їх працездатність дуже залежить від настрою, який може змінюватися кілька разів на день навіть через незначні причини. Вони мають гнучку поведінку, легко пристосовуються до ситуацій, що змінюються, полюб-

ляють експромт, імпровізацію, довго не можуть займатися однією справою, потребують частих змін.

У раціональних людей провідна півкуля ліва, їхня нервова система не дуже гнучка, інертна. Люди цього плану мають стабільну працездатність, мало залежать від свого настрою, який змінюється лише через очевидні причини і надовго. У поведженні ці люди послідовні, але не дуже гнучкі, до важливих подій життя готуються заздалегідь, прагнуть довести розпочату справу до кінця і лише потім братися за іншу, їх дратує частий перехід від одного заняття до іншого.

2. На психологічному рівні К. Г. Юнг розрізняв емоційні та мислительні типи особистості.

Особистостей з домінуванням емоційних ознак часто називають людьми-етиками, оскільки вони прекрасно орієнтуються у стосунках між людьми, люблять давати етичні оцінки «добре-погано». Люди-етики добре розбираються як у своїх, так і в чужих емоціях. Вони психологи від природи, відчують емоційну сферу спілкування, вміють виявляти свої почуття назовні або ж перепоповнені внутрішніми переживаннями. Світ їхньої особистості пронизаний емоційним сприйняттям подій.

Ствердження і розвиток міжособистісних взаємодій і взаємин партнерства для емоційного, етичного типу є головною метою. Чутливість і чуйність до нестатків інших є показовою рисою, основною якістю даного типу. Найбільше задоволення тут зустрічає переживання емоційного контакту з іншими людьми.

Люди-логіки – це ті, хто легко контролює емоційну сферу за допомогою розуму. Логіки значно менше піддаються симпатіям-антипатіям, критерій їхньої оцінки – «потрібно – непотрібно». Люди з холодним розумом, вони обережні у питаннях любові й людських стосунків, прагнуть розумом, а не серцем, зрозуміти своє місце серед інших. Логіки порівняно беземоційні, або ж їхня емоційність поверхова, а внутрішні переживання лише епізодичні.

3. На соціальному рівні люди поділяються на сенсориків й інтуїтів.

Сенсорики – це люди почувань, у них добре розвинена просторова орієнтація завдяки надійній системі органів чуття. Сенсорики завжди практичні, виявляють фізичну активність, впливаючи на довкілля. Вони більше діють, аніж розмірковують.

Сенсорний тип характеризується пристосованістю до звичайної реальності, до «тут і зараз». Він охоче задовольняється життям у його

повсякденних проявах. Тип, що розглядається, виглядає стійким і земним, реальним і сучасним, тобто готовими «жити» у дану хвилину, але одночасно в цих проявах криється певна обмеженість.

Глибинний погляд і уява – продукти інтуїції, здатні приглушати цей заземлений стан, але виступають у цьому випадку як функції підлеглі. Цей тип фактично придушує всі інтуїтивні прояви як нерелістичні фантазії й у такий спосіб рятується від обтяжливого стану внутрішньої незграбності, інертності.

Інтуїти, на відміну від сенсориків, – люди уяви і фантазії, вони орієнтуються не на сьогоднішній день соціуму, а на майбутнє, перспективу. Це споглядачі, котрі більше розмірковують, аніж діють. У суспільстві інтуїтам не вистачає практичності, їх більше цікавлять абстрактні проблеми, а не реальний стан справ. За своєю природою це теоретики, які думають про те, чого в даний момент немає, розмірковують над тим, як би це виглядало за тих чи інших умов. Саме з цієї причини інтуїти часом неухважні або далекі від реальності.

Інтуїтивний тип мотивується, головним чином, постійним потоком нових бачень і передчуттів, що виникають від його внутрішнього активного сприйняття. Усе нове і можливе, незрозуміле й відмінне є причиною для даного типу. Інтуїтивний тип частіше захоплює слабкі зв'язки між речами, що для інших здаються незв'язаними і далекими. Його розум працює стрибкоподібно і швидко, важко простежити його дію. Якщо попросити його діяти повільніше, він може дратуватися і вважати своїх співрозмовників тугодумами. Відчуття як психічна властивість у нього підлегла і подавлена. У реальному житті найчастіше така людина залишається незрозумілим навколишніми, і його прозріння, якщо в результаті вони виявляються конструктивними, повинні терпляче розроблятися іншими людьми.

4. І нарешті, на інформаційному рівні людина описується подвійною опозицією «інтроверсія – екстраверсія». Оразу обумовимо, що цей термін потрібно розуміти не в традиційному психологічному трактуванні, де він означає товариськість – замкнутість, а в тлумаченні К. Г. Юнга.

Щодо інтровертності та екстравертності, як справедливо відзначив Г.Гейне, саме ці два типи тою чи іншою мірою незмінно протистоять один одному впродовж усієї людської історії. Вони або запекло змагаються ще за античних часів або й ведуть свою боротьбу до

наших днів. Натури мрійливі, містичні, платонівські (такі, як Платон) з надр своєї душі виявляють високі ідеї та відповідні до них символи. Натури аристотелівські – практичні, що все приводять в порядок, створюють з цих символів систему, догматику і культ [5].

Екстраверт звернений назовні, він розповсюджує свої думки і дії навколо. Інтроверт звернений в себе, діє ефективніше, коли доводиться освоювати те, що вже здобуто, розвиває його глибше.

Ці якості найважче виявити в собі, бо вони пов'язані не з біологією чи спілкуванням, а з характером обробки інформації, що надходить.

Екстраверт добре орієнтується у зовнішньому світі (не обов'язково серед людей), більшість його проблем у ньому самому. Внутрішній процес «переварювання» нової інформації, коли доводиться вести діалог наодинці з собою, дається йому важко. Йому значно легше дати оцінку іншим людям, чужим ідеям, аніж собі й власним думкам.

Інтроверт же, навпаки, добре орієнтується у своєму внутрішньому світі, процес самопізнання для нього не важкий. Він відчуває труднощі, коли доводиться освоювати нову інформацію не наодинці чи в присутності близьких людей і однодумців, а серед нового для нього оточення. Інтроверт краще оцінює себе і свої ідеї, ніж висловлювання і думки інших.

Ознаки особистості «раціональність – ірраціональність», «емоції – логіка» та «сенсорика – інтуїція» можуть бути орієнтовані на два основних стійких типи людських натур, тобто або інтровертно, або екстравертно.

Унаслідок комбінування ознак науковці виділяють 16 психологічних типів людини. Кожний з нас належить до одного з цих типів, який закладається від народження і є незмінним протягом життя. Більше дізнатися про свій та інші психологічні типи можна зі спеціальної літератури та інших джерел [2, 5, 6, 7]. Тип психіки не ставить людей у якісь рамки, а навпаки, підкреслює індивідуальність кожного внаслідок неповторної комбінації та міри прояву цілої низки психологічних функцій.

В ідеалі індивід повинен повноцінно володіти всіма функціями для того, щоб давати відповідну адекватну відповідь на будь-які життєві запити. На жаль, у дійсності це недосяжна, хоча і бажана мета.

Таким чином, можна зробити висновок: уже самою природною схильністю людського мозку до раціонального чи ірраціонального мислення та психологічними домінуючими ознаками визначаються усі напрямки прояву кожної особистості. До них можна включити:

- основні складові особистих цінностей кожної людини;
- власний спосіб сприйняття інформації, стиль навчання та спосіб формування різноманітних навичок;
- вибір своєї ролі у суспільстві та колективі, особливості спілкування;
- характер мотиваційних складових;
- здатність чи нездатність до лідерства і керівництва;
- способи розв'язку конфліктних чи проблемних ситуацій;
- способи подолання стресових станів.

Про таку глибинну залежність людського мислення та поведінки завжди варто пам'ятати. Знання і співчуття різним поглядам, потребам і нахилам інших є ключовим елементом емоційного інтелекту та міжособистісної зрілості. Проте у своїй більшості люди мають тенденцію взаємодіяти зі схожими на себе людьми, вибирати для спільної роботи подібних до себе, виключати тих, хто здається відмінним (Berscheid & Walster, 1978) [8]. Історія воєн і конфліктів засвідчує факт, що відмінності зазвичай тлумачаться як загроза. Може здатися, що шукаючи подібність, ви полегшуєте собі завдання взаємодії, особливо в робочих обставинах. Але при цьому знижується творчість, здатність вирішувати складні проблеми та імовірність, що хтось із колег поставить під сумнів точку зору авторитетної фігури.

Важливим для керівника є вміння діагностувати фундаментальні відмінності в інших людях та використовувати їх для досягнення поставлених цілей [8].

Дослідження причин організаційних невдач неодноразово демонстрували, що брак диверсифікації складу основних підрозділів, відповідальних за підготовку рішень, заважає їм розпізнати зміни в середовищі та відповідним чином по-новому відреагувати на них [8].

1.3. Особисті цінності

Особисті цінності належать до найбільш стабільних і стійких характеристик людини. Вони є фундаментом, на якому формуються ставлення та особисті уподобання. Вони є основою ключових рішень, напрямів життя та особистих смаків. Вони допомагають визначити наші моральні принципи і наше розуміння «добра» і «зла». Багато в чому ми є продуктом основних цінностей, сформованих нами протягом життя [8].

Проблема з цінностями полягає в тому, що вони сприймаються як щось само собою зрозуміле, і люди часто навіть не усвідомлюють їх існування. Поки особисті цінності людини не піддаються сумніву, вони залишаються здебільшого невиявленими. Люди не підозрюють, що мають якісь цінності, які є важливішими за інші. Це незнання призводить до дій чи поведінки, які іноді суперечать цінностям, або навіть призводять до збентеження щодо цінностей. Поки люди не стикаються із запереченням чи загрозою своїм основним цінностям, вони рідко формулюють їх чи намагаються прояснити.

На цінності, які має кожний з нас, впливають різноманітні чинники, а саме [8]:

- загальнолюдські культурні цінності;
- релігійні цінності;
- національні культурні цінності;
- етнічні цінності;
- корпоративні чи організаційні цінності тощо.

У межах нашого посібника оглянемо тільки національні культурні цінності, оскільки для сучасного управлінця знання про національні особливості є важливими з огляду на поширену співпрацю та взаємодію з людьми, які народилися в різних країнах, а тому ці знання допоможуть зробити ці контакти ще ефективнішими.

Культурні цінності, відповідно до наукових досліджень, визначаються сімома ціннісними вимірами, у яких існують значні відмінності між національними культурами. Ось ці виміри:

1. Перший вимір розрізняє універсалізм та партикуляризм.

В універсалізмі своєї поведінки люди керуються універсальними стандартами і правилами (наприклад, не бреші, не шахруй, не їдь на червоне світло, навіть якщо ніхто не наближається по іншій дорозі). Цей вимір традиційний для США, Норвегії, Швеції, Швейцарії та деяких інших країн. Партикуляризм характеризує поведінку людини, що залежить від стосунку до іншої особи (наприклад, друг, член сім'ї, родич). Це традиційно для Кореї, Китаю, Індонезії, Сінгапуру тощо.

2. Другий вимір диференціює індивідуалізм та колективізм.

Індивідуалізм – це коли наголос ставиться на особистих інтересах, самостійності та унікальності. У цілому, індивідуальна відповідальність більш характерна для західних культур, ніж для східних. Колективізм – наголос робиться на групі, на колективі, на об'єднанні з

іншими людьми. Індивідуалістські культури вважають найбільш цінними внески окремих людей, а колективістські – командні внески.

3. Третій ціннісний вимір, який стосується вираження почуттів на публіці, протиставляє афективності нейтральність.

У культурах, які високо цінують афективну поведінку, відкрито демонструються емоції, емоційно вирішуються проблеми. У перебігу ділових переговорів може лунає голосний сміх, може бути виказаний гнів, виявлена велика пристрасть. Культури, які цінують нейтральність, є більш раціональними і стоїчними у підході до вирішення проблем. У взаємодіях між людьми панують не емоції, а поведінка, спрямована на досягнення мети. У Японії, Ефіопії та Гонконгу, наприклад, відповідно 64, 74 і 81 відсоток менеджерів відмовилися б виражати емоції публічно. А от у Кувейті таких менеджерів 15 відсотків, у Єгипті – 19 відсотків, в Іспанії – 19 відсотків. (Сполучені Штати – 43 відсотки).

4. Четвертий вимір – специфічність проти дифузності.

Він описує відмінності між культурами, які відокремлюють робочі стосунки від сімейних, щоб захистити приватне життя та особисту незалежність, і культурами, в яких змішують роботу і дім.

5. П'ятий ціннісний вимір диференціює культури, зорієнтовані на досягнення, і культури, зорієнтовані на приналежність.

Люди набувають високого статусу здебільшого завдяки особистим досягненням в одних культурах (деякі країни Європи, США), а в інших статус і престиж ґрунтуються радше на приналежності до певної групи, таких як вік, стать, сім'я, в якій ти народився, етнічне походження. З ким ти знайомий (приналежність), або на що ти здатний (досягнення) – так, наприклад, можна визначити відмінність між культурами за цим виміром.

6. Шостий ціннісний вимір пов'язаний з тим, як люди інтерпретують час і як управляють часом. Культури вирізняються наголосом на минулому, теперішньому і майбутньому часі. Наприклад, одні культури цінують минуле і традицію більше, ніж майбутнє; інші культури надають майбутньому більшої ваги, ніж минулому. У деяких культурах те, чого ти досяг у минулому, має більше значення, ніж те, куди ти прямуєш у майбутньому.

7. Сьомий, і останній, вимір стосується осередку контролю – внутрішнього або зовнішнього.

Цей вимір диференціює культури, в яких вважається, що люди

самі керують власною долею, і культури, в яких вважається: те, що відбувається, значною мірою підвладно природі чи зовнішнім силам.

Повернемося знову до особистих цінностей. Загалом люди мають доволі малу кількість цінностей. Перелік цих цінностей хоч мало відрізняється для різних людей, але його складові мають для кожної конкретної особи різні пріоритети.

Усі людські цінності можна розподілити на дві частини, що, по суті, не пов'язані одна з одною [8]. Першу частину загального типу цінностей названо інструментальною, чи зорієнтованим на засоби, а другу – термінальною, тобто зорієнтованим на цілі.

Інструментальні цінності визначають бажані стандарти поведінки чи методи досягнення мети. Їх розподіляють на два типи: моральності та компетентності. Порушення моральних цінностей (наприклад, погана поведінка) викликає почуття провини, тоді як порушення цінностей компетентності (наприклад, некомпетентні дії) викликає почуття сорому.

До інструментальних цінностей, що найбільш притаманні керівникам та управлінцям, належать: відповідальність, чесність, здібність, жива уява, амбітність, компетентність, самоповага, незалежність, ввічливість, вибачливість, охайність, слухняність тощо.

Термінальні цінності визначають бажані цілі людини і поділяються на особисті та соціальні. До них належать: комфортність життя, активність життєвої позиції, свобода вибору і слова, мир і безпека у світі, висока якість життя, самоповага і безпека особистості, недоторканність приватного та сімейного життя, щастя, внутрішня гармонійність тощо.

Сам факт, що людина віддає перевагу особистим і зорієнтованим на досягнення цінностям, не означає, що вона буде успішним менеджером. Проте очевидно, що цінності справді впливають на поведінку людини.

Люди відрізняються за своїм рівнем ціннісного розвитку. Під час переходу з одного рівня зрілості на наступний змінюються й ціннісні пріоритети. Особи, які досягли більш високих рівнів ціннісного розвитку, мають якісно інший набір інструментальних цінностей, ніж ті, хто перебуває на нижчих рівнях зрілості.

Ці положення теорії ціннісної зрілості Кольберга привернули величезну увагу дослідників, і результати проведених ними дослідження мають певні важливі висновки для самосвідомості та

управлінської ефективності. Тому ми обговоримо поняття ціннісної зрілості дещо детальніше.

Перший рівень зрілості системи цінностей має в своїй основі особисті потреби чи бажання та власну оцінку наслідків дій. На цьому рівні як нормальне, позитивне трактується те, що призводить до отримання будь-якої винагороди, сприяє уникненню покарання, але при цьому не є загрозою для інших. Наприклад, на цьому рівні крадіжка малої суми є меншим злочином, ніж великої, бо приносить меншу шкоду потерпілому.

Закони й норми на цьому рівні сприймаються як щось зовнішнє, чому треба підкоритися, щоб не бути покараному.

Моральні засади другого рівня ґрунтуються на визнанні та підтримці того, що є прийнятним у даному суспільстві, на погодженні з чинними законами і нормами. Крадіжка як малої, так і значної суми є однаково порушенням закону, але сам закон теж є чимось зовнішнім, чого треба дотримуватися, щоб не втратити відповідний соціальний статус.

Третій рівень цінностей, на думку Кольберга, доступний не кожному. Рівень моральних та етичних засад настільки високий, що для особи формується цілісна, універсальна і послідовна система принципів, які не залежать від життєвої ситуації, охоплюють всі сфери існування і роблять людину вільною від внутрішніх протиріч. Для людини на цьому рівні власні принципи, якими не поступаються внаслідок високої спорідненості з сутністю самої особи, стають вищими, ніж просто закон.

1.4. Стиль пізнання

Наступною сферою самосвідомості є стиль пізнання, тобто притаманний кожній людині спосіб отримання та обробки інформації.

Ми постійно отримуємо величезний обсяг інформації. За переважним каналом її засвоєння інформації люди розрізняються: через зір, слух та відчуття. Вони часто мають змішані способи сприйняття інформації, але частіше використовують той один, що є домінуючим для цієї особи, а саме:

Аудіали (розвинуте слухове сприйняття):

- 1) уловлюють на слух;
- 2) легко запам'ятовують усні вказівки, пропускають письмові

вказівки або будуть читати письмові вказівки вголос, заповнюють тишу розмовами;

- 3) коли вчаться працювати (наприклад, з комп'ютером), розпитують оточуючих, не люблять письмових інструкцій.

Візуали (розвинуте візуальне сприйняття):

- 1) хочуть бачити текст, щоб зрозуміти та запам'ятати;
- 2) за можливістю використовують рисунки, схеми та наочні посібники, карти;
- 3) навчаються працювати з комп'ютером за допомогою письмових інструкцій.

Сенситиви (розвинуте сприйняття відчуттями):

- 1) люблять конструювати;
- 2) краще за все сприймають теорію, використовуючи її на практиці, записують, коли слухають, не люблять залишатися на одному місці, рухаються, легко збуджуються;
- 3) вчаться працювати з комп'ютером на практиці, самостійно, без письмових інструкцій.

Лише на частину інформації ми можемо звернути увагу і відреагувати відповідними діями у будь-який даний час. Просто зараз до вашого мозку надходить інформація про функціонування вашого тіла, особливості кімнати, в якій ви знаходитесь, слова на цій сторінці, думки і спогади, що виникають у зв'язку з тим, що ви читаєте про самосвідомість, давні переконання, спогади про нещодавні події.

Не вся ця інформація усвідомлюється, інакше це б надзвичайно переважало ваш мозок. З часом усі ми розробляємо стратегії ігнорування одного типу інформації та звертання уваги на інші типи. Ці стратегії стають звичкою, вкорінюються, в результаті чого з'являється наш власний стиль пізнання.

Стиль пізнання стосується того, як саме кожний з нас інтерпретує та обробляє інформацію. В основі стилю пізнання лежать два виміри [8]:

1. Манера отримання інформації: або через власний досвід, або через абстрактне мислення.
2. Спосіб реакції на інформацію та поведінка з нею: критичне вивчення чи спостереження, тобто рефлексивне спостереження, або ж активне експериментування.

Згідно з класифікацією Девіда Колба, осіб, які навчаються, можна поділити на такі чотири «чисті типи»: Активіст, Спостерігач, Теоретик, Прагматик.

«Активісти» (прихильники конкретного досвіду)

Це особи, які надають перевагу тим формам навчання, що пов'язані із безпосереднім контактом з людьми та ситуаціями. Звичайні відчуття в цьому випадку є важливішими, ніж системні підходи до ситуації. Важливим є досвід, стосунки з іншими людьми, чутливість до почуттів та відчуттів. Такі особи не схильні до складних теоретичних роздумів, вони потребують конкретних прикладів та конкретного досвіду.

«Спостерігачі» (прихильники спостереження та рефлексії)

Це особи, які схильні до рефлексії (роздумів) та спостереження. Вони віддають перевагу навчанню, коли мають можливість вислухувати різні думки, спостерігати, виробляти свій власний погляд на справу. Як правило, не люблять брати участь у практичних вправах.

«Теоретики» (прихильники вироблення висновків та абстрактної концептуалізації)

Найкраще навчання для таких осіб відбувається через логічний аналіз ідеї, віднесення ситуації до теоретичної моделі або створення такої моделі. Такі особи не спрямовують своїх зусиль на людей, тільки на речі або символи. Їм необхідний авторитет – і саме цього вони очікують від тренера.

«Прагматики» (прихильники планування подальших дій та активного експериментування)

Такі особи навчаються, спираючись на експериментування, зміну ситуації, цікавляться практичним застосуванням. Важливим для них є діяльність і досягнення результатів. Такі особи зазвичай є екстравертами і не люблять довготривалої бездіяльності.

Одна з причин уваги до стилю пізнання полягає в тому, що для досягнення успіху кожен має постійно навчатися. Очевидно, що знання є вкрай важливими для підтримання конкурентної переваги. Оскільки половина з того, що ви знаєте, застаріє десь за три роки, а обсяг знань, доступних середньостатистичній людині, подвоюється приблизно кожні три роки, навчання є передумовою продуктивного життя. Люди, які перестають вчитися, швидко втрачають зв'язок з часом та опиняються на узбіччі. Тому довічне навчання є ключовою вимогою успішного життя, не кажучи вже про успішне управління.

Ще одне дослідження виявило, що відмінності у стилі пізнання менеджерів обумовлюють значні відмінності у проходженні процесів прийняття рішень.

1.5. Ставлення до змін

Щоб повною мірою скористатися сильними сторонами свого стилю пізнання, необхідно також знати про своє ставлення до змін. Середовище, в якому функціонують менеджери, стає все більш хаотичним, тимчасовим, складним і перевантаженим інформацією, і ваша спроможність обробляти інформацію обмежується, принаймні почасти, тим, як ви ставитеся до змін.

Знати про своє ставлення до змін є важливою передумовою для того, щоб упоратися з ними. Далі обговорюватимуться два особливо доречних для менеджерів виміри ставлення до змін [8]:

- рівень терпимості до невизначеності;
- рівень суб'єктивного контролю (ставлення до власних дій) – власний осередок контролю.

В інформаційно насиченому середовищі терпимість до невизначеності та висока пізнавальна здатність є більш адаптивними, ніж протилежні характеристики. Потрібно також зауважити, що людям, більш терпимим до невизначеності, важче зосередитися на якомусь одному важливому елементі інформації (вони мають схильність звертати увагу на цілу низку питань), і вони мають дещо нижчу здатність концентруватися, не відволікаючись.

Другим виміром ставлення до змін – і одним з найбільш вивчених та описаних його аспектів – є власний рівень суб'єктивного контролю – осередок контролю. Осередок контролю стосується того, наскільки в своїй уяві люди вважають себе володарями власної долі.

Люди по-різному тлумачать інформацію про успіх чи неуспіх власних дій, про зміни в середовищі. Намагаючись щось змінити навколо себе, вони отримують заохочувальні або знеохочувальні сигнали. Тлумачення цих сигналів як таких, що є наслідком власних дій, називається внутрішнім осередком контролю («Я був причиною успіху чи неуспіху зміни»). Якщо ж людина інтерпретує ці сигнали як результат дії зовнішніх сил, то це називають зовнішнім осередком контролю («Щось або хтось інший був причиною успіху чи невдачі»). З часом люди розвивають у собі «узагальнене очікування» щодо переважних джерел отримуваних ними заохочувальних або знеохочувальних сигналів. У середовищі, що змінюється, вони стають внутрішньо зосередженими або зовнішньо зосередженими щодо уявного джерела контролю.

Люди з внутрішнім осередком контролю з більшою ймовірністю, ніж люди із зовнішнім осередком контролю будуть [8]:

- уважними до аспектів середовища, які постачають корисну інформацію на майбутнє;
- намагатися покращити своє середовище;
- мати більш виразне прагнення досягнень;
- більш схильними розвивати власні навички;
- ставити більше запитань;
- запам'ятовувати більше інформації.

Знання про власний рівень терпимості та місце власного осередку контролю може допомогти вам якнайкраще скористатися своїми сильними сторонами і збільшити потенціал досягнення успіху на ниві менеджменту. Знаючи свою оцінку, ви зможете вибирати ситуації, в яких ви більш імовірно почуватиметеся комфортно, працюватимете результативно і розумітимете точку зору людей, які дивляться на речі під дещо іншим кутом. Розуміння себе є передумовою самовдосконалення і зміни.

1.6. Міжособистісна орієнтація

Міжособистісна орієнтація є четвертою критично важливою сферою самосвідомості. Від перших трьох цей аспект відрізняється тим, що він стосується поведінкових тенденцій і стосунків з іншими людьми, а не лише особистих нахилів і психологічних характеристик. Робота менеджера характеризується як надзвичайно міжособистісна, і тому міжособистісна орієнтація, або тенденція поводитись певним чином стосовно інших людей, є особливо важливим аспектом самосвідомості. За своєю суттю менеджмент включає постійний контакт з людьми, і менеджери, які за своїм характером не схильні до значної міжособистісної діяльності, цілком імовірно можуть бути розчарованими й незадоволеними своєю роботою. Якість і тип цієї міжособистісної діяльності можуть значно відрізнятися. Тому важливо знати власні між-

особистісні тенденції та нахили, щоб максимізувати імовірність успішних взаємодій.

Міжособистісна орієнтація – це не фактичні моделі поведінки в тих чи інших міжособистісних ситуаціях, а тенденції, які лежать в основі певної поведінки незалежно від того, з ким відбувається взаємодія або в яких обставинах. У цілому міжособистісна орієнтація є результатом певних внутрішніх потреб особи, пов'язаних зі стосунками з іншими людьми.

Добре відому і ретельно досліджену сьогодні теорію міжособистісної орієнтації вперше висунув Шутц (Schutz, 1958, 1992). В основу своєї моделі він поклав припущення, що «люди потребують людей», що кожна особа у своїх соціальних взаємодіях прагне встановити з іншими особами психологічно сумісні взаємини. У міру формування взаємин і виникнення прагнення до сумісності в людині розвиваються три міжособистісні потреби, задоволення яких є обов'язковим для її ефективного функціонування та уникнення незадовільних стосунків.

Першою потребою є потреба включення. Кожному потрібно підтримувати відносини з іншими людьми, бути включеним в їхню діяльність і включати їх до своєї. Певною мірою всі люди прагнуть належати до групи, але одночасно хочуть, щоб їм дали спокій. Гарантуючи, що інші не залишаться поза їхньою увагою, одночасно хочуть надбати власну незалежність. В людині завжди борються екстраверт та інтроверт. Отже, люди відрізняються силою своїх відносних потреб:

- потреби включати інших, або вираженого включення,
- потреби бути включеним іншими, або шуканого включення.

Другою міжособистісною потребою є потреба контролю, а саме потреба підтримувати задовільний баланс влади і впливу у взаєминах. Усі мають потребу контролювати, направляти і формувати інших, залишаючись від них незалежними. Усі також мають потребу в тому, щоб їх хтось контролював, направляв і формував, але при цьому залишити за собою свободу і право вибору. По суті, має місце компроміс між авторитарністю і залежністю. Тому існують відмінності між людьми щодо потреби контролювати інших, або вираженого контролю, і потреби бути контрольованим іншими, або шуканого контролю.

Третя потреба – потреба прихильності, тобто потреба мати близькі особисті взаємини з іншими. Ця потреба не обмежується фізичною прихильністю або романтичними стосунками, а включає також інтимні почуття тепла, близькості та любові. Усі мають потребу сформувати близькі особисті стосунки з іншими людьми, але в той же час не хочуть стати надто відданими чи «задихнутись від почуттів». Так само всім потрібно, щоб хтось виявляв до них теплі почуття та прихильність, але при цьому зберегти певну дистанцію. Це – компроміс між необхідністю зв'язку і необхідністю незалежності, а отже люди відрізняються потребою вираженої прихильності до інших і потребою шуканої прихильності до них з боку інших.

Кожна з цих трьох міжособистісних потреб має два аспекти: бажання виразити свою потребу і бажання отримати шукану поведінку від інших. Ці три потреби визначають міжособистісну орієнтацію людини. Кожна людина є унікальною в своїх потребах певним чином поводитися з іншими та отримувати певне поводження стосовно себе з боку інших. Є переконливі дані, що групи, складені із сумісних осіб, більше задовольняють членів і є ефективнішими, ніж групи, складені з несумісних осіб. Ось деякі характеристики, які дослідження виявили як типові для міжособистісно сумісних груп [8]:

- більше міжособистісного тяжіння між членами групи;
- більш позитивний клімат у групі;
- більш кооперативна поведінка у виконанні задач;
- більш продуктивне виконання задач;
- більш швидке розв'язання проблем;
- менше помилок у розв'язанні проблем;
- менше ворожості серед членів.

Знання власної міжособистісної орієнтації може бути важливим чинником вашого управлінського успіху. Це не тільки сприяє підтриманню добрих міжособистісних стосунків, оскільки допомагає діагностувати потенційні сфери несумісності, але й допомагає генерувати альтернативи для поведінки, коли ви намагаєтесь розв'язати міжособистісні труднощі. Деякі проблеми можна вирішити, наприклад, просто підвищивши рівень включення, дозволивши іншій людині мати

трохи більше контролю з її боку, або перевизначивши питання як проблему прихильності, а не контролю.

1.7. Особисте вдосконалення

Ми усі певною мірою розуміємо необхідність самовдосконалення, основою якого є самооцінка, однак не завжди ставимося до цих процесів з необхідною серйозністю та відповідальністю. Причин для цього є багато. Іноді це просто боязнь того, що внаслідок самопізнання:

- може скластися ситуація, коли додаткова інформація про себе може похитнути самоповагу і чуття власної гідності. Завжди існує можливість, що набуті нові знання про себе виявляться негативними, або що вони призведуть до чуття меншовартості, слабкості, порочності чи сорому. Як зауважує Маслоу (Maslow, 1962, р. 57):

Ми схильні боятися будь-якого знання, яке б змусило нас поставитися до себе з презирством або почуватися меншовартісними, слабкими, нікчемними, зіпсованими, безчесними. Ми захищаємо себе і змальований нами свій власний ідеальний образ витісненням із своєї свідомості цих неприємних речей та іншими аналогічними засобами захисту, що, по суті, є методами, за допомогою яких ми уникаємо усвідомлення прикросців чи небезпечної правди.

- існує небезпека дізнатися, що ми не зовсім такі, якими хотіли б бути. Якщо можна бути кращим, то наш нинішній стан є, мабуть, неадекватним, чи неповноцінним. Багатьом важко визнати свою неповну адекватність чи поінформованість.

Цей опір є «запереченням нашої кращої сторони, наших талантів, наших найпрекрасніших поривів, наших найвищих потенційних можливостей, нашої креативності. Коротше кажучи, це боротьба з нашою власною величчю» (Maslow, 1962, р. 58). Фройд (Freud, 1956) стверджував, що бути цілковито чесним із собою є найкраще, чого може прагнути людина, тому що цілковита чесність вимагає безперервного пошуку подальшої інформації про себе і бажання самовдосконалюватися.

- часто до процесу самоаналізу потрібно залучати інших людей, що не завжди є бажаним і допустимим. Багатьом це видається складним.

Але майже неможливо підвищити рівень самосвідомості, якщо не взаємодіяти з іншими людьми, не розкриватися перед ними. Якщо людина не готова відкритися іншим, обговорювати аспекти свого «я», які здаються неоднозначними чи невідомими, навряд чи варто розраховувати, що коли-небудь відбудеться зростання. Самовикриття є ключем до покращання самосвідомості. Гарріс (Harris, 1981) зазначає [8]:

Щоб пізнати себе, недостатньо лише інтроспекції чи самоаналізу, скільки б ви цим не займалися. Аналізуйте себе хоч тижнями, медитуйте хоч місяцями, ви ні на дюйм не просунетеся далі здатності чути запах власного подиху чи сміятися від власного лоскотання.

Перш ніж отримати хоч якесь уявлення про себе, варто відкритися іншій людині. Наше віддзеркалення у дзеркалі самого себе не скаже нам, на що ми схожі, – лише віддзеркалення в інших людях скаже. За своєю суттю ми є соціальними істотами, і наша особистість знаходиться в асоціації, а не ізоляції.

Взаємодія з іншими повинна бути широкою, чесною, викликаною прагненням самопізнання і самовдосконалення. Інформація, якою ви ділитеся, або яку отримуєте, ніколи не повинна використовуватися для того, щоб оцінювати чи ранили іншу людину. Підтримання довірчих стосунків з людиною, з якою ви можете поділитися, є критичною передумовою самопізнання.

Наведемо приклади деяких поведінських рекомендацій, які пов'язані з удосконаленням самооцінки і, можливо, стануть вам у нагоді у засвоєнні навичок на практиці [8]:

1. Визначте свій поріг чутливості. З'ясуйте, яка інформація вас вражає найбільше.
2. Використовуючи сім вимірів національної культури, визначте відмінності вашої особистої системи цінностей від систем цінностей представників інших культур, вікових чи етнічних груп.
3. З'ясуйте специфіку власних принципів, що визначають вашу поведінку. Визначте основні термінальні та інструментальні цінності, які лежать в основі рішень, які ви приймаєте.
4. Намагайтеся розширити межі власного стилю пізнання, підвищити рівень толерантності до невизначених ситуацій та підси-

лити свій внутрішній осередок контролю. Розширюйте межі свого досвіду, підвищуйте свою різнобічну активність, що дасть вам потужніший потік нової інформації.

5. Підрахуйте показники вашої несумісності з особами, контакти з якими є найпостійнішими, виявіть зони можливої несумісності. Під час виникнення конфліктів використовуйте принципи підтримуючої комунікації та управління конфліктами.
6. Будьте щирими з близькими вам людьми. Це допоможе вам розв'язати певні сумніви стосовно деяких аспектів своєї особистості.
7. Займайтеся самоаналізом. Життєва активність повинна розумно поєднуватися із самовдосконаленням.

1.8. Висновки

Хоча люди народжуються, володіючи великим розмаїттям генетично та конституціонально зумовленими темпераментами та психорисами, більшість з них розвивається у відповідності з вимогами домінуючих у кожному конкретному суспільстві “психологічних типів”.

Особистісна зрілість проявляється у вмінні поєднувати, співставляти свої індивідуальні особливості, статусні та вікові можливості, власні принципи з вимогами суспільства та оточуючих. Сподіваємося, що наданий матеріал допоможе вам у самовдосконаленні.

Використані джерела

1. Новий тлумачний словник української мови в 4-ох томах. К.: Аконті, 2001.
2. Вебер Макс. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика/ Пер. з нім. Олександр Погорілий.- К.: Основи, 1998. 534 с.
3. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я.-М.: Дело, 2000.- 224 с.
4. Друкер, Питер Ф. «Эффективный управляющий» <http://www.eklit.agava.ru/drucsod.htm>.

5. Юнг К.Г. Психологические типы/ Пер. с нем.; Под общ. ред. В.В. Зеленского; худ. обл. М.В. Драко. – Мн.: ООО «Поппури», 1998. - 656 с.
6. Гуленко В.В. Особистість, як вона влаштована? <http://socio.niko.narod.ru/ru/articles/osobystist.html>
7. Гуленко В.В. Описание конкретных типов и отношений между ними. <http://www.socionics.org/Default.htm>.
8. Devid A. Whetten, Kim S. Cameron. Developing Management Skills. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458, 2002.- 654 p.

Глосарій:

Психологія – наука про закономірності, розвиток і форми психічної діяльності живих істот.

Саморозвиток – розумовий або фізичний розвиток людини, якого вона досягає самостійними заняттями, вправами; розвиток когонебудь власними силами без впливу чи сприяння зовнішніх сил.

Розділ 2 **Управління стресом**

Визначення стресу

Фази стресу

Реакція на стрес

Поведінка у стресовій ситуації

Методи управління стресом

Наслідки стресу

Типи стресорів

Типи особистостей, залежно від їх реакції на стрес

Стрес на робочому місці

Висновки

Використані джерела

Мірою людини не є її поведінка за спокійних обставин, але те, як вона діє, коли наближається час випробувань.
Мартін Лютер Кінг

2.1. Визначення стресу

Стрес одне із найбільш популярних понять, які з медицини та психології перенеслися у сфери буденного життя та професійної діяльності. Однозначно можна сказати, що безстресове виховання чи управління виявилися академічними утопіями. Практика доводить, що як дорослим, так і дітям потрібно змагатися із труднощами, викликами та вимогами, але лише у допустимій мірі. Стрес у житті діє як приправа для їжі. Це означає, що для нас важливо навчитися управляти стресом, а не уникати чи боротися з ним.

Звісно є такі форми стресу, яких однозначно треба уникати, трапляються такі ситуації, в яких стресовий стан призводить до більш ефективних дій. Щоб вміло керувати стресом треба дещо знати про його природу та про себе самих.

«Без стресу не було б життя», – сказав канадський фізіолог Ганс Сельє, який у 1936 р. впровадив поняття стресу (з англ. stress - «напруга», «тиск»). За його визначенням, стрес це «неспецифічна реакція організму на складну ситуацію». Стрессова реакція охоплює увесь організм і полягає у швидкій його переорієнтації, підготовці до дії. Зміни, насамперед, виявляються в нервовій системі, звідки миттєво поширюються на гормональну систему та кровообіг. Відкривають джерела біохімічної енергії, збуджують органи необхідні для дії (наприклад серце, легені, м'язи) та зменшують активність органів у даний момент непотрібних (приміром системи травлення).

Спробуємо уявити, що відбувається в організмі під час стресу. В нормальних умовах у відповідь на стрес у людини виникає стан тривоги, збентеження, яке є автоматичною підготовкою до активної дії: атаки або захисту. Така підготовка відбувається в організмі завжди, незалежно від того, якої буде реакція на стрес – навіть тоді, коли не відбувається жодної фізичної дії. Імпульс автоматичної реакції може бути потенційно небезпечним та він приводить організм у стан вищої готовності. Серце частіше б'ється, підвищується артеріальний тиск, м'язи напружуються.

Незалежно від того, чи загроза серйозна (загроза життю, фізичне насильство), чи не дуже (словесна образа) в організмі виникає тривога та у відповідь на неї – готовність протистояти. У більшості випадків ви не нападаєте та не тікаєте, як первісна людина, але ваша нервова система функціонує точно так, як у віддаленого предка.

Змінюються часи та виникають нові стресові ситуації – з цим доведлося, мабуть, зіткнутися кожному із нас. Розглянемо простий приклад: у вас виник конфлікт з начальником. Ситуація стандартна: ви і раді були б зробити те, чого від вас вимагають, але у вас нічого не виходить. Ви напружені, мобілізуєте усі свої внутрішні резерви, всю свою енергію. У ситуації, що склалася, енергія витрачається як на спробу виконати доручення, так і на подолання автоматичної реакції на «натиск» згори. Росте внутрішня напруга, злість, проявляється страх, пришвидшується серцебиття та пульс. Іншими словами, приходиться стрес...

Поняття «стрес» дуже швидко почало використовуватися не тільки у фізіології та медицині. Найбільш впевнено воно «вкоренилося» у психології. По-перше, реакції на події, які викликають стрес, не обмежуються виключно фізіологічними змінами в організмі. Емоційне ставлення до ситуації, її осмислення та необхідність змінювати свою поведінку не тільки доповнюють, але частіше за все й виступають «спусковим механізмом» для екстреної мобілізації. По-друге, у порівнянні з екстремальним впливом оточення (галас, вібрація, холод, тепло, радіація і т. ін.), не менш значущими для людини є такі чинники, як новизна ситуації, складність завдань для вирішення, підвищена особиста відповідальність, соціальні конфлікти різного походження тощо. Спираючись на це, відомий американський психолог Ріхардо Лазарус увів поняття психологічного стресу та запропонував загальну модель його розвитку. В даному контексті психологічний стрес визначається як процес, що містить у собі не тільки присутність «проблемної ситуації», але і її суб'єктивне сприйняття та оцінку значущості «для себе». Часто людина не помічає небезпеки того, що відбувається у неї на очах або ж, навпаки, приділяє занадто багато уваги дрібницям чи побічним обставинам. Якщо ситуація суб'єктивно оцінюється як потенційно загрозлива – у фізичному або психологічному сенсі (наприклад, страх не впоратися із завданням, допустити помилку, втратити статус, опинитися у смішному становищі – або ж як перешкода у досягненні важливої мети, з'являються первинні прояви стресу. У протилежному випадку стрес взагалі не розвивається, навіть

якщо наявна ситуація може серйозно зашкодити людині. Поява первинних стресових реакцій вмикає механізми мобілізації, і людина починає пошук шляхів та способів виходу із складного становища.

2.2. Фази стресу

За наведеним визначенням стрес – це така реакція, яка відображає екстрену мобілізацію внутрішнього «запасу» сил організму для того, що б здолати перешкоду або захистити себе від шкідливого впливу. Це більш ніж корисна можливість організму, яка дозволяє вижити у оточенні, що бурхливо змінюється. Інше питання: яким чином використовується цей додатково активізований потенціал та чи його достатньо для подолання складнощів. Шкідливим для здоров'я та життєдіяльності стрес стає тільки на деяких стадіях свого розвитку – іноді на самому початку, коли сила екстремального впливу явно перевищує індивідуальні ресурси, й, особливо в останній фазі, коли, незважаючи на тривалу мобілізацію внутрішніх сил, позбутися впливу стрес-фактору не вдається. Однак, перш ніж досягти цього крайнього стану, люди зазвичай проходять три стадії реакцій: тривога, опір і виснаження (Selye, 1976; Auerbach, 1998; Cooper, 1998).

Вчені говорять про дві форми стресу:

Продуктивний стрес або евстрес (eustress) дозволяє не тільки впоратися з ускладненням, а й накопичити корисний досвід щодо вирішення подібних «складних» ситуацій.

Деструктивний або дистрес (distress) руйнує поведінку, є джерелом багатьох неприємних переживань та захворювань.

Для людей, що перебувають у стані стресу найбільш характерні такі типи захисних механізмів:

1. Агресія – безпосередня атака на стресор, у тому числі і напад, спрямований проти самого себе, інших людей чи навіть предметів (наприклад, удар по постійно зайнятому телефону).
2. Регресія (повернення до минулого стану) – прийняття моделі поведінки, яка колись була успішною (наприклад, дитяча реакція невдоволення чи плачу).
3. Репресія (витіснення із свідомості) – заперечення стресора, нехту-

вання стресором або його переоцінка (наприклад, вирішити, що «не такий страшний чорт, як його малюють»).

4. Вихід – захисний механізм, який може мати як психологічну, так і фізичну форму. Люди можуть поринати у фантазії, умисно не звертати уваги чи забувати або фізично змінити ситуацію як таку.
5. Фіксація – уперто триматися вибраної реакції, не зважаючи на її дієвість (наприклад, раз за разом перезавантажувати комп'ютер, коли він «зависає»).

Залежно від того, наскільки ефективною є обрана стратегія управління стресом, проблемна ситуація або успішно вирішується або ж навпроти, ще більше поглиблюється. У першому випадку переживання спричинені стресом закінчуються і поповнюють «скарбничку» корисного досвіду, у другому – накопичуються і переходять у деструктивну фазу.

2.3. Реакція на стрес

Можемо виокремити різні види реакції на стрес, зокрема, розділити їх на психологічні та фізіологічні форми прояву. Давайте спробуємо розпізнати деякі їх типи:

Фізіологічні реакції:

- підвищення активності нервової системи;
- збільшення рівня адреналіну (або нор-адреналіну) у крові, що викликає серцебиття та підвищення тиску;
- головний біль, біль у спині, шлунку.

Психологічні реакції:

- страх;
- депресивний стан;
- смуток;
- роздратування;
- розчарування у житті та у собі.

Зміни у поведінці:

- зловживання їжею;
- куріння;
- зловживання алкоголем;
- обгризання нігтів;

- розлади сну;
- спалахи гніву;
- уникнення спілкування з людьми.

Зміни у мисленні:

- проблеми із зосередженням уваги;
- клопіт з пам'яттю;
- негативне мислення.

2.4. Поведінка у стресовій ситуації

1. Неприятливі фактори (стресори) викликають реакцію стресу (стрес) тобто людина свідомо або підсвідомо намагається пристосуватися до абсолютно нової ситуації. Згодом настає вирівнювання, або адаптація (в науці використовується англійське поняття GAS - General Adaptation Syndrom). Людина або повертається до рівноваги у ситуації, що склалася, та стрес не залишає жодних наслідків, або не адаптується до неї – це так звана МАЛ-АДАПТАЦІЯ (погана адаптація). Як наслідок цього можуть виникнути різні психічні або фізичні розлади.

Іншими словами, стрес або досить довго триває або досить часто виникає. При цьому часті стреси можуть призвести до виснаження адаптаційної захисної системи організму, що, в свою чергу, може стати причиною психосоматичних захворювань.

2. Пасивність. Вона виявляється у людини, адаптаційний резерв якої недостатній і неспроможний ефективно протистояти стресові. Виникає стан безпорадності, безнадії, депресії. Однак, така реакція на стрес може змінюватися.

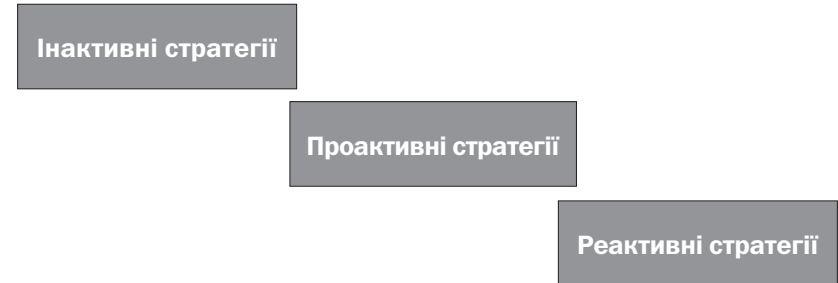
Дві наступні реакції активні і залежать від вольових актів людини.

3. Активний захист від стресу. Людина змінює сферу діяльності та віднаходить те, що допомагає їй набути душевної рівноваги, сприяє покращенню стану здоров'я (спорт, музика, праця у саду чи на городі, колекціонування тощо).

4. Активна релаксація (розслаблення), яка підвищує природну адаптацію людського організму – як психологічну так і фізичну. Така реакція є найбільш дієвою.

2.5. Методи управління стресом

Було виявлено, що в управлінні стресом найбільший ефект дає застосування особливої ієрархії підходів.



Джерело: Lehrer, 1996; Kahn & Byosiere, 1992

Зрозуміло, що найкращий спосіб управління стресом – усунути або мінімізувати стресори, створюючи чи запроваджуючи для людини нове середовище, яке не містить стресорів. Таке рішення проблем стресу називаємо інактивною (enactive) стратегією. Люди почуватимуться краще, якщо зможуть усунути шкідливі стресори і потенційно негативні ефекти частих, сильних реакцій на стрес. Проте, здебільшого, не маючи повного контролю над своїм середовищем чи обставинами, їм рідко вдається позбутися всіх шкідливих стресорів. Тому наступна найкраща альтернатива – поліпшити спроможність протистояти негативним ефектам стресу і мобілізувати енергію, генеровану стресорами. Розвиток особистої стійкості, яка допомагає організму швидше повернутися до нормальних рівнів активності, – або яка спрямовує енергію «двигуна, що набрав обертів», у продуктивне русло, – є наступною після цілковитого усунення стресорів найкращою стратегією. Підхід, що характеризується посиленням загальної спроможності людей долати стрес шляхом підвищення їхньої особистої стійкості, називаємо проактивною (proactive) стратегією, яка має на меті ініціювати дію, яка опирається на негативні ефекти стресу. Нарешті, за необхідності невідкладного втручання потрібно розробити короткострокові методи боротьби зі стресорами. Як тимчасовий захід, на «високі оберти» можна відповісти застосуванням конструктивних стратегій, таких як прийоми тимчасової релаксації та контроль над думками. Такі прийоми призначені для того,

щоб допомогти «двигуну» швидше повернутися в режим холостого ходу, принаймні на короткий час.

Ці методи – реактивні (reactive) стратегії – застосовують як першу допомогу для тимчасового послаблення ефектів стресу.

На жаль, більшість людей вдаються до згаданих вище стратегій подолання стресу в зворотному порядку, тобто вони спочатку покладаються на тимчасові реактивні методи, тому що ці дії можна вжити негайно. Але реактивні стратегії дають короточасний ефект, а отже їх необхідно повторювати під час кожної зустрічі зі стресорами. До того ж деякі поширені реактивні стратегії, такі як вживання алкоголю, прийняття снодійних таблеток чи «випуск пари» через приступ гніву, можуть викликати звикання чи створювати залежність і стати шкідливими самі по собі. Без більш довгострокових стратегій покладання на неодноразове застосування реактивних стратегій може утворити порочне коло.

2.6. Наслідки стресу

У 1967 р. було запропоновано шкалу оцінок соціального пристосування (Social Readjustment Rating Scale, SRRS) (шкалу інтенсивності стресу), яка спирається на поняття стресорів — тобто ситуацій, які викликають стан стресу. За точку відліку (умовно кажучи 100 балів) прийнято стрес, пов'язаний зі смертю одно з подружжя. Відносно такого рівня вираховується сила інших стресорів. Отже, розлучення викликає стрес силою в 75 балів, одруження 50, вагітність 40. (Так, бо позитивні враження та події також викликають сильний стрес). Звільнення з роботи «коштує» нам 47 балів, вихід на пенсію 45, конфлікт з начальником 23 і т. ін. (див. Rahe, Ryman, & Ward, 1980; Adler & Hillhouse, 1996)

Відомо, що наслідки стресу із різних джерел (наприклад, робота та сім'я) додаються одне до одного. Знаємо також, що стрес накопичується у часі. Якщо між однією стресовою ситуацією та іншою немає достатньо тривалої перерви, стрес накладається на стрес. Наслідки подібного вельми небажані. Підтверджено, що особи, які перебувають під впливом стресу з сумарною вартістю у 300 балів протягом року, часто страждають тяжкими захворюваннями або депресією з імовірністю 80%. Якщо сума стресу досягає 200 балів, вірогідність захворювання залишається досить високою і становить 50%.

Все це виникає з факту, що найбільш небезпечним є хронічний стрес. Хронічний стрес, це той, який ніколи не зупиняється. Організм постійно мобілізований, тіло у стані готовності до боротьби. Організм не може без кінця функціонувати таким чином, він просто не «запроектований» для цього. Через деякий час життєві сили вичерпуються.

Ішемічна хвороба серця це тільки один із багатьох наслідків, про який всі ми добре знаємо, оскільки це найбільш поширена причина ранньої смертності багатьох наших співвітчизників.

Варто зауважити, що набрання високої суми балів за шкалою SRRS не означає, що людина неодмінно захворіє чи травмується. Цим тенденціям може протидіяти ціла низка навичок подолання стресу, а також особистих характеристик, що буде обговорюватися пізніше. Ми лише хотіли підкреслити, що ситуаційні стресори є важливими чинниками, які необхідно брати до уваги, навчаючись майстерності управління стресом.

2.7. Типи стресорів

У нашій практичній діяльності частіше за все ми зустрічаємося із чотирма основними типами стресорів. Перший тип, стресори пов'язані з часом, як правило, є результатом необхідності зробити надто багато за надто короткий час. Наша реальність яскраво демонструє, що час стає найбільш дефіцитним ресурсом. Практично всі скаржимося на те, що для «повноти щастя» нам бракує тільки десь з десятка зайвих годин на добу, робочий день не може вмістити у себе всі заплановані нами справи, а життя так швидко спливає... Ніколи раніше в історії не було такої зачарованості часом, і саме він (а власне його нестача) стає важливим джерелом стресу.

У період бурхливих змін у країні, у час економічної переорієнтації, у стані постійних соціальних проблем значна частина наших муніципальних службовців відчуває перевантаження роботою – тобто вони є змушеними виконати велику кількість завдань за короткий час і не керують наявним часом. При цьому необхідно відзначити, що культура планування та ефективного використання часу потребує значного покращення як стосовно окремих людей, так і в багатьох інституціях та організаціях. Часові стресори можуть бути вкрай згубними для людей, які повсякденно перебувають під їхнім впливом. Тимчасові часові стресори можуть стимулювати завершення роботи, і деякі люди встигають набагато

більше, якщо їм встановлюють безпосередній кінцевий строк, ніж якщо їм дозволяють працювати у зручному для них темпі. Проте постійне перебування в цейтноті – мати забагато чого зробити і не мати достатньо часу, щоб це зробити – зазвичай є шкідливим. Про ефективні способи управління часом на робочому місці читайте у наступному підрозділі цього посібника.

Конфліктні стресори – наслідок несприятливих умов міжособистісної взаємодії.

Не треба зайвий раз підтверджувати, яку серйозну психологічну напругу викликають такі міжособистісні проблеми як: сварка з найкращим товаришем, співробітником, дружиною чи чоловіком, намагання виконати складну роботу у групі, яка розділена внутрішнім конфліктом. Кожен з цих стресорів є породженням ускладнень у міжособистісних стосунках і значною мірою впливає на наше самопочуття. Наукою доведено, що саме погані стосунки з іншими спричиняють особливо високий рівень стресу. Людина, яка значною мірою є соціальною істотою, значно більше страждає від ускладнень у стосунках з оточуючими, ніж з інших (матеріальних чи ситуативних) причин. Зрозуміло, що у робочому середовищі від стресу спричиненого конфліктними чинниками більше за всіх потерпають менеджери і, особливо ті, діяльність яких безпосередньо пов'язана з управлінням іншими людьми або прямим контактом із клієнтом. Особистісне або емоційне реагування на ситуацію має тенденцію до посилення конфліктного стресу на робочому місці. Тому в управлінні стресом слід мати на увазі, що для певних видів стресу одні люди є більш уразливими, ніж інші, а конфліктний стрес може зачепити будь-кого, але для одних людей він є більш характерним, ніж для інших. Значно більше про управління міжособистісними конфліктами ви дізнаєтеся у окремому розділі нашого підручника.

Стресори третьої категорії – ситуаційні стресори – створені середовищем, в якому живе людина, обставинами її життя. Несприятливі умови роботи – одна з найбільш поширених форм ситуаційного стресу. В нашій соціально-економічній ситуації джерелом ситуаційного стресу перш за все можуть стати постійні та здебільшого неочікувані зміни (як у масштабах усього соціуму, так й у окремих організаціях чи колективах). Живемо під тиском організаційних перетворень, не можемо передбачити управлінські дії свого нового керівництва, взагалі боїмося втратити роботу після приходу до влади нової політичної сили в нашому регіоні.

Передчуттєві стресори – четверту категорію породжує наша власна психіка, як стан підвищеної тривоги пов'язаний із загрозою виникнення потенційних труднощів або неприємностей. Таким чином, стрес стає наслідком передчуття чи страху події, яка може змінити наше становище. Подібні передчуттєві стресори частіше за все зустрічаються у організаціях, які перебувають у стані непередбачуваних змін. Для окремої людини, особливо для тієї, яка не достатньо інформована про те, яким чином буде здійснюватися реорганізація – цей стан невпевненості у майбутньому загрожує виникненням глибокої стресової ситуації. Про те, як найкраще впроваджувати зміни та готувати до них власний колектив ітиме мова у окремому параграфі нашого підручника «Управління змінами».

Утім, передчуттєві стресори не обов'язково повинні бути дуже неприємними чи суворими, щоб породити стрес. Страх допустити помилку чи страх опинитися в незручному становищі перед людьми є одним з поширених передчуттєвих стресорів. Як поширені чинники стресу Левінсон (Levinson, 1978), Холл (Hall, 1976) та інші автори також ідентифікували тривожне очікування виходу на пенсію та втрати енергійності в середньому віці.

2.8. Типи особистостей, залежно від їх реакції на стрес

Адекватний прояв власних емоцій – це суттєвий елемент управління собою, раціонального розподілу сил, профілактики стресу та культури поведінки. На жаль, нас не вчать правильно проявляти особисті емоції, що може викликати деякі проблеми на рівні особистих переживань, може слугувати внутрішнім джерелом стресу та вплинути на якість міжособистісних стосунків. Індивідуальні особливості поведінки під час «зустрічі» зі стресом багато в чому обумовлені своєрідними особистісними властивостями людини. В літературі, яка присвячена вивченню проблеми стресу у менеджерів, виділено шість диспозиційних типів особистостей, які по-різному реагують на стрес.

1. Честолюбний тип: до цього типу належать люди, які мають сильну потребу у досягненнях та успіхах. В основному це менеджери, які дуже енергійні, рухливі, домінантні, агресивні та орієнтовані на діло. Причинами стресу для них будуть перевантаження, велика інтенсивність діяльності та міжособистісних стосунків, недостатнє розуміння самих себе.

2. Спокійний тип: до нього належать спокійні та врівноважені люди, вони орієнтовані на минуле, мрійники та малоактивні, зберігають баланс між роботою та сім'єю, відрізняються стійкістю до стресу. Причинами стресу можуть виступити інші люди або вимоги професійної діяльності, які порушують поміркований стиль життя.
3. Совісний тип: люди педантичні, дріб'язкові, прискіпливі, догматичні та стабільні, консервативні та обов'язкові. Вони довіряють авторитетам та підкоряються традиціям. Для них причинами стресу бувають частіше за все інші люди, які порушують їхні плани та стереотипи поведінки.
4. Ті, хто не відстоює – тип людей, які не можуть відстояти свою позицію та власні права. Такі люди намагаються служити іншим, побоюються конфронтації та проблемних стосунків з оточуючими. Взагалі вони відчувають внутрішню напругу з приводу міжособистісних стосунків, що і є для них частою причиною стресу.
5. Життєлюбний тип – люди, які належать до цього типу, життєлюбні, сильні, енергійні, жадають нових подій та відчуттів, імпульсивні та ризиковані, для них характерна часта зміна інтересів. Причинами стресу для них може бути рутинна й нудна робота та зайва внутрішня напруга, які значно підвищують вразливість до стресу.
6. Тривожний тип – такі люди дуже вразливі до стресу, відчувають занепокоєння з приводу можливих невдач, орієнтовані на майбутнє та зайве рефлексивні, характеризуються високою внутрішньої напруженістю за низької самооцінки. Причиною стресу для них частіше за все може бути відповідальна робота чи різкі зміни у житті.

2.9. Стрес на робочому місці

Стрес, пов'язаний із умовами праці, є сьогодні дуже поширеним явищем. Як свідчать дані Світової Організації Здоров'я (WHO), майже половина працівників відчувають себе нещасливими на роботі (Levi, 1990). Це спостереження підтверджують також дані, що наводить американський National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). Наприклад, дослідження Northwestern National Life довели, що

40% працівників оцінюють свою роботу як таку, що викликає сильний або навіть екстремальний стрес. У Європейському союзі стрес, пов'язаний з роботою (Work-Related Stress, WRS), є другою з найчастіших (після болю у спині) проблемою здоров'я, яку відчуває 28% працюючих. WRS може бути викликаним як психосоціальними факторами, – такими як планування та організація чи управління (наприклад, завищені вимоги, недостатній контроль за роботою), так і такими явищами, як знущання або примус на роботі. Іншими причинами виникнення WRS також можуть бути фізичні загрози, такі як галас чи температура.

Працівник відчуває стрес, пов'язаний з роботою, тоді, коли вимоги, які поставлені робочим оточенням перевищують його можливості впоратися з ними (або їх контролювати). (Дослідження стресу пов'язаного з роботою. Європейська Агенція Безпеки та Здоров'я на робочому місці, 2000, Люксембург, 2000).

Управління залишається однією з найбільш стресових сфер діяльності. У рейтингу найнервовіших професій Британського управління здоров'я та безпеки перші місця посідають вчителі та медпрацівники. Далі — бізнесмени та керівники найвищої ланки. Такої вітчизняної статистики поки що немає, однак, за всіма ознаками, якби вона була, то приблизно так і виглядала б. Українські управлінці не люблять скаржитися на життя, хоча й зізнаються, що сфера муніципального управління не для людей зі слабкими нервами та здоров'ям. Зрозуміло, насправді причини стресів дуже індивідуальні, хоча, як свідчать експерти, деякі закономірності існують.

Успішне управління стресом на робочому місці потребує, перш за все, ідентифікації чи діагностики проблемних зон, або тих «слабких» місць в організації, які породжують фактори ризику виникнення стресових ситуацій.

Основні фактори, які викликають стрес на робочому місці:

- Культура
- Вимоги на роботі
- Контроль (або можливість впливу)
- Роль
- Міжособистісні стосунки
- Підтримка та особистість
- Зміни

Пам'ятайте! Співробітник, що перебуває у стані хронічного (довготривалого) стресу, може бути фізично мобілізований, але він діє значно гірше, ніж дозволяють йому його інтелектуальні та емоційні можливості.

2.10. Висновки

Допоможи собі сам:

1. Опрацюйте систему пріоритетів у своїй роботі. Оцініть свою роботу так: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше протягом цього тижня» та «зробити, коли буде час».
2. Навчіться говорити «ні», коли ви сягнете краю, за яким вже не зможете узяти більше роботи. Поясніть своєму начальнику, розумійте важливість завдання. Після цього опишіть конкретні пріоритетні роботи, які ви зараз виконуєте. Якщо він наполягає на тому, що вам необхідно починати нове завдання, спитайте, яку роботу ви маєте відкласти до завершення нового завдання.
3. Наладьте особливо ефективні й надійні стосунки з вашим начальником. Спробуйте зрозуміти його проблеми та допоможіть йому зрозуміти ваші. Навчіть вашого начальника поважати ваші пріоритети, вашу робочу завантаженість та давати вам обгрунтовані доручення.
4. Не погоджуйтесь із вашим керівником чи будь-ким, хто починає висувати суперечливі вимоги (конфлікт ролей). Поясніть, що ці вимоги тягнуть вас у протилежні напрямки. Попросіть провести збори за участю усіх зацікавлених сторін для того, щоб з'ясувати питання. Не займайте обвинувально-агресивної позиції; просто поясніть, які конкретні проблеми викликають для вас суперечливі вимоги.
5. Розкажіть своєму керівнику чи співробітниками, коли ви відчуєте, що очікування або стандарти оцінки вашого завдання незрозумілі (неокресленість ролей). Скажіть їм, що ви не впевнені у деяких конкретних, пов'язаних із завданням питаннях та хотіли б мати можливість обговорити з ними ці питання.
6. Поговоріть про відчуття нудьги чи відсутність зацікавленості у роботі зі своїм керівником. Зауважте – краще не опинятися у положенні скаржника. Поясніть, що ви є прихильником роботи, яка потребує віддачі сил та хотіли б мати можливість брати участь у інших видах діяльності.
7. Знайдіть щодня час для розслаблення та відпочинку. Щоранку

зачиніть на п'ять хвилин двері. Підніміть та обіпріть на що-небудь ноги, повністю розслабтеся та викиньте роботу із голови. Подумайте про приємне та зверніться до милих вам образів, щоб освіжити мозок. Час від часу покидайте свій робочий кабінет, щоб змінити обстановку чи хід власних думок. Не обідайте на роботі та не затримуйтеся надовго після закінчення робочого часу.

До інших факторів, пов'язаних зі зниженням вірогідності стресу належать дотримання належного режиму харчування, підтримка фізичної форми за допомогою фізичних вправ та досягнення загальної життєвої рівноваги.

Поради керівникам щодо профілактики стресу у підлеглих:

1. Оцініть вміння, потреби та можливості ваших працівників та спробуйте підібрати обсяг та тип роботи для них, які відповідають цим факторам. Як тільки вони продемонструють успішні результати, збільшіть їхнє робоче навантаження, якщо вони цього бажають. У відповідних випадках делегуйте їм повноваження та відповідальність.
2. Дозвольте вашим працівникам відмовлятися від виконання будь-якого завдання, якщо у них є для цього достатнє обгрунтування. Якщо конче необхідно, щоб вони виконували дане завдання, поясніть, чому це необхідно та окресліть пріоритети у їхній роботі, щоб дати їм необхідний час для виконання додаткового доручення.
3. Чітко опишіть зони повноважень та виробничих очікувань. Використовуйте двосторонню комунікацію та інформацію від своїх підлеглих (зворотний зв'язок).
4. Використовуйте стиль лідерства, який відповідає даній ситуації.
5. Забезпечте відповідне матеріальне стимулювання за ефективну роботу.
6. Виступайте у ролі наставника у стосунках зі своїми підлеглими, розвиваючи їхнє вміння та можливості й дискутуючи з приводу складних проблем, з якими вони стикаються.

Використані джерела

1. Воложин А.И., Субботин Ю.К., Чикин С.Я. Путь к здоровью. — М., 1990. — 160 с.
2. Ганс Селье. Стресс без дистресса. — М., 1982. — 127 с.

3. Китаев-Смык Л.А. Психология и концепция стресса. // Хрестоматия по психологии: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / Под ред. А.В.Петровского. — М., 1987. — С. 250-260.
4. Człowiek w sytuacji stresu: problemy teoretyczne i metodologiczne / pod red. Ireny Heszen-Niejodek i Zofii Ratajczak . – Wyd. 2. – Katowice: Uniwersytet Śląski, 2000
5. Jak przetrwać w stresie / Jacek Santorski. – Warszawa: Jacek Santorski, 1992.
6. Psychologia stresu / Jan F. Terelak. – Bydgoszcz: Branta, 2001.
7. Psychologia stresu / Leonid A. Kitajew-Smyk; przekł. z ros. Tatiany Klonowicz. – Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossólinskich – Wydawnictwo, 1989.
8. Stres: przyczyny, terapia i autoterapia / George S. Everly Jr, Robert Rosenfeld; przekł. z ang. Józef Radzicki . – Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1992.
9. Lehrer, P. M. (1993). Principles and practice of stress management. New York: Guilford Press.

Глосарій:

Стрес – як неспецифічна відповідь організму на будь-які впливи або ситуації (стресори), що потребують пристосування до них. Стресори активізують в організмі фізіологічні механізми, відповідальні за емоційне збудження.

Стресори – фізіологічні або психологічні фактори, які викликають стан стресу.

Евстрес (eustress) – продуктивний стрес, джерело підвищення активності, радості від зусилля і успішного подолання

Дистрес (distress) – стан, який настає під час дуже частих або надмірних стресів у такому поєднанні несприятливих факторів, коли переважає не радість подолання, а почуття безпомічності, усвідомлення надмірності, непосильності і небажаності потрібних зусиль.

Стратегія управління стресом – філософія організації та набір принципів, які формують конкретні методи спрямовані на збереження здоров'я людей та організацій з метою їхнього захисту від негативних наслідків стресу.

Розділ 3

Управління часом

Стрес, викликаний нестачею часу

Усунення стресорів через управління часом

Стресор – фактор, що викликає стрес

Дієве управління часом

Ефективне управління часом

Функції самоменеджменту в процесі управління часом

Планування

Організація процесу: прийняття рішень.

Контроль

Висновки

Використані джерела

Час – це найбільш обмежений капітал,
і якщо не можеш ним розпоряджатися,
не зможеш розпоряджатися нічим іншим.
П. Друкер

3.1. Стрес, викликаний нестачею часу

Уміння управляти стресом і часом є однією з ключових управлінських навичок в репертуарі компетентного менеджера – і однією з тих, якими найчастіше нехтують. За оцінками Національного інституту охорони праці та Американської психологічної асоціації, проблема стресу на робочому місці щорічно «викачує» з національної економіки понад 500 млрд. доларів [3].

Наслідки стресу не тільки негативно впливають на працівників на робочому місці, але й вкрай заважають реалізації таких елементів дієвої управлінської поведінки, як слухання, прийняття правильних рішень, ефективно розв'язання проблем, планування і генерування нових ідей. Тому розвиток навичок управління стресом може принести велику вигоду. Здатність належним чином долати стрес не тільки сприяє особистому саморозвитку, але й може мати величезний підсумковий вплив на організацію в цілому.

Одним з компонентів «загального», якщо можна так висловитися, стресу, є фактори, пов'язані з нестачею часу – «часові стресори» («Стресор» – фактор, що викликає стрес). Вони, як правило, є результатом необхідності зробити надто багато за надто короткий час. Часові стресори належать до найпоширеніших джерел стресу, з якими стикаються менеджери в корпораціях. Про значення, яке ми приділяємо часу, також свідчить розмаїття словосполучень, якими ми користуємося, коли кажемо про час. Ми маємо час, стежимо за часом, купуємо час, заощаджуємо час, тягнемо час, витрачаємо час, продаємо час, марнуємо час, убиваємо час, проводимо час, надаємо час, забираємо час.

Часові стресори по-різному відчуваються в різних національних культурах. Деякі культури орієнтуються на короткі часові горизонти, і часові стресори в них є більш поширеними (наприклад, Філіппіни, США, Ірландія, Бразилія, Індія, Австралія). У культурах з довгими

часовими горизонтами (наприклад, Гонконг, Чехія, Австрія, Швеція, Португалія) невідкладність часових вимог є менш поширеною. Довгострокове планування і розширені часові горизонти роблять часові стресори дуже відмінними. Американці схильні розпланувати день, заповнивши його короткостроковими заходами, кожний з яких має певну точку завершення. Японці та Полінезійці також можуть мати завантажені дні, але вони зорієнтовані не стільки на завершення нагальної задачі, скільки на довгострокову цілісність [3].

Часовим стресорам притаманні загальні властивості стресу, тобто іноді вони є корисними. Тимчасові часові стресори можуть стимулювати завершення роботи, і деякі люди встигають набагато більше, якщо їм встановлюють безпосередній кінцевий строк, ніж якщо їм дозволяють працювати у зручному для них темпі. Проте постійне перебування в цейтноті – мати забагато чого зробити і не мати достатньо часу, щоб це зробити – зазвичай є шкідливим.

«І куди тільки сплинув мій час?» – з цим питанням стикаються менеджери будь-де. Усе більше людей потрапляють у цейтнот.

Перевантаження керівника є результатом виконання чисельних обов'язків вирішення задач. Як наслідок, неправильно обираються пріоритети, другорядні справи не передоручаються, поведінка менеджера іноді дуже залежить від подій дня, він відволікається на другорядні справи тощо.

Як узяти час під контроль та організувати своє розпорощене, хаотичне середовище?

Для актуалізації тематики варто відповісти на такі запитання [1]:

1. Чи вистачає вам часу?
2. Що час для вас значить?
3. Як ви користуєтеся власним часом?
4. Скільки часу у вас ще є?

Відповіді на ці питання нададуть вам можливість сильніше відчути значення та цінність часу.

3.2. Усунення стресорів через управління часом

3.2.1. Стресор – фактор, що викликає стрес

Серед головних факторів, що викликають часовий стрес, є, зокрема, такі [1]:

- Нечітка постановка мети
- Відсутність пріоритетів у справах
- Намагання зробити надто багато за раз
- Відсутність повного уявлення про завдання, що потребують вирішення, та шляхів їхнього вирішення
- Погане планування робочого дня
- Особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл
- Надмірне читання
- Погана система досьє
- Нестача мотивації (індиферентне ставлення до роботи)
- Пошук нотаток, адрес, телефонних номерів
- Нестача кооперування або розподілу праці
- Телефонні дзвінки, що відривають від роботи
- Незаплановані візитери
- Нездатність сказати «ні»
- Неповна інформація
- Відсутність самодисципліни
- Невміння довести справу до кінця
- Відволікання (шум)
- Довгі (затягнуті) наради
- Недостатня підготовка до бесід та обговорень
- Відсутність зв'язку (комунікації) або неточний зворотній зв'язок
- Балачки на приватні (особисті) теми
- Зайва комунікабельність
- Надмірність ділових записів
- Синдром «відкладання»
- Бажання знати всі факти
- Довгі очікування (наприклад, зустрічі)
- Нетерпіння, поспішність
- Дуже не часте делегування (передоручення) справ
- Недостатній контроль за передорученими справами.

Результативне управління часом та усунення стресорів, спричинених нестачею часу (часових стресорів) ґрунтується, принаймні, на двох сукупностях навичок: дієве (у довгостроковій перспективі) та ефективне (щодня) використання часу [3].

3.2.2. Дієве управління часом

Управління часом на основі дієвості означає, що:

- 1) час витрачається на важливі справи, а не на нагальні (термінові);
- 2) люди здатні відрізнити важливе від нагального;
- 3) у центрі уваги стратегій управління часом – результати, а не методи;
- 4) люди мають підстави не почуватися винними, коли доводиться казати «ні».

Корисність «матриці часу» полягає у тому, що її застосування дає можливість диференціювати типи діяльності конкретного менеджера за чотирма групами категорій за ознаками «важливе» і «нагальне».

Важливою є діяльність, яка приносить бажаний результат, тобто діяльність, в результаті якої здійснюються важливі наміри, чи досягається суттєва мета.

Нагальною ж є діяльність, яка вимагає негайної уваги. Така діяльність обумовлюється потребами, висловленими іншими людьми, або стосується проблеми чи незручної ситуації, яка вимагає найшвидшого вирішення.

Цей підхід ще називають аналіз за принципом Ейзенхауера (мал.1) [3].



Вважається, що справи з квадранту 1 (нагальні та важливі) – це саме ті, за які треба негайно братися та виконувати самому. Ця діяльність зазвичай цілковито поглинає життя менеджерів.

Квадрант 2 (нагальні, але менш важливі) містить такі види діяльності, які можуть підвести менеджера під вплив «тиранії поспішності», і, як наслідок, менеджер буде виконувати справи тому, що вони є нагальними, але з їх важливістю можна посперечатися.

Що стосується менш нагальних, але все ж таки важливих речей, то радимо скористатися такою рекомендацією: перевірте важливість цих справ та спробуйте задачі такого типу у повному або частковому обсязі передоручати підлеглим. Проблема може полягати у тому, що якщо цього не зробити вчасно, рано чи пізно ці справи стануть нагальними, і менеджер буде змушений особисто їх вирішувати у стані цейтноту.

Дуже цікавим є зміст діяльності, що є не нагальна і неважлива. Вважається [3], що під впливом часових стресорів менеджери намагаються «втєкти» саме у цей квадрант. Вони відгороджуються від світу, відкладають усе на потім... І хоча у такий спосіб можна тимчасово сховатися від часового стресу, у довготерміновій перспективі це не є вирішенням, а отже часовий стрес не зменшується назавжди.

Одне з найважчих, але ключових рішень у цьому випадку є: що саме є важливим, а що нагальним. Відповідь на це питання для себе кожен менеджер має дати особисто.

Допомогою у цьому може стати визначення конкретних особистих пріоритетів за допомогою відповідей на наступні питання:

1. Чого я прагну?
2. Що для мене є особливо дорого?
3. Що я бажаю залишити після себе? Чим я хочу запам'ятатися людям?
4. Чого я хочу досягти через 20 років?
5. Якщо б я міг вмовити всіх у світі дотримуватися кількох основних принципів, які б то були принципи?

Отже, дієвість в управлінні часом означає, що ви витрачаєте свій час на досягнення того, що ви хочете досягти.

3.2.3. Ефективне управління часом

Поряд з підходом до управління часом на основі дієвості (тобто використання часу у відповідності з головними особистими принципами), так само важливо розглянути це питання з точки зору ефективності (тобто досягати більшого, марнуючи менше часу). Існує багато способів, що допомагають менеджерам ефективніше скористатися часом, який вони мають кожного дня.

Один з таких способів – бути чутливим до власних тенденцій неефективного використання часу.

Серед типових зразків цього підходу, зокрема, такі:

| | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Робимо насамперед | Робимо потім |
| Що нам подобається | Що нам не подобається |
| Що ми знаємо, як робити | Що не знаємо, як робити |
| Що є легшим | Що є складнішим |
| Що потребує менше часу | Що потребує більше часу |
| Що вимагає наявних в нас ресурсів | Для чого ресурсів немає |
| Що є терміновим | Що є важливим |
| Що є цікавим для нас | Що є нецікавим та ін. |

Таких типових зразків є багато. Підсумовуючи та групуючи їх, можна зробити висновок, що деякі менеджери вважають за краще:

- Робити справи правильно замість того, щоб робити правильні справи
- Вирішувати проблеми замість того, щоб створювати творчі альтернативи
- Заощаджувати кошти замість того, щоб оптимізувати використання коштів
- Виконувати обов'язок замість того, щоб досягати результатів
- Знижати витрати замість того, щоб підвищувати прибуток.

При цьому звертаємо увагу, що тут не ставиться питання, чи є один з вищенаведених підхід суто позитивним, а інший, відповідно, суто негативним. Коли ми говоримо про менеджерів – «вважають за краще», ми

розуміємо це, як — «за краще для себе, для команди, для результату». Це дуже цікава тема для дискусії.

У багатьох ситуаціях ці тенденції можуть репрезентувати належну реакцію. Але в інших вони можуть стати на заваді ефективному управлінню часом і посилити часові стресори, якщо тільки люди, яким притаманні зазначені тенденції, не усвідомлюють їх та їхніх можливих наслідків.

«Обстеження управління часом» — методика, яка дає можливість самостійно діагностувати вашу компетентність в управлінні часом.

Перша частина обстеження стосується кожного в повсякденному житті.

Друга частина є більш застосованою до людей, які управляють чи працюють в організації.

«Обстеження управління часом» перелічує рекомендації чи методи, добуті з досліджень на дану тему. Це такі правила:

1. Читайте селективно.
2. Складіть перелік справ, які ви маєте виконати сьогодні.
3. Майте для всього своє місце і тримайте все на своєму місці.
4. Встановлюйте пріоритетність своїх задач.
5. Робіть одну важливу справу за раз, але кілька дріб'язкових одночасно.
6. Складіть перелік окремих задач, на виконання яких потрібно п'ять–десять хвилин.
7. Розбийте великі проекти на частини.
8. Визначте критичні 20 відсотків ваших задач.
9. Залишіть свій «найкращий час» важливим питанням.
10. Виділіть протягом дня час, коли інші не мають до вас доступу.
11. Не гайте часу.
12. Стежте за використанням свого часу.
13. Установіть граничні строки виконання задач.
14. Займіться чим-небудь продуктивним під час очікування.
15. Установіть час для виконання напруженої роботи.
16. Намагайтеся завершити кожного дня хоча б одну справу.
17. Заплануйте для себе певний особистий час.
18. Ні через що не хвилюйтеся безперервно.
19. Складіть список довгострокових цілей.
20. Ніколи не забувайте про способи вдосконалення управління часом.

Ефективне управління часом для менеджерів

1. Проводьте звичайні повсякденні наради наприкінці дня.
2. Проводьте короткі наради «стоячи».
3. Установіть граничний час закінчення наради
4. Час від часу скасовуйте наради
- 5, 6 і 7. Майте порядок денний, дотримуйтесь його і стежте за часом.
8. Починайте наради точно в призначений час.
9. Готуйте протокол наради та контролюйте виконання прийнятих рішень.
10. Наполягайте, щоб підлеглі пропонували рішення проблем.
11. Зустрічайте відвідувачів у дверях.
12. Для короткої зустрічі з підлеглим ідіть до його офісу.
13. Не перевантажуйте денний розклад.
14. Призначте когось відповідати на телефонні дзвінки та проглядати електронну пошту.
15. Майте місце для роботи, де вам ніхто не заважатиме.
16. Зробіть щось конкретне з кожним предметом паперової роботи, який потрапляє до ваших рук.
17. Підтримуйте порядок на робочому місці.
- 18, 19 і 20. Делегуйте роботу, визначте обсяг ініціативи, який має бути проявлений під час виконання доручених завдань, відзначайте успіхи інших.

3.3. Функції самоменеджменту в процесі управління часом

3.3.1. Планування

Враховуючи якісний склад учасників групи, особливості організації їхньої діяльності, ми зосередимо увагу на методиках управління часом, глянувши на них під кутом трьох функцій менеджера (керівника): планування, організація (у т.ч. прийняття рішень) та контроль. Звісно, тут ми робимо дуже великий нахил у бік «самоменеджменту» керівника, тобто розглядаємо зазначені функції, перш за все, як можливість самовдосконалення менеджера, але, у той же час, з точки зору менеджменту нас цікавить здебільшого організаційний розвиток (у цьому разі – органів місцевого самоврядування), а звідси – і розвиток усіх складових, у тому числі розвиток управління (взагалі) та розвиток управлінця (зокрема).

За якісного планування свого робочого часу виграш (у часі) досягається завдяки:

- Підготовці до реалізації мети.
- Оптимального розподілу та використання часу.
- Скорочення термінів виконання справ.

Планування як складова самоменеджменту означає

Підготовку до реалізації цілей + структурування (впорядкування) часу.

У той же час очевидно, що планування, як процес, також вимагає витрачання часу, і після того, як настає оптимум, подальше збільшення часу на планування стає неефективним.

Від загальної тривалості планового періоду (рік, місяць, тиждень, день) необхідно витратити максимум 1 відсоток робочого часу на планування.

Принципи та правила планування часу:

60 % - запланована діяльність

20 % - непередбачувана активність (резерви часу та незаплановані дії)

20 % - спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість)

Досвід свідчить:

- На роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки ви його маєте у розпорядженні.

Чітко визначайте, що ви робите і протягом якого часу!

Серед системи планування (довгострокові, річні та ін.) насамперед зосередимося на декадних (тижневих) та денних планах.

Допоміжні питання для планування роботи протягом тижня:

- На чому я маю сконцентруватися в першу чергу (центральна задача)?
- Яка задача цього тижня найбільш суттєва та потребує найбільших витрат часу?
- Які інші справи цього тижня необхідно завершити, підготувати до завершення або почати (обов'язкові задачі)?
- Яку рутинну роботу (писанина, телефонні розмови, наради тощо) я маю виконати та інші.

3.3.2. Організація процесу: прийняття рішень

Ухвалити рішення означає встановити пріоритетність, тобто вирішити для себе, якій з задач варто надавати першочергове, другорядне і т.д. значення.

Складання «табеля про ранги» майбутніх задач...

Позитивні наслідки:

- Додержуються встановлені терміни
- Ви одержуєте більше задоволення від робочого дня та результатів роботи
- Одержують задоволення підлеглі, колеги і ваш безпосередній керівник
- Ви самі уникаєте стресових перевантажень.

Принцип Парето (співвідношення 80:20): У середині даної групи або сукупності окремі малі частини складають суттєво більшу значущість, ніж це відповідає їх відносній питомій вазі у цій групі

Перенесення цього принципу на робочу ситуацію керівника означає, що у процесі роботи за перші 20 % використаного часу досягається 80 % результатів, решта часу (80 %) забезпечують лише 20 % результатів.

| Витрати | Випуск |
|---|-----------------------------|
| 80% витраченого часу (численні «другорядні» проблеми) | 20% підсумкового результату |
| 20% витраченого часу (малочисельні «життєво важливі» проблеми) | 80% підсумкового результату |

Щодо повсякденної роботи це означає, що не треба братися спочатку за найлегші, цікаві або такі, що вимагають мінімальних витрат часу, справи. Необхідно приступати до питань, що співвідносяться з їх значенням та важливістю.

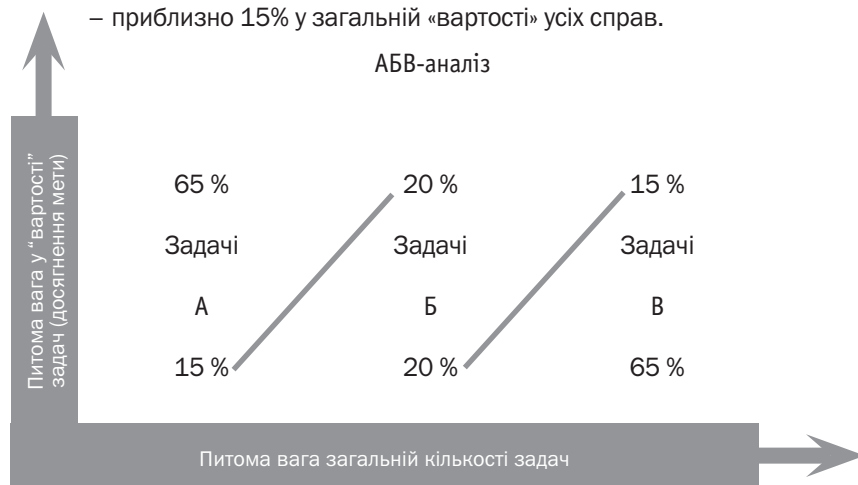
Послідовне застосування принципу Парето конкретизується, якщо усі задачі проаналізувати відповідно до їх частки у підсумковому результаті, а потім розподілити їх за категоріями АБВ.

Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу АБВ [1].

Техніка АБВ – частки у відсотках найбільш важливих та найменш важливих справ у всій їх кількості залишаються, в цілому, незмінними. За допомогою літер А, Б, В окремі задачі розподіляються на три класи, у відповідності з їх значущістю з точки зору досягнення професійних та особистих цілей.

Аналіз АБВ ґрунтується на трьох закономірностях:

- Найважливіші задачі (категорія А) складають приблизно 15 % від кількості усіх задач і справ, що ними займається керівник. Власна значущість цих справ (у сенсі внеску в досягнення мети) складає приблизно 65 %.
- На важливі, значущі задачі (категорія Б) припадає у середньому 20 % загальної кількості, а також 20 % значущості задач та справ керівника.
- Менш важливі та несуттєві задачі (категорія В) складають, навпаки, 65 % загального числа задач, але мають незначну частку – приблизно 15% у загальній «вартості» усіх справ.



Питання, що стосуються прийняття рішень, не обмежуються лише цим розділом курсу. Тут ми розглянули лише підходи, пов'язані з ефективним використанням власного часу менеджерів у процесі прийняття рішень. Інший аспект процесу прийняття рішень, а саме як підхід до вирішення проблем, розглядається в одному з наступних розділів.

3.3.3. Контроль [1]

Будь-яка постановка мети та планування ефективні лише настільки, наскільки є ефективними наступні за ними реалізація та підсумковий контроль за виконанням.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює три задачі:

- Осмислення фізичного стану.

Що досягнуто на момент здійснення контролю?

- Порівняння запланованого з досягнутим.

У якій мірі досягнуто поставленої мети?

Які відхилення мають місце?

- Коригування за встановленим відхиленням?

Час, тривалість та регулярність контролю в більшій мірі залежать від задач, що виконуються та поставленої мети. У зв'язку з цим треба вирізняти:

- контроль процесу та діяльності;
- контроль результатів (контроль з точки зору мети).

Контроль процесу

Постійно протягом дня ставте собі, наприклад, такі питання:

- Чи ви виконуєте справді необхідні задачі?
- Чи підходите ви до діяльності у відповідності з її пріоритетністю?
- Чи ви справляєтеся із запланованими задачами в установлений час?
- Чи ви передоручаєте у достатньому обсязі справи, у тому числі термінові?
- Чи ви збираєте до одного блоку невеликі справи, телефонні розмови тощо?
- Чи ви використовуєте інші можливості щодо раціоналізації та розвантаження?
- Чи ведете ви боротьбу з «перешкодами» та «поглиначами часу»?

3.4. Висновки

Підсумовуючи вищезгадані методи, можна зробити такі висновки:

- Зазначені методи управління часом є засобами досягнення мети, а не метою самі собою.

Якщо спроби впровадити ці методи замість послаблення створюють додатковий стрес, їх не варто застосовувати.

- Більшість методів управління часом стосуються окремих осіб, які самостійно змінюють свої робочі звички чи поведінку.

Підвищення дієвості та ефективності використання часу стає результатом рішення людей впровадити особисті зміни, не зачіпаючи інших людей.

- Дієве управління часом часто має враховувати поведінку інших.

Ця поведінка іноді може гальмувати або посилювати дієвість використання часу. Через це дієве управління часом іноді вимагає застосування також інших навичок, таких як залучення інших до виконання задачі, допомога іншим працювати дієвіше та ефективніше і зміцнення міжособистісних відносин, а отже усунення стресорів, що є наслідком міжособистісних конфліктів.

Щодо самоменеджменту, проблема полягає не стільки у нестачі знань щодо його методів, скільки у недостатньому або незадовільному використанні інструментарію [2, с.84].

Використані джерела:

1. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. – М.: «Экономика», 1990. – 232 с.
2. Риторика в интеллектуальных играх и тренингах. – М., 2000.
3. Development Management Skills, D.Whetten&K.Cameron.

Розділ 4

Прийняття рішень та вирішення проблем

Вступ

Вирішення проблем аналітичним способом

Інші підходи до виокремлення різних етапів процесу ухвалення рішення

Обмеження у застосуванні аналітичної моделі вирішення проблем

Творчий підхід до вирішення проблем

Стадії творчого мислення

Методики покращання ідентифікації проблеми

Ефективність прийнятого рішення

Прийняття рішень та морально-етичні засади

Висновки

Використані джерела

Здається, знання стали цінуватися вище,
ніж мудрість. Хоча для людини і важливо мати глибокі
й цінні знання, але важливіше мати мудрість,
яка допоможе їй використати ці знання для того,
щоб людство було щасливим...
Коуносуке Мацушита,
засновник компанії «Панасонік»

4.1. Вступ

Є безліч ситуацій, в яких ми стикаємося з необхідністю вирішувати проблеми того чи іншого ступеню складності. Більшість проблем, які зустрічаються у нашому житті, ми розв'язуємо без жодного напруження.

Також достатньо великим є перелік проблем, яким ми не надаємо жодного значення, розуміючи, що вони не довготривалі і поступово розв'язуються самі собою.

Існує також ціла низка проблем, особливо у виробничій діяльності, де спосіб подолання певних труднощів настільки продуманий і відшліфований попередниками, що він зафіксований у строгих інструкціях чи регламентах і вимагає від людини у разі виникнення проблеми лиш неухильного виконання певних дій, що передбачені цими документами.

Ми не будемо їх розглядати, оскільки набагато цікавішими є проблеми, які раптово «звалюються» на нас чи довго «визрівають» у глибинах організації і потребують особливої уваги від вас як від керівника.

Звідки ж беруться такі проблеми? Здебільшого вони є наслідком того, що неможливо заздалегідь передбачити, як складеться та або інша ситуація, і тому в процесі планування не вдається врахувати всі відхилення дійсної ситуації від бажаної. Здебільшого відхилення, що з'явилися як наслідок існуючих неврахованих перешкод, в свою чергу, породжують нові проблеми.

Отож, якби життя було монотонне і передбачуване, то не виникало б ніяких проблем і не довелося б шукати рішення з їх подолання.

Усі проблеми, які потребують нагального вирішення, теж можна розділити на дві великі групи:

- проблеми, що вже чітко проявилися чи мають наразі прихований характер, але які розв'язуються певним раціональним способом, який ми будемо називати аналітичним;
- проблеми, для вирішення яких потрібний нестандартний, творчий підхід.

У межах нашого посібника ми ставимо собі конкретну мету:

- дати нашим читачам надійні рекомендації щодо підходу до розв'язку проблеми як до раціонального процесу, який потребує навиків логічного мислення;
- надати чіткі орієнтири стосовно застосування творчих способів вирішення проблеми.

Перші проблеми відрізняються від других наявністю ствердної відповіді на наступні три запитання:

1. Чи є вся необхідна для розгляду суті проблеми інформація?
2. Чи можна передбачити наслідки вжитих заходів?
3. Чи зрозумілі взаємозв'язки між окремими складовими ситуації?

Перед тим, як перейти до розгляду аналітичної та творчої моделей розв'язку проблем, зробимо короткий висновок:

1. Існують проблеми, що не вимагають розв'язку, бо швидко і без негативних наслідків зникають «самі собою».
2. Велика частка проблем розв'язується цілком однозначним способом, жорстко обумовленим відповідними наказами, розпорядженнями, інструкціями чи формулярами.
3. Деякі проблеми підлягають раціональним способам їх вирішення. Розв'язання цього типу проблем хоча і залежить від практичного досвіду та орієнтування керівника, має, однак, аналітичний, логічний характер.

4. Існує ціла низка проблем, які, зазвичай, народжуються в умовах невизначеності чи ризику. Здебільшого їх можна розв'язати тільки творчим шляхом, який потребує не тільки фахово-логічного компоненту, але й образно-емоційної складової і має пряму залежність від якостей, творчого інтелекту, інтуїції та здатності особи накладати весь набутий досвід на різні сфери людської діяльності.

4.2. Virіshennya problem analitichnim sposobom

Аналiтичний спосiб virіshennya problem, чи iншими словами – аналiтична модель прийняття рiшень, базується на сукупностi знань та умiнь i базується на об'єктивному аналізі проблемної ситуації. Загальний процес розв'язання проблеми подiляється на певну кiлькiсть етапiв. Неухильностi у дотриманні їх черговостi та ретельностi у виконанні повинна зумовити вибiр найефективнiшого варіанту розв'язку цiєї проблеми.

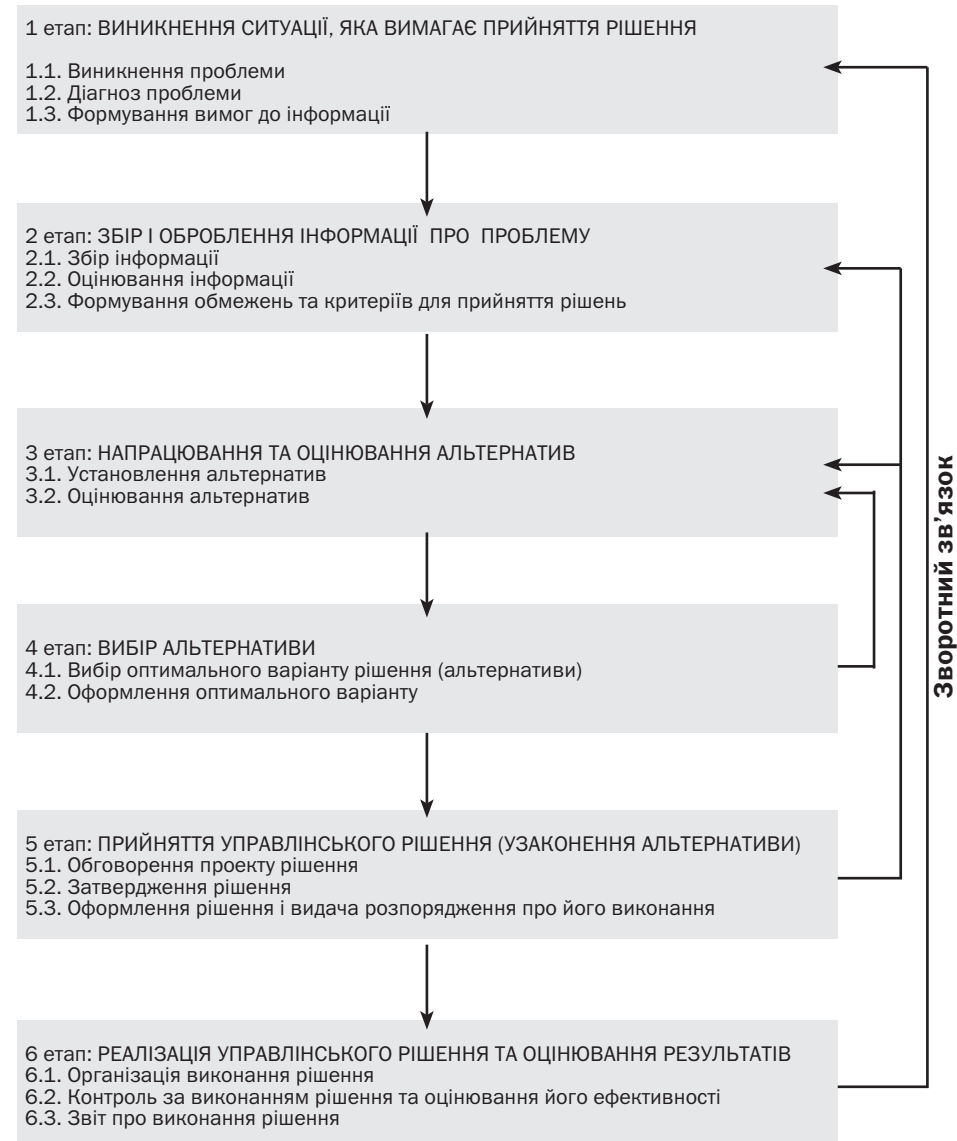
Досить часто провали компаній рiзних форм бiзнесової діяльності фактично списують на недотримання їхніми менеджерами належних принципiв virіshennya problem. Застосування менеджерами та пiдприємцями спрощених методiв за аналiтичного virіshennya problem стало одним з головних чинникiв негативного впливу на життєздатностi компанії [7].

Дiєве virіshennya problem за цим методом спирається на систематичний та логiчний пiдхiд, i цей пiдхiд включає такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення.
2. Збiр та обробка iнформації, що стосується виявленої проблеми.
3. Напрацювання та оцiнювання альтернативних рiшень.
4. Вибiр альтернативи, пiдготовка та оптимiзація управлiнського рiшення, яке приймається.
5. Прийняття управлiнського рiшення (узаконення альтернативи).
6. Реалiзація управлiнського рiшення та оцiнювання результатiв.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Схему процесу вироблення раціональних управлінських рішень показано на рис. 1 [1].

Рис.1. Основні етапи раціонального процесу розв'язку проблем.



4.3. Інші підходи до процесу ухвалення рішень

Крім наведеного на рис.1, існує багато інших підходів щодо розгляду процесу ухвалення рішення як логічної послідовності різних етапів чи стадій. Вони доволі схожі за своєю суттю, а більшість відмінностей виникає у зв'язку із пропонованою кількістю таких етапів і підходом до включення в процес пошуку рішення проблеми стадії, пов'язаної з виконанням цього рішення.

Пропонуємо вам для порівняння деякі з таких підходів, що відрізняються між собою та від запропонованого на рисунку тільки ступенем деталізації.

Приклад трьохступеневої схеми [6]:

1. З'ясування проблеми: збір інформації; з'ясування актуальності проблеми; визначення умов, за яких ця проблема буде вирішена.
2. Складання плану рішення: розробка альтернативних варіантів рішення; зіставлення варіантів рішення з наявними ресурсами; оцінка альтернативних варіантів за соціальними наслідками; оцінка альтернативних варіантів за економічною ефективністю; складання програм рішення; розробка і складання детального плану виконання рішення.
3. Виконання рішення: доведення рішень до конкретних виконавців; розробка заходів заохочень і покарань; контроль за виконанням рішення.

У багатьох іноземних джерелах увесь процес ухвалення рішення в організації розглядається як функція проблеми, альтернатив і виконання рішення [7]:

1. Визначення проблеми.
2. Вироблення альтернативних рішень.
3. Оцінка альтернатив.
4. Впровадження прийнятого рішення.

Розглянемо і пояснимо основні етапи аналітичної моделі вирішення проблем, які спираються на систематичний та логічний підхід.

Етап 1: Визначення проблеми

Це – етап процесу, на якому виявляють і визначають суть проблеми. Основними перешкодами у визначенні проблеми можуть бути:

- неявний характер проблеми, коли її сутність важко відрізнити від симптомів, якими вона супроводжується;
- невизнання існуючої ситуації як проблемної.

Відхилення ситуації від заданого стану, що, власне, і становить саму проблему, іноді виявляється не відразу. Швидкість виявлення цієї розбіжності залежить від двох чинників [3]:

- здатності системи управління робити це в режимі саморегулювання;
- досвідченості й індивідуальних характеристик менеджера.

Визнання проблеми є необхідною умовою для її вирішення, оскільки якщо проблема не існує для того, хто ухвалює рішення, то ухвалення рішення не відбудеться. Якщо виробниче завдання недовиконано, то для її керівника абсолютно очевидно, що проблема існує, і проблему треба вирішити.

Деколи визнання проблеми само стає проблемою. Це трапляється тоді, коли є незрозуміла й неадекватна інформація про розвиток і тенденції в організації та в її зовнішньому оточенні.

Якщо проблему визнано, то наступний етап в даному процесі – це визначення суті та формулювання проблеми, так звана постановка діагнозу.

Нижче наводяться деякі характеристики належного визначення проблеми [7].

1. Розмежування фактичної інформації та думок чи припущень. Об'єктивні дані відокремлюють від уявлень і гіпотез.
2. Використання всіх причетних осіб як джерел інформації. Заохочується якнайширша участь усіх залучених осіб.
3. Зрозуміле, точне й відверте формулювання проблеми. Це часто допомагає виявити невизначеності та двозначності у визначенні суті проблеми.
4. Чітке зазначення порушеної норми чи несправдженого очікування. За самою своєю природою проблеми включають порушення норми чи несправдження очікувань.
5. Надання відповіді на запитання: “Чия це проблема?” Жодна проблема не буває повністю незалежною від людини.

6. Визначення проблеми не є просто замаскованим рішенням. Не можна казати: «Проблема в тому, що нам треба мотивувати повільних працівників». Адже так ви формулюєте проблему як її рішення.

Менеджери часто пропонують рішення ще до належного визначення проблеми. Це може призвести до вирішення «не тієї» проблеми. Тому етап визначення є вкрай важливим для даного процесу.

Етап 2: Збір та обробка інформації

Визначення сутності проблеми вимагає широкого пошуку інформації. Чим більше роздубоно інформації, тим більше шансів, що проблемі буде визначено точно. Але тут криється і велика небезпека «потонути» у надлишку даних і не зуміти осмислити їх чи не помітити головного.

Можна так підійти до проблеми, коли існує обмаль інформації [4]:

1. Зосередьтесь на зборі тільки тієї інформації, яка потрібна для даного конкретного проекту.
2. Опрацюйте і осмисліть ті дані, що є у вас.
3. Не перевантажуйте інформацією – це забирає енергію.
4. Скорочуйте кількість непотрібних документів, які ніхто не читає. Менше сперечайтесь про різні способи оцінки, вимірів, інтерпретацію та способи аналізу.

5. Не перетворюйте збір інформації на самоціль – це нічого не дає для попередження та розв'язку проблем. Створіть інфраструктуру для отримання інформації, пошуку необхідних контактів.

Під час збору інформації варто завжди пам'ятати, яку мету ви переслідуйте, почавши цю справу. Доречнішим було б проаналізувати інформацію, що не констатує дійсний стан речей, а ту, що дасть уявлення про те, як могла б бути налагоджена робота для досягнення бажаних цілей.

Етап 3: Вироблення та оцінка альтернативних рішень

Наступний крок – вироблення альтернативних рішень, який вимагає відкласти вибір рішення до часу, коли буде запропоновано кілька альтернатив.

Така необхідність виникає у зв'язку з тим, що не буває проблем, ізольованих одна від одної. Здебільшого вони переплітаються, а тому

вирішення однієї з них повинно бути проаналізоване з точки зору доцільності й взаємодії з рішеннями інших проблем. Таку доцільність можна досягнути тільки шляхом огляду певної кількості альтернативних варіантів і вибору найоптимальнішого з них.

Варто зачекати з оцінкою, щоб не вибрати одразу перше ж запропоноване прийнятне рішення і не залишити поза увагою якісь слушні ідеї, що, можливо, є кращими у довгостроковій перспективі.

Існує багато методів творчого пошуку альтернатив: «мозкова атака», метод висунення пропозицій, груповий аналіз ситуації, метод Дельфі тощо. Необхідно скористатися тим, який, на вашу думку, дозволить ще на цьому етапі обмежити кількість «непродуктивних» варіантів, що очевидно не сприяють досягненню мети й відводять убік.

Хороший попередній аналіз альтернатив дозволяє різко звужити рамки майбутнього вибору оптимального варіанту розв'язку проблеми. Цей аналіз зручно проводити, використовуючи попередньо сформовані критерії успішності прийнятого рішення.

Формування таких критеріїв передувє пошуку альтернатив, що допомагає уникнути багато помилок, що виявляються пізніше.

До критеріїв, на думку фахівців, варто включити два типи питань [6]:

- критерії «ми повинні», що пов'язані зі ставленням до цілей, з методами вироблення рішень, зі зниженням емоційної напруженості на початкових етапах процесу ухвалення рішення;
- критерії «ми хочемо», що пов'язані з бажаними цілями, але альтернативи за ними не повинні розглядатися обов'язково. Наприклад, працівник хоче виконувати обов'язки, перераховані в описі посади, але це не означає, що йому повинна бути запропонована дана посада. Критерій «ми хочемо» примушує менеджера думати про всі можливі варіанти, не виключаючи ідеальних.

Перший тип критеріїв повинен бути сформований ще до розгляду альтернатив. Наприклад, якщо перелік посадових обов'язків не відповідає здібностям претендента на посаду, то він і не буде розглядатися як можливий працівник. Даний критерій вимагає ретельного обґрунтування, оскільки може знівелювати саму можливість усунути проблему. Так, може не виявитися жодного працівника, чії здібності відповідали б поставленим вимогам. На практиці в рамках процесу ухвалення рішення до визначення даного критерію часто повертаються знову і знову.

Ось деякі характеристики належного формування альтернативних рішень [7]:

1. Оцінка кожної запропонованої альтернативи відкладається, поки не будуть запропоновані всі альтернативні рішення.
2. Альтернативи пропонуються всіма причетними до проблеми особами. Широка участь у пропонуванні альтернатив підвищує якість рішення та його групове сприйняття.
3. Альтернативні рішення відповідають цілям чи політиці організації. «Підривна діяльність» і критицизм шкодять і самій організації, і процесу вироблення альтернатив.
4. Альтернативи враховують як короткострокові, так і довгострокові наслідки.
5. Альтернативи будуються одна на одній. Погані ідеї можуть стати добрими, якщо їх поєднати з іншими чи модифікувати іншими ідеями.
6. Альтернативи пропонуються тільки для вирішення проблеми, що була визначена. Інша проблема також може бути важливою, але її варто ігнорувати, якщо вона безпосередньо не впливає на проблему, що розглядається.

Етап 3 та 4: Оцінка та вибір альтернатив

Наступними етапами вирішення проблеми є оцінка і вибір альтернатив.

Враховуючи природну тенденцію вибирати перше запропоноване задовільне рішення, даний етап розв'язання проблеми заслуговує на особливу увагу. Можна навести такі характеристики належної оцінки [6]:

1. Альтернативи оцінюють щодо оптимального, а не задовільного результату.
2. Оцінка альтернатив відбувається систематично, тобто уважно розглядають кожну альтернативу.
3. Альтернативи оцінюють відповідно до цілей організації та причетних осіб і виконавців, враховуючи їх уподобання.
4. Альтернативи оцінюють за їхніми ймовірними ефектами. Враховується як безпосередній вплив на проблему, так і побічні ефекти.
5. Остаточну вибрану альтернативу формулюють точно і зрозуміло. Це може допомогти виявити приховані невизначеності та двозначності.

Приймаючи рішення, незалежно від того, приватна це особа чи група осіб у рамках організації, здебільшого зосереджуються на

виявленні та виборі задовільних альтернатив і лише у виняткових випадках – оптимальних. Вибір оптимального рішення вимагає процесів, на кілька порядків складніших за процеси вибору задовільного рішення. Це як різниця між пошуком у стозі сіна найгострішої голки та голки, достатньо гострої, щоб шити [3].

Вибір альтернативи є свого роду вершиною в процесі ухвалення рішення. На цьому етапі ретельно зважують переваги та недоліки кожної запропонованої альтернативи і тільки після цього роблять остаточний вибір.

Досвідчений керівник, перш ніж ухвалити остаточне рішення, організовує полеміку, обмін думками. Цим самим він не дає себе захопити правдоподібним, але насправді невірним або, в кращому разі, половинчастим рішенням. Такий метод дає йому можливість вибору оптимального рішення з декількох можливих, а також заміни схваленого рішення, яке згодом виявилось непридатним або неможливим в реалізації [3].

Оптимальним є вибір найкращої альтернативи за такими критеріями [7]:

- Наскільки дана альтернатива вирішує проблему, не створюючи інших неочікуваних проблем?
- Наскільки прийнятною буде дана альтернатива для всіх причетних осіб і виконавців?
- Наскільки ймовірною є реалізація даної альтернативи?
- Наскільки дана альтернатива узгоджується з обмеженнями організації (наприклад, відповідає політиці, нормам, бюджетним обмеженням)?

Етапи 5 та 6: Прийняття та виконання рішення

Останні етапи – прийняття та впровадження рішення. На диво багато людей, які зіткнулися з проблемою, намагаються перейти до цих етапів, перестрибнувши через попередні. Іншими словами, вони реагують на проблему, намагаючись впровадити рішення ще до того, як визначили й проаналізували проблему чи виробили й оцінили альтернативні рішення. Тому необхідно пам'ятати, що спроба «позбутися проблеми» шляхом її «вирішення» без виконання попередніх етапів моделі швидше за все не матиме успіху.

Після обговорення проекту рішення, його затвердження, оформ-

лення у вигляді офіційного документу та видачі розпорядження про його виконання наступає остання стадія в процесі ухвалення рішень – виконання рішення. Вона складається з:

- організації виконання рішення;
- аналізу і контролю виконання;
- здійснення зворотного зв'язку.

Організація виконання рішення полягає у реалізації таких завдань [3]:

- складання плану заходів, у якому рішення трансформуються в конкретні завдання, перелік конкретних дій, що націлені на його виконання;
- розподіл прав, обов'язків і відповідальності серед виконавців рішення;
- побудова комунікаційної мережі для обміну інформацією та координації зусиль;
- відрегулювання відповідних стосунків співпраці між учасниками.

Керівникові в організації виконання рішення необхідно відповісти на декілька конкретних питань [3]:

1. Хто повинен знати про це рішення?
2. Яку дію необхідно зробити?
3. Хто повинен зробити цю дію?
4. Якою повинна бути ця дія, щоб виконавці змогли її реалізувати?

На практиці часто нехтують першим й останнім питаннями, що призводить до плачевних результатів, а тому, як приклад, дослівно наведемо одну історію, що стала вже легендою серед виробничників, і добре ілюструє питання “Хто повинен про це знати?” [3].

На одному крупному машинобудівному заводі вирішили припинити випуск однієї моделі верстатів. Верстати цієї моделі успішно експлуатувалися протягом багатьох років.

Було вирішено продавати цю модель експлуатаційникам ще три роки, а потім вже повністю припинити її виготовлення і продаж.

Нікому не прийшло в голову запитати: “Хто повинен знати про це рішення?” Саме тому працівник з відділу закупівель, відповідальний за придбання комплектуючих до цієї моделі верстатів, перебував в повному невіданні про плани керівництва. Йому було доручено купувати комплектуючі в певному обсязі, і це завдання ніхто не відміняв.

Коли підійшов час остаточного припинення випуску цих верстатів, на складі нагромадилося стільки комплектуючих і запасних частин, скільки вистачило б ще на вісім - десять років складання.

Усі ці складські запаси, що стали непотрібними, довелося списати із значними збитками.

Керівник повинен прагнути зробити людей зацікавленими і вмотивованими до реалізації рішення.

Впровадження будь-якого рішення проблеми вимагає усвідомлення можливості опору з боку тих, кого це рішення зачепить. Майже будь-яка зміна викликає опір. Тому варто проявити турботу про конфлікт інтересів, розставити людей так, щоб найкращим чином використовувати їх здібності.

Будь-яке впровадження, звісно, вимагає контролю, щоб запобігти негативним побічним ефектам і забезпечити вирішення проблеми. Отримана в ході вистежування та контролю виконання інформація необхідна для коректування дій. І хоча вистежування та зворотний зв'язок займають в роботі менеджера багато часу, йому краще безпосередньо самому контролювати ситуацію. Це зумовлено декількома аспектами. По-перше, завжди краще отримувати інформацію з перших рук. По-друге, це демонструє підлеглим інтерес до виконуваного рішення, що важливо для лідерської поведінки.

Ефективне впровадження можна охарактеризувати так [7]:

1. Впровадження відбувається в належний час у належній послідовності. Обмежувальні чинники не ігнорують, і розпочинають впровадження тільки після завершення усіх попередніх етапів процесу вирішення проблеми.
2. Впровадження відбувається згідно зі стратегією «маленьких перемог», щоб послабити опір і створити підтримку.
3. Процес впровадження передбачає можливість зворотного зв'язку. Відбувається періодичний обмін інформацією про те, наскільки ефективно спрацьовує прийняте рішення.
4. Заохочується участь людей, яких торкається прийняте рішення, щоб забезпечити підтримку і відданість цьому рішенню.
5. Для впроваджуваного рішення створюється система безперервного моніторингу. Оцінюється ефективність як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.
6. Оцінка успішності спирається лише на те, наскільки прийняте і впроваджене рішення розв'язує проблему. При цьому побічні вигоди не враховуються. Які б позитивні результати не принесло рішення, воно не вважається успішним, якщо не розв'язує саме тієї проблеми, у зв'язку з якою його було прийнято.

4.4. Обмеження у застосуванні аналітичної моделі вирішення проблем

У цій частині розділу ухвалення рішення розглядалося як раціональний процес, тобто як серія стадій і етапів, через які менеджер повинен пройти від початку і до кінця, щоб дійти до повного виконання рішення і усунення проблеми.

Однак в реальному житті такий спосіб більш придатний для отримання короткотермінових рішень, а не розв'язків, націлених на більш глибокі, довготермінові зміни. Та й у реальному світі існує цілий ряд обмежень, що стають на перешкоді застосуванню раціональної моделі в процесі ухвалення рішення [7]:

- Часто менеджери не знають, що проблема існує. Вони або переобтяжені, або проблема добре прихована від них.
- Можливість збирати довкола проблеми всю наявну інформацію обмежена або й відсутня з технічних або вартісних причин.
- Обмеження в часі примушують ухвалювати не найкращі рішення.
- У багатьох випадках розглядаються не всі альтернативи, а в їхній оцінці і виборі важко врахувати якісні чинники.
- Менеджери не завжди застосовують ці етапи на практиці. Напружена робота часто змушує менеджерів обійти деякі з них, внаслідок чого страждає якість вирішення проблеми.
- Виконання рішення не завжди пов'язується із самим рішенням, що дозволяє проблемі продовжувати розвиватися.
- Немає гарантії, що людина, яка просто вивчила і застосовує зазначені етапи, може розв'язати будь-яку проблему хоча б тому, що багато управлінських проблем не розв'язуються у такий спосіб.

Тому перейдемо до розгляду наступного способу вирішення проблем – творчого.

4.5. Творчий підхід до вирішення проблем

Аналітичний спосіб вирішення проблем зосереджується на тому, щоб позбутися проблеми, тоді як креативний – на створенні чогось нового.

Проблема у тому, що більшість людей мають труднощі з розвитком творчого мислення внаслідок звичного для них застосування традиційних, рутинних способів пошуку розв'язку проблем. У своїй діяльності у вирішенні проблем вони створили певні концептуальні блоки, про які навіть гадки не мають [7].

Концептуальні блоки має кожна особа, але у деяких людей їх більше і вони глибші. Вони, як правило, є неусвідомленими чи підсвідомими, тому дізнатися про них люди можуть, лише якщо поставити їх перед проблемою, яку ці блоки не дають вирішити. Концептуальні блоки здебільшого є результатом розумових процесів, які застосовуються зокрема і у вирішенні проблем.

Починаючи з 5-7 років людина поступово втрачає здатність до творчого сприйняття реальності. За оцінками, дорослі у віці понад 40 років проявляють менше двох відсотків здатності до творчого вирішення проблем, притаманної дитині у віці до п'яти років [7]. Відбувається це тому, що формальна освіта дає рецепти «правильних» відповідей, аналітичних правил чи границь мислення. Досвід роботи часто веде до «належних» способів, спеціалізованого знання і жорсткого очікування доречних дій. Люди втрачають здатність експериментувати, імпровізувати чи подумки вибирати об'їзні шляхи.

Фактично, щоб упоратися з повсякденною лавиною інформації і не втратити здорового глузду, мозок автоматично відмовляється сприймати усю інформацію. Врешті-решт ці звички відфільтровувати стають концептуальними блоками. І хоча ви не усвідомлюєте їхнього існування, вони заважають вам реєструвати певні види інформації, а отже розв'язувати певні види проблем.

Як це не парадоксально, але чим більш формальну освіту отримують люди, і чим більше досвіду вони мають на своїй роботі, тим менше вони є здатними розв'язувати проблеми креативно. Як зауважив Ціксентміхайї (Csikszentmihalyi; 1996, p. 11):

“Кожен з нас народжується з двома суперечливими наборами команд: консервативна тенденція, складена з інстинкту самозбереження, підсвідомого прагнення заощадити енергію, та експансивна тенденція, складена з інстинктів, що лежать в основі потягу до досліджень, новизни й ризику – саме до цієї категорії належить допитливість, яка веде до креативності. Нам потрібні обидві програми. Але якщо перша тенденція не вимагає заохочення чи підтримки ззовні для мотивації поведінки, друга може зав'язнути, якщо її

не культивувати. Коли існує надто мало нагод для задоволення допитливості й надто багато перешкод на шляху до ризику і дослідження, мотивація до креативної поведінки легко зникає”.

Концептуальні блоки, які заважають творчому вирішенню проблем [7]:

1. Сталість (Особа міцно прив'язується до одного погляду на речі).
 - Вертикальне мислення: стереотипне визначення проблеми без розгляду альтернативних поглядів.
 - Тільки слово: не використовуються невербальні, сенсорні, ментальні образи для визначення проблеми.
2. Відданість (Відданість конкретній точці зору).
 - Фіксація минулих вражень: сьогоднішні проблеми є лише варіаціями минулих проблем.
 - Ігнорування взаємозв'язків: не встановлюються зв'язки між елементами, які здаються різними, але мають дещо спільне.
3. Обмеженість (Дуже вузький погляд на проблему).
 - Відчуття обмежень: не думати по-новому, користуватися тільки традиційними визначеннями.
 - Недоречні питання: нездатність відфільтрувати неважливі або недоречні питання.
4. Самовдоволення (Страх, невігластво, невпевненість, духовні лінощі).
 - Ігнорування проблеми: небажання створити собі клопіт через виявлення проблеми.
 - Думати – не працювати: переконання, що міркування над проблемою не є справжньою роботою.

Концептуальні блоки неможливо подолати одразу, адже більшість з них є продуктом багаторічних процесів формування звички. Подолання концептуальних блоків вимагає тривалої практики мислення по-іншому. Ви не станете майстром творчого вирішення проблем, просто прочитавши цей розділ. Першим кроком до подолання концептуальних блоків є визнання, що творче вирішення проблем є навичкою, яку можна розвинути.

Проте, як свідчать дослідження, пізнавши свої концептуальні блоки та практикуючи методику, яка наводиться нижче, ви можете посилити свої навички творчого вирішення проблем.

4.6. Стадії творчого мислення

Серед дослідників існує загальна точка зору щодо того, що творче вирішення проблеми включає чотири стадії: підготовка, інкубація, осяяння та верифікація [7].

На стадії підготовки збирають дані, визначають проблему, виробляють альтернативні рішення та усвідомлено вивчають усе, що є в нашому розпорядженні для розв'язку задачі.

Головна відмінність між вправним креативним вирішенням проблем та аналітичним полягає в підході до цього першого етапу. Допускається більша гнучкість і свобода у збиранні даних, визначенні проблеми, виробленні альтернатив і вивченні варіантів. Заохочується використання вільних асоціацій, перенесення та використання аналогій.

Стадія інкубації в основному включає підсвідому розумову діяльність, у якій розум у пошуках рішення комбінує розрізнені думки, застосовує елементи евристики, що виражається у використанні емпіричних правил, створених на досвіді минулого.

Третя стадія – осяяння – настає, коли приходить здогад, знаходяться зв'язки між елементами інформації, що традиційно не вважаються пов'язаними, і ясно формулюється творче рішення.

Останньою стадією є верифікація, яка включає оцінку творчого рішення за певним критерієм прийнятності.

Одна з головних відмінностей між ефективними, творчими вирішувачами проблем та іншими людьми полягає в меншій скруті перших. Вони дозволяють собі бути більш гнучкими у визначеннях, які вони дають проблемам, і кількості знайдених ними рішень. Вони розробляють цілий репертуар підходів до вирішення проблеми. Вони «грайливі, як діти». Вони намагаються побільше випробувати і не надто переймаються фальстартами та невдачами. Цьому дають таке пояснення:

“Гнучкість мислення є критично важливою для належного вирішення проблем. Вирішувач проблем має бути здатним концептуально танцювати

навколо проблеми, як вправний боксер, атакуючи то прямим, то хуком, не дозволяючи піймати себе на одному місці чи “зацикленним”. У будь-яку дану мить хороший вирішувач проблем має бути здатним застосувати велику кількість стратегій (для генерування альтернативних визначень і рішень). Крім того, хороший вирішувач проблем є особою, яка завдяки своєму розумінню стратегій та досвіду вирішення проблем розвинула чуття – яка стратегія швидше за все буде найкориснішою у будь-який даний конкретний час” (Interaction Associates; 1971, p. 15).

4.7. Методики покращання ідентифікації проблеми

Визначення проблеми є, мабуть, найкритичнішим кроком процесу творчого вирішення проблеми. Застосування методик творчого вирішення проблем може допомогти побачити проблему по-іншому, і тоді її визначення не буде стримуватися вузькими рамками. Нижче обговорюються три такі методики вдосконалення та розширення процесу визначення [7]:

1. Зробити незнайоме знайомим, а знайоме незнайомим

Спочатку сформулюйте визначення проблеми (зробити незнайоме знайомим). Потім спробуйте трансформувати це визначення так, щоб воно втратило різкість, стало дещо викривленим чи якимось змінилося (зробити знайоме незнайомим). Для створення цього викривлення скористуйтеся методикою синектики – аналогіями та метафорами.

Аналогію чи метафору можна сформувати, якщо відповісти, наприклад, на такі питання стосовно проблеми:

- Про що це мені нагадує?
- Як я почуваю себе через це?
- На що це схоже?
- На що це не схоже?

Метафори та аналогії повинні з'єднати те, в чому ви менш певні (оригінальна проблема), з тим, в чому ви більш певні (метафора). Аналізуючи метафору чи аналогію, ви можете ідентифікувати атрибути проблеми, які раніше не були очевидними. Можуть виникнути нові уявлення.

Ця методика допомогла знайти багато креативних рішень. Наприклад, Вільям Гарві першим застосував аналогію «насосу» до серця, що підвело його до відкриття системи кровообігу. Нільс Бор порівняв атом із сонячною системою і потіснив «пудинг з родзинками» Резерфорда – модель будови матерії, яка до того часу домінувала.

2. Способи вироблення більшої кількості альтернатив

Більшість експертів погоджується, що головними характеристиками ефективних творчих особистостей є жвавість і гнучкість думки, здатність генерувати велику кількість альтернатив в обширному діапазоні. Тут жвавість стосується кількості ідей чи концепцій, що продукуються протягом даного проміжку часу, а гнучкість – різноманітності ідей і концепцій. У той час, як більшість вирішувачів проблем розглядають кілька однорідних альтернатив, творчі особи розглядають багато різноманітних.

Описані нижче методи мають на меті допомогти вам покращити спроможність генерувати велику кількість найрізноманітніших альтернативних рішень у розв'язанні проблем.

3. Розширення кількості вже існуючих альтернатив

В умовах стрімкого двадцять першого сторіччя менеджери можуть знайти мозковий штурм надто неефективним з точки зору затрат часу. Крім того, багато хто для генерування нових ідей потребує зовнішнього стимулу чи сильного подразника. Одним з корисних методів розширення кількості альтернатив є поділ проблеми на кілька частин. Цей метод широко застосовується і є добре випробуваним.

Тепер, після того, як перелік складено, застосуйте техніку розбиття, ідентифікуючи специфічні характеристики предмета, тобто розбиваючи її на складові атрибути. Наприклад, вага, колір, текстура, форма, пористість, міцність, твердість, хімічні властивості, електропровідність – усе це є атрибутами кульки, які допомагають розширити сфери її застосування, що можуть спасти вам на думку. Подумки поділяючи об'єкт на більш специфічні атрибути, ви можете знайти набагато більше альтернативних застосувань.

Вміння дивитися на речі під багатьма кутами зору – творчий підхід – може привести до напрацювання новаторських розв'язків проблеми. Однак він породжує і певні проблеми [4]:

1. Цей підхід може виявитися не дуже ефективним у систематичних пропрацюваннях і деталізації розв'язків на стадії їх реалізації, оскільки творчій людині іноді важко пояснити, як вона знайшла такий спосіб вирішення проблеми. У колег може виникнути недовіра, і, як наслідок, таке рішення може бути розкритиковане і відхилене.
2. Виникає небезпека того, що критерії оцінки вагомості чинників, що враховуються у пошуку рішень проблеми, можуть бути чисто випадковими чи часто значно відхилитися від допустимих.
3. Відсутність стандартизованих критеріїв зумовить неможливість перевірок та підведення підсумків у процесі вирішення проблеми. Завжди існує небезпека надмірної елітарності тих, хто продукує схожі рішення.

4.8. Ефективність прийнятого рішення

Важливим є не тільки знайти розв'язок проблеми, але й оцінити ефективність прийнятого рішення. Коротко зупинимось на основних критеріях успішності розв'язку проблеми:

- Рішення безумовно повинно бути скероване на вирішення конкретної проблеми. Якщо воно цю проблему не усуває, або вирішує не ту проблему – це неефективне рішення.
- Характер рішення повинен відповідати загальній філософії установи чи закладу, де воно напрацьовується. Якщо філософія (політика) установи або основні принципи чітко визначені, прийняття рішень з проблем, що часто повторюються, стає рутинною процедурою. Політика допомагає зберегти впевненість у тому, що рішення буде розумним, чесним і відповідатиме цілям організації. Наявність політики особливо корисна у великих організаціях, оскільки забезпечує узгодженість роботи всіх ланок. Політику щодо персоналу необхідно напрацьовувати, консультуючись з тими, кого стосуватиметься майбутнє рішення. Якщо такі питання вирішуються кулуарно, без урахування потреб та побажань простих працівників, то це викличе великі проблеми.

Якщо персонал не відчуває своєї причетності до політики ком-

панії, то, найімовірніше, він не лише буде реалізовувати її без ентузіазму, а й піде на прихований саботаж. Деякі організації вважають, що можуть успішно приховати недоліки, якщо триматимуть свою політику у таємниці. Це лише створить непорозуміння і призведе до того, що керівництво звинуватять в обмані.

Іноді виникають особливі проблеми, для яких не існує готових рішень, оскільки ці проблеми не пов'язані безпосередньо з політикою організації. Але політика прискорює процес прийняття рішення, оскільки створює рамки, в межах яких рішення повинно бути знайдено.

- Існують чисто економічні способи визначення ефективності прийнятого рішення. Ми не будемо їх розглядати в межах цього посібника, але полягають вони в попередньому обрахунку вигід та витрат у різних можливих варіантах вирішень проблемних питань, а також у проведенні відповідних розрахунків, що повинні допомогти вибрати той варіант рішення, під час якого збитки будуть мінімальними, а користь – максимально можливою.

4.9. Прийняття рішень та морально-етичні засади

Зовсім не просто виробити особистий набір універсальних, вичерпних і послідовних принципів, якими керуватися у прийнятті рішень. Згідно з дослідженням Колберга, більшість дорослих не вибудували добре розвинутого набору принципів і не керуються ним в ухваленні рішень. Одна з причин полягає у відсутності моделі чи прикладу того, якими могли б бути такі принципи. Ми пропонуємо низку критеріїв для оцінки ваших власних принципів здійснення морального чи етичного вибору. Ці критерії не є ні вичерпними, ані абсолютними, а також не є незалежними один від одного. Вони є лише еталонами порівняння для принципів, які ви включили до власного викладу цінностей.

- Перша шпальта. Я був би засмучений, якби моє рішення потрапило на першу шпальту в місцевій газеті? Я почувався би зручно, описуючи свої дії клієнту або акціонеру?
- Золоте правило. Я б хотів, щоб зі мною вчинили так само?

- Гідність і свобода. Чи зберігає це рішення гідність і свободу інших людей? Чи посилюється базова гуманність сторін, яких воно сто-сується? Їхні можливості розширюються чи скорочуються?
- Рівне ставлення. Чи повністю враховані права і добробут меншин і людей з нижчим соціальним статусом? Чи не буде це рішення на користь людям з привілеями, але без заслуг?
- Особистий здобуток. Чи не затьмарює мій здоровий глузд можливість особистого здобутку? Я би прийняв таке ж саме рішення, якби не мав жодного зиску від його результату?
- Відповідність. Чи відповідає це рішення або дія прийнятим мною особистим принципам? Чи не порушує воно дух політики організації чи законів?
- Процедурна обґрунтованість. Чи витримають процедури, застосовані в процесі прийняття рішення, пильну увагу сторін, на які воно вплинуло?
- Ціна вигоди. Чи вигода для одних не є причиною неприйнятної шкоди для інших? Наскільки критичною є вигода? Чи можна пом'якшити шкідливі ефекти?
- Чисте сумління. Незалежно від того, знатиме про мій вчинок хто-небудь інший чи ні, чи дозволить він мені засинати з чистим сумлінням?

4.10. Висновки

Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його ухвалення – як процес, що зумовлює появу цього продукту. Ухвалення правильних рішень – це галузь управлінського мистецтва.

І хоча здатність й уміння розв'язувати проблеми розвивається з досвідом, придбаним керівником протягом всього життя, потрібно неухванно дбати про підвищення особистої ефективності. Саме сукупність знання й уміння складають компетентність будь-якого керівника і залежно від рівня останнього говорять про ефективно або неефективно працюючого менеджера.

Сподіваємося, що ви завжди знайдете саме той особливий підхід

до вирішення проблем, що принесе успіх вашій територіальній громаді, колективі, з яким ви працюєте та вам особисто.

4.11 Використані джерела

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник.— 2-е вид. доп. і перероб.— Львів: Національний університет „Львівська політехніка“ (Інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ+“ Інституту післядипломної освіти), „Інтелект-Захід“, 2003. – 352 с.
2. Новий тлумачний словник української мови в 4-ох томах. К.: Аконті, 2001.
3. Друкер, Питер Ф. “Эффективный управляющий”/http://www.ek-lit.agava.ru/drucsod.htm.
4. Надлер Дж., Хибино Ш. Мышление прорыва/ Пер. с англ. С.И.Ананин; Худ обл. М.В.Драко.-Мн.: ООО «Поппури», 1999. 496 с.:-(Серия «Бизнес – нестандартно!»).
5. Меерович М.И., Шрагина Л.И. Технология творческого мышления: Практическое пособие.- Мн.: Харвест, 2003.- 432 с.- (Библиотека практической психологии).
6. Садовский А.В. Нарботка и принятие управленческих решений. Брест.: 2001.–32 с.: 1 табл.
7. Devid A. Whetten, Kim S. Cameron. Developing Management Skills. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458, 2002.- 654 p.

Глосарій:

Альтернатива – необхідність вибору між двома або кількома можливостями, що виключають одна одну.

Рішення – це послідовність дій, свідомо обраних для досягнення бажаного результату.

Рішення – це висновок за результатами всебічного аналізу розвитку та прогнозування тієї чи іншої ситуації (Відповідно до визначення, яке наводиться в «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера»).

Управлінське рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану (1).

Інформація – відомості про які-небудь події, чийсь діяльність тощо, повідомлення про щось.

Процес – послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірним порядком, хід розвитку чого-небудь.

Модель – це відображення у схемі, формулі, взірці тощо характерних ознак об'єкта, який досліджується. Вона є спрощеною конкретною управлінською ситуацією, іншими словами, в моделях певним чином відображаються реальні події, обставини тощо.

Розділ 5**Мотивування та розвиток персоналу****Вступ****Складові ефективності виконання завдання****Персональні потреби та мотивація****Ефективні програми мотивації працівників****Нефінансові методи мотивації****Використані джерела**

Тільки я можу змінити своє життя.
Ніхто не зробить цього за мене.
Керол Барнет

5.1. Вступ

Основне питання мотивації полягає в тому, чому люди роблять те, що вони роблять. Чому людина обирає для себе докладання зусиль задля досягнення якоїсь мети? Мотивація є головною силою, яка керує поведінкою людини.

Згадаймо приклад молодого, але дуже перспективного «менеджера» – славнозвісного Тома Сойера. Це – класичний приклад застосування бездоганної мотивації для виконання досить нудного завдання – фарбування паркану. Він не лише виконав поставлене перед ним завдання (переважно, використовуючи роботу інших осіб), але ще й отримав за це певну винагороду (і матеріальну, і моральну), при цьому, залишивши задоволеними і виконавців роботи.

5.2. Складові ефективності виконання завдання

У наші дні організації працюють у досить нестабільному середовищі. У зв'язку з цим управлінець щоденно стикається з багатьма проблемами. Ці проблеми можуть бути спричинені багатьма факторами, які містять вплив зовнішнього та внутрішнього середовища організації, нестачу навичок, ресурсів, а також велику низку проблем у сфері управління людськими ресурсами організації. Управління людськими ресурсами є однією з ключових функцій менеджменту в органах місцевого самоврядування. Очевидно, що від кадрового складу залежить 90% успіху виконання завдань. Це пов'язано в першу чергу з особливістю роботи органів місцевого самоврядування, яка полягає в роботі з людьми. Вислів «кадри вирішують все» вже давно увійшов у наш лексикон та лишається актуальним. Будь-яке завдання може бути виконано ефективно, або результат може повністю не відповідати очікуванням залежно від того, яких людей підібрано для виконання цього завдання, а також які методи впливу на них використовуються.

Для діагностики причини неефективної роботи менеджера потрібна модель або схема для дослідження. Одна з наявних моделей ефективності виконання завдання запропонована на малюнку 1. Ця модель пояснює ефективність як добуток двох основних елементів: можливості та мотивації виконання завдання. Можливість, у свою чергу, отримують завдяки множенню спроможності, навчання та ресурсів. Мотивація – добуток бажання та відповідальності (1).

Малюнок 1. Складові ефективності виконання завдання

Складові ефективності виконання завдання (1):

Ефективність виконання завдань = Можливість x Мотивація

Можливість = Спроможність x Навчання x Ресурси

Мотивація = Бажання x Відповідальність

За допомогою дії математичного множення автори моделі показали, що усі ці елементи є важливими, та за їхньої відсутності мають однаковий вплив на ефективність виконання завдання. Якщо буде бракувати якогось з цих елементів і математично він дорівнює нулю, це означає також нуль в результаті.

Проаналізуємо перший елемент – можливість. Першою складовою є спроможність особи виконати завдання. Тут беруться до уваги фізичні характеристики та розумові здібності особи. Спроможність, здатність людини до роботи перевіряється під час її прийому на роботу – відповідність кандидата посадовим обов'язкам. У сучасних умовах в Україні не завжди легкою справою є підібрати працівника, який би відповідав усім бажаним критеріям роботи в органах місцевого самоврядування, проте, є спосіб, в який цю проблему можна подолати. Якщо кандидат відповідає не усім посадовим обов'язкам, навчання допоможе довести здібності працівника до необхідного рівня. В умовах середовища, що постійно змінюється,

відповідно змінюються і вимоги до працівників. Основна освіта не завжди здатна допомогти особі виконувати поставлені завдання. В цих умовах навчання набуває все більшої ваги та допомагає працівникові швидко набуті необхідних навичок. Більшість здібностей може бути вдосконалено способом навчання чи тренінгу. Але часто здібний, добре тренований працівник стикається з ситуацією, яка стримує виконання завдання внаслідок відсутності необхідних для цього ресурсів. Якщо проблемою є ресурси, менеджер повинен коригувати їх. З наведеного вище бачимо, що поняття можливості має тенденцію керуватися досить стабільними підходами в менеджменті.

Проте, мотивація залишається непростою складовою відносин між управлінцем та підлеглим. Індивідуальна поведінка – це складний феномен, й іноді буває досить складно визначити суть проблеми і шляхи її вирішення. Часто управлінець не повністю розуміє природу мотивації. Таке нерозуміння може призводити до висновку, що грошова винагорода є основною рушійною силою мотивації. Насправді, це ставлення є дуже спрощеним. Мотивація, яка спричиняє поведінку людини, є добутком бажання виконувати завдання та відповідальності особи. Бажання чи небажання виконувати завдання може залежати від багатьох факторів – таких, як нецікавість завдання, неясність цілей завдання, обмеженість ресурсів, невідповідна винагорода тощо.

Це – важливе питання відносин управлінця та підлеглого. Як правило, серед управлінців є поширеною думка, що причина низької ефективності праці полягає в низькій мотивації працівника. Це, на думку управлінця, означає, що працівник не докладає достатніх зусиль, йому нецікаво, чи він недостатньо відповідальний. Такий висновок може бути неправильним, тож виникає загроза налаштувати високомотивованого працівника проти роботи та себе особисто. Проблема може полягати в низькій можливості виконати завдання, а зусилля управлінця звинуватити працівника в низькій мотивації, коли треба шукати проблему в іншому, можуть призвести до ще гіршого виконання завдання.

Одне китайське прислів'я каже, що з цілої сотні людей, які намагаються вилікувати хворе дерево, стоячи та зриваючи з нього листя, знаходиться тільки одна, яка нахиляється, аби перевірити коріння.

Треба подивитися на проблему глибше, проаналізувати усі складові та знайти причину, чому працівник виконує завдання неефективно. Аналіз ефективності виконання завдань необхідно проводити в обох площинах: можливості його виконання та мотивації до виконання.

Наступні питання можуть допомогти з'ясувати, в чому саме проблема: в можливості чи мотивації.

- Наскільки завдання, що доручене особі, є складним?
- Наскільки кваліфікованим є працівник для його виконання?
- Яких зусиль докладає працівник для виконання роботи?
- Наскільки просувається виконання завдання завдяки зусиллям працівника?

Якщо відповідями будуть:

- важке завдання
- низький рівень кваліфікації
- великі зусилля
- повільне просування до результату, то мова йде про низьку можливість виконати завдання.

Існує п'ять основних засобів розв'язання проблеми низької можливості виконання роботи: надання ресурсів, додаткове навчання, зміна трудових обов'язків, службові перестановки та звільнення. Ці засоби перелічені саме в такій послідовності, в якій їх потрібно застосовувати.

Якщо ж проблема полягає в мотивації, треба розробляти програму мотивації працівників. Але для правильного визначення необхідних стимулів для кожного конкретного працівника необхідно знати природу мотивації та її теорії.

5.3. Персональні потреби та мотивація

Однією з найпопулярніших моделей персональних потреб є модель ієрархії потреб Маслоу. Піраміда потреб виглядає так (мал. 2):

Мал. 2. Ієрархія потреб Маслоу



Маслоу стверджує, що людські потреби можна розділити на п'ять категорій, а ці категорії ранжувати за ієрархією важливості. Окрема особа спершу та переважно мотивована задоволенням фізіологічних потреб доти, поки вони не задоволені. Коли ж задоволення фізіологічних потреб досягнуто, вони припиняють діяти як головні чинники – індивід рухається «догори» по ієрархії і концентрується на потребах безпеки. Цей процес триває доки особа не досягне рівня самовираження. Концепція ієрархії потреб Маслоу має певну інтуїтивну логіку і прийнятна для багатьох управлінців, однак, дослідження засвідчили деякі недоліки та дефекти в цій теорії. Зокрема, цей порядок не завжди такий, як описав Маслоу, він може змінюватися з часом та в залежності від віку і статі особи. Крім того, люди різних культур мають різні категорії та ієрархії потреб.

Модель Клея Алдерферда є спрощеним відображенням моделі Маслоу. Потреби групуються за трьома групами:

1. Існування
2. Причетність
3. Розвиток.

Іншим популярним підходом до мотивації є двочинникова теорія Фредеріка Герцберга. Несподівано він виявив, що із задоволенням і незадоволенням пов'язані різні групи чинників. Наприклад, особа, яка сприймає «низьку зарплатню» як причину невдоволення не обов'язково «високу зарплатню» сприймає як причину задоволення. Таким чином, він ввів дві групи чинників які відповідно назвав гігієнічними та мотиваційними.

| Гігієнічні чинники (незадоволення — відсутність незадоволення) | Мотиваційні чинники (задоволення — відсутність задоволення) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • керівництво • умови праці • міжособистісні стосунки • платня та безпека • політика компанії | <ul style="list-style-type: none"> • досягнення • визнання • власне робота • відповідальність • просування по службі та творче зростання |

На підставі цих знахідок, Герцберг стверджував, що процес мотивації охоплює дві фази: за допомогою забезпечення на відповідному рівні гігієнічних чинників менеджери не стимулюють мотивацію, а лише створюють умови, у яких працівники «не є незадоволені». «Задовольнити» працівників суто за допомогою гігієнічних чинників управлінцям вдається лише зрідка. Тому керівник повинен втілювати другу фазу – давати працівникам змогу зазнавати впливу мотиваційних чинників.

Усі перелічені теорії мають свої недоліки, але дають розуміння природи мотивації.

5.4. Ефективні програми мотивації працівників

Ефективна стимулююча програма не повинна обмежуватися розробкою формальної системи заохочення, яка містить в собі такі елементи, як оплата, просування по службі тощо. Керівники повинні розуміти, що їх щоденна взаємодія з підлеглими також може бути великим стимулюючим (або відштовхуючим!) фактором.

Не варто забувати, що можна застосовувати два підходи до певних дій працівників – дисциплінарний та заохочувальний.

Дисциплінарний підхід передбачає негативну реакцію на певні дії працівника (наприклад, догана) і спрямований на зупинку небажаної поведінки.

Заохочувальний – пов'язування бажаної поведінки працівника з наслідками, які є цінними для цього працівника (подяка, винагорода).

Одна з моделей програми ефективної мотивації схематично представлена на малюнку 3.

Малюнок 3. Чотирьохфакторна модель ефективної програми мотивації



У цій моделі послідовно показано чотири елементи: мотивація, ефективність, результат та задоволення. Відповідно, між цими елементами існують послідовні зв'язки.

На першому етапі (перший елемент ланцюжка мотивація – виконання) перед працівником необхідно ставити ясні та зрозумілі цілі. Також треба переконатися, що очікування працівника щодо резуль-

тату роботи та винагороди йому ясні та зрозумілі. Працівник має бачити, що завдання є реальним та може бути виконане.

У зв'язку виконання – наслідки працівник має розуміти, що виконати завдання ефективно для нього важливіше за неефективне виконання.

У третьому елементі ланцюжка наслідки – задоволення підлеглий має відчувати, що завдання, яке ставилися перед ним, він виконав та винагорода, яку він отримав, виправдовує його зусилля, докладені для виконання цього завдання.

5.5. Нефінансові методи мотивації

Важливість нефінансових методів мотивації не можна недооцінювати. Особливої ваги ці методи набувають у наших умовах перехідної економіки. Спроможність управлінця оперувати нефінансовими методами мотивації надає йому більше можливостей керувати персоналом ефективно, а також набувати авторитету в колективі.

Щоб використовувати нефінансові методи мотивації, треба спочатку виявити, що є важливим для конкретного працівника. Мотивація працівника базується на особистих потребах людини. Ці потреби можуть залежати від персональних якостей особи, особистих цінностей та бажаннях. Типова помилка управлінця – думати, що всі працівники однаково цінують ту ж саму винагороду, чи те, що працівник буде обов'язково цінувати запропоновану керівником винагороду.

Усі нефінансові методи мотивації пов'язані з соціальним та людським фактором. Тут можна говорити про такі поняття, як визнання, значущість, влада, вплив, зацікавленість у певних видах роботи, тип особистості тощо.

Серед нефінансових методів мотивації можна визначити такі:

- Перегляд обов'язків (спрощення роботи, розширення обов'язків, зміна обов'язків тощо)
- Надання додаткових повноважень та відповідальності
- Ротація (можливо, людина незадоволена роботою, але боїться чи соромиться про це сказати)
- Робота в команді (усі люди мають свої симпатії та антипатії, але причетність до команди іноді може творити дива)
- Ресурси
- Навчання
- Відрядження
- Реорганізація праці
- Нагородження та відзнаки (грамоти, подяки)
- Оприлюднення результатів роботи (через ЗМІ)

Наприклад, деякі поважні особи беруть участь в робочій групі з розробки стратегічного плану, тому що потім про них напишуть в газеті, або покажуть на телебаченні.

- Вміння організувати роботу

Скоро напевне класичним стане приклад, як за 300 гривень покращити екологію в місті, вдосконалити роботу з молоддю та оздоровити студентів.

Відповідь знайшлася у місті Львові. Для молодіжної неурядової організації – Студентського братства – відділ роботи з молоддю Львівського міськвиконкому виділив 300 гривень для закупки спортивного інвентарю. Студенти вичистили від сміття зелену зону на околиці Львова, яка називається Чортові скелі, де тепер регулярно проводять спортивні тренування з альпінізму, готуючись до щорічних перегонів у Карпатах.

- Визнання (це дуже індивідуальна категорія, яка є різною для різних осіб)

Можливо, наведений далі приклад може мати місце лише в пострадянських країнах, але це відбувалося насправді.

Будівельна бригада виконувала ремонтні роботи в приміщенні, причому ремонт затягнувся надовго. Ефективність роботи була низькою, було очевидно, що робочі не зацікавлені швидко завершити роботу. Розрахунки проводилися з організацією, від якої працювали робітники, тобто прямого фінансового впливу на робочих не було. Ніякі бесіди, прохання та погрози результатів не давали. Керівник офісу, який ремонтували так довго (з грудня!), 4 березня зробив відчайдушний крок, який перевершив усі сподівання. Він ще раз попросив якнайшвидше закінчити роботи, оскільки дуже би хотів вітати жінок з 8 березня у відремонтованому та чистому приміщенні, і підкріпив своє прохання пляшкою та закускою. Відповідь робочих була наступною: “Тепер ми бачимо, що Ви нас поважаєте!” Наступного дня ремонт було завершено (напевно, вночі працювали!), ще й був побілений кусок сходової клітки, який не потрібно було білити за умовами договору!

А взагалі, найкращим мотиватором для будь-якої особи є САМА РОБОТА. Таке твердження на перший погляд може видатися дивним, але подумайте, чи існує в природі особа, яка хоче працювати погано? Ні, усі люди хочуть бути успішними, ефективними та отримувати за це відповідну винагороду та задоволення!

Це і є найбільшим секретом та найпростішою відповіддю, як мотивувати працівників.

Дайте можливість людям працювати: поставте перед ними реальні цілі, навчіть їх, надайте їм відповідні ресурси та знаряддя праці, піклуйтеся про них, поважайте своїх працівників, винагородіть їх адекватно результатам їхньої праці, робіть це все щиро – і успіх вашим підлеглим та вам гарантований.

5.6. Використані джерела

1. David A. Whetten, Kim S. Cameron. Developing Management Skills, Fifth edition, Prentice Hall International, Inc., 2002.
2. Managing People and Organization, University of Leicester, Learning Resources. Module 1, Unit Edition 10. 2000.
3. Рікі В. Гріфін, Володимир Яцура, Основи менеджменту. – БаК, Львів-2001.
4. Арташес Газарян, Роздатковий матеріал для тренінг-курсу проекту DFID “Економічний та соціальний розвиток Львівської області” VDM, 2004.

Розділ 6

Управління конфліктами

Вступ

Поняття конфлікту. Види конфліктів

Конфлікти — це добре чи погано?

Основні стратегії поведінки в конфлікті.

Використані джерела

Оптиміст вважає, що ми живемо
в найкращому зі світів.
Песиміст побоюється, що так воно і є.
Закони Мерфі (головний парадокс)

6.1. Вступ

Тематика, яку ми будемо розглядати в цьому розділі, є актуальною та важливою. Актуальність ця обумовлена загальною насиченістю сучасного життя конфліктами. Конфлікти, в свою чергу, породжують високий потенціал конфліктогенності особи, середовища, де ці особи взаємодіють, та і взагалі всього суспільства.

Наявність конфліктів та відсутність навичок управління конфліктами сприяють формуванню неадекватних стереотипів поведінки, знижують працездатність, ефективність професійної діяльності. Для забезпечення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, розвитку співпраці місцевої влади з громадою існує наявна потреба у вмінні на безконфліктній основі вести конструктивний діалог зі своїми колегами по роботі, керівниками та підлеглими. А також вміти безконфліктно спілкуватися з громадою, відстоювати власну точку зору, переконувати інших і в той же час відчувати нові продуктивні ідеї, що йдуть від людей.

6.2. Поняття конфлікту. Види конфліктів

Великий тлумачний словник сучасної української мови дає такі визначення поняття «конфлікт». Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, думань, поглядів; серйозні розбіжності; гостра суперечка... (Вел. тлум. словн. сучасної укр. мови, стор. 451). Чому ми наводимо саме це визначення, а не скажімо дефініцію з серйозних наукових досліджень? Та тому що саме поняття «конфлікт» і все з ним пов'язане на сьогодні дуже серйозно вивчене різними науками і науковими напрямками. Одних лише визначень нараховується декілька десятків. З розглядом тих або інших аспектів конфліктної взаємодії можна зіткнутися в психології, соціології, політології, біології, історії, філософії і т.д. Існує окрема наука – конфліктологія. Тому можна скільки завгодно описувати, що ж таке конфлікт, але головне залишається незмінним – конфлікт це

зіткнення, причому, в площині міжособистісної взаємодії, він супроводжується великим емоційним напруженням учасників.

Обговорюючи на відповідних семінарах регіональних навчальних центрів Фондації «Україна – США» основні характеристики, притаманні конфлікту, слухачі приходять до висновку що конфлікт це:

1. Діалог на підвищених тонах
2. Форсування розбіжностей
3. Зіткнення різних інтересів
4. Прояв незадоволеності
5. Гостра суперечка
6. Сварка
7. Агресивне відстоювання власних інтересів
8. Боротьба

Ще б пак, адже згідно з тим же ж Великим тлумачним словником, особистість – це конкретна людина з погляду її культури, особливостей характеру, поведінки і т. ін.; індивідуальність, персона. (Вел. тлум. словн. сучасної укр. мови, стор. 685). Тому, дуже часто, коли у цих особистостей з усім комплексом стереотипів та особливостей світогляду з'являються проблеми, виникає зіткнення і боротьба.

6.3. Конфлікти – це добре чи погано?

Чи завжди конфлікт це погано? Багато зарубіжних і вітчизняних фахівців все частіше і частіше роблять акцент саме на позитивних сторонах конфліктів. Наприклад, де, як не в екстремальній ситуації, керівник зможе оцінити професійні якості своїх підлеглих, які в звичайний час цілий день можуть заповнювати папери за столом, писати звіти, бігати по коридорах, виконуючи різні доручення? Або побачити ставлення колег до тебе чи іншої проблеми, пропозиції, рішення, дії? То, можливо, для справи іноді корисно з'ясувати стосунки раз і назавжди, аніж заганяти проблему в кут, робити вигляд, що все нормально і чекати, коли вона виникне знову в найбільш невідповідний момент. Чи завжди згода

справді є такою, а не прикриває байдужість та некомпетентність?

В умовах, коли суспільство розвивається все швидше, а конкурентне середовище (погодьтеся, що в органів місцевого самоврядування є також конкурентне середовище, та ще й яке!!!) стає більш жорстким, конфлікт може певною мірою загартувати і зміцнити організацію, дозволить за конструктивного, творчого підходу оптимізувати внутрішні організаційні процеси, покращити діяльність, створити додаткові ресурси для досягнення необхідних цілей.

На жаль, у конфліктів є й зворотна сторона. Варто по-доброму позаздрити зарубіжним колегам, якщо вони живуть в громадах і працюють в установах, де конфлікти носять переважно конструктивний і позитивний характер, де до них так ставляться і сприймають. Ми ж поки не можемо сказати про нашу сувору дійсність щось подібне. В повсякденній традиції нашого суспільства, принаймні тій частині з якою ми маємо справу, все, що пов'язано з конфліктами, має більш негативний відтінок. Коли вимовляється слово «конфлікт», то в першу чергу це викликає такі асоціації: виклик «на килим» до керівника, скандали в колективі, крики незадоволених відвідувачів, проблеми в сім'ї тощо.

Таке ставлення, до речі, підтверджується і ходом обговорень аналогічних питань на семінарах регіональних навчальних центрів. У той же час, після першої очевидної хвили негативу, розпочинаючи більш вдумливий аналіз конфліктів і післяконфліктних ситуацій, слухачі справді поступово знаходять все більше і більше позитивних сторін в самому існуванні конфлікту. Цікавим є ще і такий факт: під час детального розгляду виявляється, що велика частина проблем лежить в площині внутрішнього ставлення людей до конфліктів. Тому тренери впродовж всього семінару прагнуть підвести людей саме до розуміння «позитивності» конфлікту, до того, що в переважній більшості конфліктів можна і потрібно знаходити позитивні сторони.

| Позитивні сторони конфлікту | Негативні сторони конфлікту |
|--|---|
| У процесі вирішення конфлікту народжується істина | Забирає час, сили, ресурси організації |
| Немає застою в організації: конфлікт, як двигун прогресу, стимулює свіжий погляд на проблему | Згадуються інші, минулі конфлікти |
| Виявляються слабкі і сильні сторони колективу | Негативно впливає на якість роботи, знижує працездатність |
| Випрацьовуються нові методи роботи | Слаба ймовірність вирішення конфлікту, проблема не завжди розв'язується |
| Привертає увагу керівництва до прихованих проблем, питань | Можуть бути жертви |
| З'ясовується ставлення учасників до проблемного питання, до організації | Порушення балансу в колективі |
| З'ясовується хто є хто. Покращуються взаємини | Взаємозв'язок конфліктів вдома і на роботі, нашарування конфліктів |
| Можливість побачити прихованого лідера | Псується стосунки, емоційна напруга в колективі |
| Можливість дізнатися думку опонента, побачити істинне обличчя співрозмовника | З'являються вороги, можливість розриву стосунків з колегами |
| Новий досвід спілкування | Існує небезпека необ'єктивної оцінки, що вплине на подальшу роботу |
| Емоційна розрядка учасників | Ігнорування думки іншого |
| Дізнаєшся думку про себе | Небажання визнавати свою провину |

| Позитивні сторони конфлікту | Негативні сторони конфлікту |
|---|---|
| Вчишся знаходити компроміс | Виявляються негативні якості людей |
| З'являється можливість для самовираження | Є ймовірність не почути думку іншого |
| Стимуляція доказу правоти, можливість висловити і відстояти точку зору, висловити думку | Залучення великої кількості людей до конфлікту |
| Додатковий стимул оцінити і переглянути свої життєві позиції | Небезпека “засперечати проблему” з подальшою втратою істини |
| | Перенесення негативних емоцій на оточення |
| | Можливість втратити авторитет |
| | Можливість наговорити зайвого, про що потім шкодуватимеш |
| | Відкриваєш співрозмовника з його гіршої сторони |
| | Можливість нанесення (отримання) образи, у тому числі незаслуженої |
| | Псується настрій, здоров'я, нерви, можна отримати психологічні травми |
| | Викликає стрес, негативні емоції |
| | Моральні і матеріальні втрати |
| | Знижується самооцінка |
| | Впливає на сімейні стосунки |

Можливо тому, що люди все одно вбачають більше проблемних рис, за наявності вибору — бути конфлікту чи ні, переважна більшість нормальних людей однозначно відповість негативно. А може тому, що в кожному разі конфлікт є випробуванням, перевіркою на міцність не лише людини і організації, але в першу чергу керівника, управлінця. В умовах конфлікту у керівника виникає ціла низка невлавливих для повсякденної діяльності задач.

Так, наприклад, за результатами дослідження, проведеного Кеті Айзенгардт та її колегами із Стенфордського університету і опублікованими в статті до «Гарвард Бізнес Рев'ю»: «Задача полягає в тому, щоб заохочувати членів управлінських команд сперечатися, не руйнуючи їхньої здатності працювати разом».

Щоб досягти цього, автори радять дотримуватися таких правил:

- працювати з якомога більшим обсягом інформації;
- концентруватися власне на фактах;
- розробляти велику кількість альтернатив, щоб збагатити полеміку;
- поділяти спільно погоджені цілі;
- привносити гумор у процес вироблення рішення;
- підтримувати збалансовану структуру влади;
- вирішувати питання, не форсуючи досягнення домовленостей.

Напевно буде правильним, якщо ми скажемо що:

1. Міжособистісні конфлікти в організаціях є перманентним, немимучим фактором.
2. За певних умов конфлікти посилюють організаційні процеси.
3. Навіть усвідомлюючи та погоджуючись з двома попередніми моментами, люди в більшості випадків намагатимуться уникнути конфлікту.
4. Щоб мінімізувати втрати від конфлікту як для організації загалом, так і для кожного конкретного працівника, необхідно намагатися оволодіти навичками конструктивної поведінки в конфлікті; за можливістю, навчитися управляти конфліктами. Причому це стосується не лише конструктивних, але і деструктивних конфліктів. Останніх, ймовірно, навіть більшою мірою.

Коли йдеться про міжособистісні конфлікти в організаціях, управляти конфліктом в першу чергу повинен керівник, підлеглі якого є учасниками конфлікту. Якщо цей керівник не в змозі із якихось причин справитися з конфліктом, тоді в справу включається керівництво вищого рівня або незалежні посередники.

Одразу варто визначити, що під терміном «управління конфліктом» ми розуміємо контролювання процесу конфлікту самими учасниками або

зовнішніми силами: громадськими інституціями та лідерами, владою, керівниками, спеціальними особами [3].

Крім того, ми вважаємо за найбільш доцільне використовувати для визначення «післяконфліктного етапу» поняття «врегулювання конфлікту».

Позатим, для того щоб ефективно управляти конфліктом та налагоджувати плідну співпрацю керівнику бажано володіти певними навичками. Безумовно, бажано ще на стадії формування конфліктної ситуації вжити низку попереджувальних заходів, які дозволять пом'якшити розвиток ситуації, не допустити відкритої конфронтації, нівелювати деструктивні тенденції і спрямувати потенційний розвиток конфлікту в позитивне, конструктивне русло.

Якщо ж конфлікт вже розпочався, необхідно з'ясувати причини і джерела конфлікту. Це в комплексі з визначенням типу конфлікту (внутрішньоособистісний, міжособистісний, міжгруповий і т.д.) дозволить вибрати найбільш оптимальний стиль і стратегію своїх дій. Тут бажано враховувати, що причин може бути декілька і деякі з них можуть бути за межами сфери впливу керівництва (наприклад, сімейні, окремі внутрішньоособистісні конфлікти). А тип конфлікту може бути нечітко визначеним, змішаним, тобто багатофакторним. У цьому разі ми маємо справу зі складним конфліктом, коли відбулося взаємопосилення декількох типів. Але навіть ці конфлікти можна врегулювати, вибравши і дотримуючись відповідної стратегії. В цій ситуації керівникові варто чітко визначитися з власними цілями і задачами, прорахувати, яким чином його дії вплинуть на загальний стан організації. Тобто таким чином, щоб проблем, як мінімум, не стало більше.

Включаючись до процесу управління міжособистісними конфліктами варто пам'ятати, наскільки широким є спектр причин, які ці конфлікти спричиняють. З самої типології і виходить, що конфлікт розвивається навколо особистості зі всіма її мотиваціями, інтересами, проблемами, культурними та іншими характеристиками вкупі. Проте причини конфліктів можна розділити на об'єктивні, коли в основі лежатимуть виробничі проблеми, і суб'єктивні, коли в основі безпосередньо конкретна людина або певна кількість людей. За інших рівних умов друга група відрізняється більшою емоційною, психологічною напруженістю, меншою конструктивністю, і відповідно вимагає більш серйозного підходу до проблеми врегулювання, жорсткого розділення робочих, професійних і особистих відносин.

Розглядаючи приклади конфліктів іноді можна помітити з боку керівників тенденцію шукати причини конфліктів в негативних особистісних якостях підлеглих. Під час подальшого детального аналізу з'ясовується, що часто причинами виступають неособистісні чинники – умови і обсяги роботи, загальний мікроклімат в колективі, організаційні моменти, наявність і розподіл ресурсів.

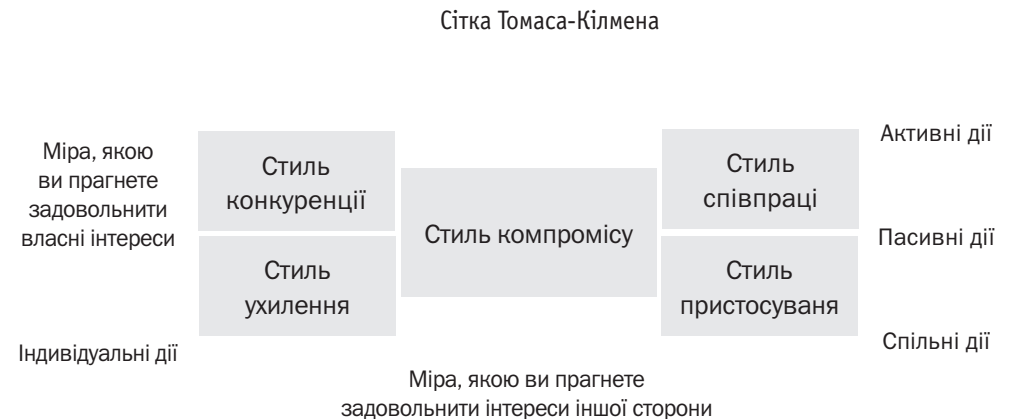
Серед джерел міжособистісних конфліктів варто особливо звернути увагу на особисті відмінності кожного співпрацівника та можливу рольову несумісність, інформаційно-комунікаційні перешкоди, загальне стресове середовище в колективі.

Незважаючи на те, що спричинило конфлікт – існують певні загальні підходи до управління конфліктом.

6.4. Основні стратегії поведінки в конфлікті

Найбільш поширеною та зрозумілою можна вважати типологію управління та подальшого врегулювання конфлікту, запропоновану У. Томасом і Х. Кілменом.

Ця типологія зручна ще й тим, що вона дозволяє також описати стиль поведінки людини в конфлікті. Згідно із запропонованою класифікацією, дії людини в конфлікті визначаються двома чинниками. Перший чинник – сила бажання досягти своїх власних інтересів (в діапазоні дії від інтенсивного, активного до пасивного відходу «нічого-нероблення»). Другий чинник – ступінь урахування зацікавленості інших



учасників конфліктної взаємодії (в діапазоні від співпраці і взаємодії до індивідуальності й самостійності).

Стилів поведінки в конфлікті, згідно з Томасом-Кілменом, п'ять.

Конкуренція – спроба задовольнити власні потреби за рахунок інших. Людина прагне, перш за все, досягти своїх інтересів, зашкоджуючи бажанням інших, нав'язуючи свій варіант рішення. У такому разі часто застосовується тиск і існує загроза використання маніпуляційних технологій. Коли такий стиль обирається на рівні начальника – підлеглий, можна говорити про примушення, як різновид конкуренції. В цьому разі керівник може використовувати важелі формальної влади, адміністративні методи для досягнення своєї мети, ігноруючи пропозиції, які йдуть в розріз із його інтересами. Коли постійно використовується саме цей стиль поведінки, це, зазвичай, викликає стійке обурення та ворожість (приховане чи явне), руйнується корпоративний патріотизм, втрачається репутація керівника і організації в цілому.

Ухилення – нехтування як своїми інтересами, так і побажаннями інших сторін. Людина, що дотримується цього стилю, намагається цілком уникнути конфлікту, перекласти відповідальність за будь-які дії на інших, або взагалі досягти відкладання прийняття будь-якого рішення.

Інколи так поведуться працівники, боячись втратити роботу, або емоційно вразливі особи. Коли керівник застосовує такий підхід, це через якийсь час викликає розчарування у підлеглих. За такого розвитку подій може знайтися неформальний лідер, який візьме на себе сміливість хоч якось врегулювати конфлікт. В окремих випадках працівники, які реально виконують важливу для організації роботу, можуть також тікати від конфліктів для того, щоб не витратити власні психологічні та часові ресурси, необхідні для виконання своїх прямих обов'язків.

Пристакування, поступка – намагання задовольнити інтереси інших сторін, зашкоджуючи своїм власним. Мотивами такої поведінки може бути жалість до співробітників, потреба в збереженні дружніх відносин, міркування корпоративної солідарності, небажання «виносити сміття з хати», бажання догодити вищестоящим керівникам і т.д. На жаль, така спрямованість поведінки у більшості випадків призводить до «поразки» обох сторін.

Співпраця – спроба не тільки досягти своєї мети, але й співпрацюючи з іншими учасниками конфлікту повною мірою врахувати їхні інте-

реси. Саме дотримуючись цього стилю можна досягти стану, коли всі причетні до конфлікту зможуть відчувати себе «переможцями». Саме тому стратегія, сформована в межах цього стилю, вважається безпрограшною. Підхід на основі співпраці заохочує конфліктні сторони зосередитися на проблемах, а не на особистостях. За вмілого управління процесом з боку керівника в колективі формується і закріплюється атмосфера відкритості, творчості, рівних стосунків. На жаль, застосування цієї стратегії не завжди можливе в сучасних умовах (за різних причин).

Компроміс – спроба досягти часткового задоволення потреб обох сторін, завдяки взаємним поступкам. Кожна зі сторін має в цьому разі пожертвувати чимось заради досягнення взаємоприйняттого рішення. В межах цього стилю можливе використання певних стереотипних моделей поведінки та додаткової нефінансової мотивації працівників («...я тобі допоможу в цьому, а ти зроби це...»). А наскільки це буде носити позитивний і негативний відтінок, вже цілком залежатиме від керівника.

Виходячи з того, який стиль поведінки в конфлікті вибирає людина – чи то керівник, або підлеглий, можна говорити і про стратегію врегулювання конфлікту. Це залежатиме не тільки від особистісних рис керівника та стилю його управління в більш широкому змісті. На формування стратегії врегулювання конфлікту також впливатиме ступінь важливості існуючої проблеми для організації та терміновість, часові обмеження прийняття рішення, а також вплив цього на стосунки в колективі, статус окремих осіб, відносний рівень доступу до задіяних в конфлікті ресурсів, в першу чергу владних.

Наприклад, коли керівнику необхідно оперативно приймати дуже важливі рішення, і просто немає часу все детально пояснити власному оточенню, а ціна надзвичайно висока; коли доводиться йти «ва-банк» і нічого втрачати, коли рішення – в сфері компетенції саме цієї особи і відповідно вся відповідальність теж лягає в першу чергу на неї, тоді у керівника є всі підстави дотримуватися стилю конкуренції. Проте навіть в таких умовах, якщо керівник усвідомлює, що конкуренція і тим більше примушення може завдати збитків сталій системі взаємовідносин в організації, він може організувати роботу в рамках стратегії компромісу і співпраці. Тим більше, якщо рішення не лежить на поверхні, не є очевидним і однозначним, а часові рамки дозволяють організувати діяльність в межах даних стилів.

З іншого боку бувають ситуації, на які, за великим рахунком не варто витрачати власні нерви, сили, ресурси і час. Коли немає можливості та й бажання брати участь в конфлікті, напруга велика, а результати не дуже важливі, організацію процесу прийняття рішення можна перекласти на інших або взагалі відкласти на деякий час; може має сенс ухилитися, поступитися, надати можливість іншим «компетентнішим, розумнішим товаришам» проявити свої організаторські й інші здібності. Зрештою комусь треба і справою займатися. Тим більше, якщо процес самоствердження і становлення особистості у вас вже приблизно завершився.

Полегшити діяльність, спрямовану на врегулювання конфлікту на основі співпраці, допоможе дотримання декількох простих правил:

1. Робити акцент саме на спільних інтересах, а не на сформованих позиціях.
2. Жорстко відділити особисті характеристики і риси від змісту конфлікту.
3. Спробувати уявити себе на місці опонента, продумати – що спричинило саме таку його позицію.
4. Пропонувати алгоритми дій, у застосуванні яких максимально враховуватимуться інтереси всіх учасників конфлікту.
5. Намагатися спільно встановити об'єктивні критерії для оцінки запропонованих варіантів дій.
6. За можливості оптимістично оцінювати власні досягнення, пам'ятати, що іноді все залежатиме від того, під яким кутом зору дивитися на результати.

Цілком зрозуміло: кожна людина конфліктує і управляє конфліктом, базуючись на своєму життєвому і професійному досвіді. Проте навчання – процес постійний, а досконалості немає межі. Тому ми спробуємо зупинитися на необхідних чинниках формування навичок ефективної, і головне, конструктивної поведінки людини в конфлікті.

Необхідно пам'ятати, що навіть незначний негативний вислів, невербальний прояв незадоволеності до людини або проблеми може послужити відправною точкою до розвитку конфлікту. Тому, зважившись з різних причин на подібні дії, варто урахувувати низку моментів.

1. Опишіть конкретну ситуацію або низку подій, які становлять для вас проблему. Можливо це є проблемою для всього відділу або

навіть організації, але неемоційна, ділова логіка аргументацій безумовно допоможе описати все це більш зрозуміло для колег, керівників і підлеглих.

2. Базуючись на аргументах, чітко окресліть конкретні існуючі та можливі наслідки, що заслуговують на увагу. Іноді простої розмови, з якої колеги дізнаються, що їхні дії спричиняють для вас проблеми, буває достатньо для досягнення порозуміння. Але навіть коли цього не трапляється, все одно треба ж з чогось починати відверту бесіду і спільну роботу над вирішенням проблеми? При цьому дуже важливо уникнути оцінок, вживання образливих дій, та «наклеювання ярликів».
3. Після цього варто спробувати започаткувати обговорення проблеми, тобто після власної промови вислухати і прокоментувати думку інших колег.
4. Якщо ж проблема має комплексний, складний характер, можна спробувати подрібнити її на декілька більш простих складових, і крок за кроком врегулювати їх.
5. У процесі пошуку та опрацювання остаточного рішення варто взяти за основу спільні, усталені принципи існування організації або взаємовідносин в колективі. Це може допомогти зменшити емоційну напругу і спрямувати роботу в конструктивне русло.

Що ж робити людині, яка вільно або мимоволі опинилася у ролі опонента до особи, що розпочала конфлікт? Що робити, коли колеги вважають вас, ваші висловлювання, поведінку, рішення саме причиною проблеми? Знову ж таки треба, перш за все, заспокоїтися і спокійно все зважити. (Авжеж поради легше, ніж зробити!). Також спробувати дотриматися декількох, досить простих правил.

1. Як це не важко, на перший погляд, варто визнати, що проблема існує, і потребує хай навіть і невеликої, але уваги. Це дозволить вам продемонструвати опонентам впевненість і готовність до подальшої співпраці. Насправді, проблема може дійсно існувати, просто за якихось причин на неї не звертали відповідної уваги.
2. Після цього спробуйте справді продемонструвати власну стурбованість ситуацією, що склалася.

3. Варто розуміти, що всі безпосередні учасники конфлікту можуть упереджено ставитися до проблеми і можливих варіантів врегулювання конфлікту. Щоб скласти доволі об'єктивну картину, проаналізувати аргументи опонентів, виробити, а можливо й скоригувати власну позицію, треба спробувати зібрати якомога більше різноманітної інформації, фактів щодо ситуації.
4. Виконавши ці пункти, можна вже робити якісь попередні висновки, пропонувати, запитувати і визначати можливі варіанти розвитку ситуації і врегулювання конфлікту.

Якщо ж, незважаючи на всі зусилля, конфлікт продовжує розвиватися, сторони ніяк не можуть або не бажують миритися, така ситуація вимагає втручання ззовні. В цьому випадку на допомогу має прийти посередник, медіатор, людина із сторони. В даному контексті керівник також може виступати в ролі посередника. Нехай навіть він і не є стороннім спостерігачем, але він повинен виходити з інтересів організації, а тому бути зацікавленим в об'єктивному розгляді проблеми і в пошуку ефективного рішення.

Звісно, часто в міжособистісному контексті про переговорний процес в класичному розумінні з усіма його етапами, консультаціями, виробленнями спільних домовленостей навряд чи можна вести мову. Радше можна говорити про побутову медіацію, коли посередниками, медіаторами виступають колеги по роботі. Вони на інтуїтивному рівні, виходячи з життєвого досвіду, намагаються допомогти, в першу чергу, своїм друзям, якимсь чином вийти з конфлікту.

Проте і керівник може і повинен відстежувати ситуацію в колективі, в потрібний момент виступаючи посередником або запросивши експерта із сторони.

У разі, якщо комусь із читачів доведеться взяти на себе непросту роль посередника, ми пропонуємо черговий набір рекомендацій:

1. Посереднику варто одразу продемонструвати, що він розуміє всю складність ситуації. Це цілком природно, бо якщо його запросили – це означає, що конфлікт триватиме певний час і його учасники не в змозі врегулювати його самотужки.
2. Ще напередодні безпосередньої зустрічі треба зібрати якомога більше різноманітної інформації про усіх учасників конфлікту, умови їх роботи, стосунки в організації, риси характеру, особли-

вості темпераменту, як вирішувалися проблеми раніше, у чому зміст нинішньої проблеми, як той чи інший варіант розвитку подій може вплинути на них та їхнє службове становище та ін.

3. Спробувати уникнути власних симпатій, швидких висновків, стереотипних поглядів, треба зберегти «холодну голову» для прийняття, з подальшим пропонуванням, неупереджених висновків та пропозицій.
4. Треба бути обережним в оцінці дій учасників конфлікту, не давати навіть дрібного приводу запідозрити вас у симпатіях до протилежної сторони.
5. Жорстко підкреслити власну незалежність, постійно звертати увагу на той факт, що ви просто посередник, ви допомагаєте вирішувати проблему, але ухвалення остаточних рішень – справа цілком учасників конфлікту.
6. Одним із найважчих та відповідальних моментів є безпосереднє управління дискусією між сторонами.
7. Коли рішення ухвалено – краще переконатися, що усі учасники розуміють і трактують його однаково. Особливо це стосується дрібниць та незначних на перший погляд деталей, але вони є потенційними причинами порушення домовленостей в майбутньому. План подальших дій та прийняті рішення мають бути зрозумілі для усіх сторін і погоджені ними.
8. Якщо заради врегулювання конфлікту треба письмове закріплення домовленостей, планів дій – дуже бажано зробити це одразу після досягнення усної згоди сторін. Перенісши цю урочисту подію на деякий час, ми ризикуємо потім розпочати увесь переговорний процес з початку.
9. Запропонувати прозору і зрозумілу схему контролю за виконанням домовленостей.

У кожному разі ми повинні чітко розуміти – нічого просто так не буває, ми маємо спробувати самі впоратися зі своїми проблемами, вийти з конфлікту з мінімальними втратами. В кожній людині можна побачити позитивні риси, більшості подій можна дати розумне пояснення, з будь-яких ситуацій можна знайти вихід. Іноді для цього досить просто зупинитися, подумати, оцінити ситуацію, вибрати відповідний стиль поведінки, спробувати уникнути упереджених оцінок і стереотипів.

6.5. Використані джерела

1. David A. Whetten, Kim S. Cameron. Developing Management Skills. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458, 2002. - 654 p.
2. Барон Р., Ричардсон Д. Агрессия – СПб.: «Питер», 1999.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта – СПб.: «Питер», 2004.
4. Довгань Н. Конфлікт-феномен суспільного розвитку, його суть, складові //Зб.наук. праць УАДУ.-К. ,2002.-Вип. 2.-С. 291-297.
5. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии.- СПб: «Питер», 2000.-368 с.
6. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. Учеб.пособие для студ. вузов. – М.: Аспект Пресс, 1995.
7. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций. - Ростов н/Д: Феникс, 1998.- 320 с.
8. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. Учебное пособие для студентов вузов. Изд-во «Феникс» Р/Д, 1995.
9. Курбатов В.И. Как успешно провести переговоры (Пособие для деловых людей). – Изд-во «Феникс», Р/Д, 1997.
10. Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты. Общение в работе руководителя. – М.: Экономика, 2000.
11. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1992.
13. Психология и этика делового общения. Учебное пособие для вузов/ Под общей редакцией проф. Лавриненко В.Н. - М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.
14. Скотт Грехем Д. Конфликты и пути их преодоления. – К.: Внешторг-издат, 1991.
15. Социальная психология и этика делового общения. Учебное пособие для вузов/ Под общей редакцией проф. Лавриненко В.Н. - М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1995.
16. Тагирев З.В., Тренева Л.С. Конфликты в обществе.- Казань, 1996.
17. Тесты: Диагностика готовности к ведению переговоров и разрешению конфликтов //Персонал.-2001.- №4.
18. Уткин З.А. Конфликтология. Теория и практика.- М.: Тандем, ЗКМОС, 1998 г., 346 с.
19. Чмут Т.К. Культура спілкування. Навч. посібник. – Хмельницький, «ХІРУП», 1996.

Розділ 7

Влада та вплив

Вступ

Поняття «влада» та «вплив»

Джерела влади

Джерела посадової влади

Джерела особистої влади

Дотримання організаційних цінностей

Перетворення влади у вплив

Висновки

Використані джерела

Люди роблять вашу організацію, ваші продукти або послуги унікальними. Від того, як ви керуєте людьми, від того, як ви організуєте ваші операції, залежить кінцевий успіх вашого підприємства.
К. Нордстрема, Й. Ріддерстрале

7.1. Вступ

Цей розділ концентрує увагу на проблемах влади і впливу. Діапазон влади певної особи визначає її можливості у формальних і неформальних стосунках. Багато людей сприймають владу як щось, що має негативний відтінок, але для успіху організації влада необхідна. Керівник повинен спрямовувати зусилля групи і особистості на виконання загальних задач, навіть коли наявні при цьому стосунки не вписуються в рекомендовані керівництвом рамки. Основний механізм здійснення цієї задачі – це керівництво, а також самостійні, але тісно пов'язані концепції влади і особистого впливу.

Зміст цього розділу спрямовано на те, щоб допомогти керівникам бути впливовими. Ця мета досягається завдяки:

- 1) здобуттю влади (подолання почуття безпорадності);
- 2) трансформації влади в міжособистісний вплив без зловживання владою.

7.2. Поняття «влада» та «вплив»

Влада та вплив, інструменти лідерства, фактично єдині засоби, які є у розпорядженні менеджера для вирішення різних ситуацій, що виникають у процесі здійснення управлінської діяльності.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Багатьом людям здається, що наявність влади передбачає можливість нав'язувати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Треба підкреслити, що зараз визнається, що вплив і влада у рівній мірі залежать від реакції особистості, на яку здійснюється вплив, а також від ситуації та здібності керівника.

Також, врто звернути увагу на те, що в умовах організації влада тільки частково визначається ієрархією. Обсяг влади у такому

разі визначається не рівнем формальних повноважень, а ступенем залежності від іншої особи.

Це можна відобразити такою формулою:

Рівень впливу наділеної владою особи А на особу Б = ступень залежності особи Б від особи А.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття і т.д. іншого індивіда. Керівники повинні здійснювати вплив таким способом, який легко передбачити і який веде не просто до прийняття даної ідеї, а до дії – фактичної роботи, необхідної для досягнення цілей організації [4].

Щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен розвивати і вміти правильно використовувати владу, яка може приймати різні форми.

7.3. Джерела влади

Влада працівника може набувати різноманітних форм, але визначається вона двома основними факторами: посадовими повноваженнями (посадова влада) та особистими рисами (особиста влада).

7.3.1. Джерела посадової влади

У залежності від посади в організації і посадових обов'язків особі надаються певні права, відповідальність для прийняття і виконання певних рішень, тобто вона отримує певний рівень влади. На рівень посадової влади впливає чотири важливих чинники: центральність, гнучкість, перебування на видноті та приналежність [5].

Центральність

Важливою умовою набуття працівником влади в організації полягає в його позиціонуванні в центрі розгалуженої мережі завдань та міжособистісних стосунків. Ключовим чинником дієвої роботи є здатність встановити неформальні стосунки в мережі. Ізольовані від інших ділянок мережі керівники неспроможні зібрати інформацію, мобілізувати ресурси й заручитися особистою підтримкою працівників для виконання нестандартних складних завдань (Каплан та Мазік, 1983 р.). Працівники з широкими зв'язками у

всій організації взагалі є успішнішими за своїх колег, які мають добре налагоджені, але обмежені контакти [7].

Владу здобувають завдяки горизонтальним і вертикальним зв'язкам в організаційній мережі. Встановлення зв'язків, у свою чергу, багато в чому визначається позиціонуванням і функціями працівника в мережі. Горизонтальні зв'язки об'єднують посади з однаковим рівнем повноважень, а вертикальні – посади з різними рівнями повноважень. Чим ближчою є посада працівника до перетину інформаційних потоків (тобто чим «центральношою» є посада), і чим важливішими є його функції з точки зору забезпечення високих показників роботи інших працівників у мережі, тим більшу владу здобуває даний працівник [5].

Структурні підрозділи, що виконують ключові операції у виробничому процесі, здобувають більшу владу. Показником центральності слугує внесок підрозділу в кінцеві продукти діяльності організації. Якщо якийсь підрозділ здатний здійснювати вплив на інші підрозділи, то він має певну центральність, а, значить, владу. Лише лічені підрозділи організації працюють відокремлено; робота переважної більшості підрозділів є взаємно залежною. Жодний підрозділ не має нульової центральності, оскільки всі вони пов'язані один з одним певним чином. Але чим більший вплив має робота на певній посаді на роботу решти організації, тим більшу владу має працівник, який обіймає дану посаду.

Одна з найбільших помилок, якої припускаються керівники на початку кар'єри, полягає в ізолюваності. Вони вважають, що поступове підвищення в своєму структурному підрозділі є достатньою умовою кар'єрного зростання в масштабах організації. В результаті вони зосереджуються на побудові гарних відносин зі своїми найближчими колегами. Але з точки зору горизонтальної структури всієї організації зв'язки в межах одного підрозділу виявляються замкненою системою. Для амбіційного працівника важливо зайняти центральну позицію в мережі зв'язків всієї організації, а не окремого її підрозділу. Існує чимало шляхів завоювання центрального положення в організації: спільні обіди з працівниками інших відділів, ознайомлення з річними звітами всіх структурних підрозділів, участь у роботі спільних робочих груп, робота на посадах, що передбачають роботу з працівниками інших відділів.

Гнучкість

Другим джерелом посадової влади є гнучкість, іншими словами, свобода у виконанні власних рішень. Надзвичайно складно здобути владу людині з обмеженими можливостями імпровізувати, робити зміни, виступати з ініціативами. У результаті владу можна втратити, тому що нерідко обставини змінюються швидше, аніж люди чи їхня робота пристосовуються до нових умов [5]. Робота у гнучких умовах регулюється меншою кількістю правил і підпадає під меншу кількість рутинних процедур. У разі потреби прийняти нестандартне рішення, його зовсім необов'язково схвалювати у начальства. Як правило, гнучкість асоціюється з певними типами робочих завдань, зокрема, такими, вирішення яких потребує пошуку незвичних та нових підходів. На працівників на таких посадах покладається кілька обов'язків, виконання кожного з яких передбачає проведення серйозної аналітичної роботи.

Гнучкість особливо потрібна під час виконання нових завдань, під час роботи на посаді, яка нещодавно з'явилася, під час роботи у новій групі тощо.

Перебування на видноті

Одним із показників перебування на видноті є кількість впливових осіб, з якими ви взаємодієте в організації. Посади, робота на яких передбачає широке спілкування з людьми, дають більшу владу, ніж посади, орієнтовані на виконання певних виробничих завдань. Зрозуміло, що контакти з різними працівниками дають неоднакову впливовість. Важливо, щоб робота на даній посаді давала можливість якнайчастіше зустрічатися з керівниками вищого рівня, особами, відповідальними за прийняття рішень та неформальними лідерами. Такі зустрічі можливі в ході участі у внутрішніх та зовнішніх заходах, семінарах, конференціях тощо. Початок успішної кар'єри може бути покладено успішним виступом на загальних зборах організації, апаратних засіданнях, громадських слуханнях і т.д.

Вдалих спосіб опинитися на видноті – налагодження прямих контактів і особисте спілкування з найвпливовішими особами. Працівник може добре підготувати звіт, проект певного документу, але варто мати на увазі, що в разі схвального відгуку у вигідній ситу-

ації буде переважно не розробник документу, а колега, який представляє звіт начальству. Позитивна оцінка виступу може трансформуватися у високу особисту оцінку у вигляді схвальних кивків інших керівників.

Участь у робочих групах, що створюються для виконання певних завдань, теж важливий метод забезпечити перебування на видноті. Сам факт запрошення до роботи у складі робочої групи сприймається іншими як визнання високого рівня вашої кваліфікації. Ще важливіше те, що у разі схвалення начальством результатів роботи групи ваше прізвище асоціюватиметься з вирішенням групою складного завдання. Успішні виконавці складних завдань здобувають владу, допомагаючи іншим подолати непевність. Якщо ви можете запропонувати рецепт подолання проблеми, то стаєте помітним в організації працівником. Ваша помітність прямо пропорційна значущості вашої роботи і популярності виконуваних вами завдань.

Приналежність

Приналежність є четвертим джерелом посадової влади. Приналежність означає виконання роботи, яка напряму пов'язана з основними цілями діяльності організації.

Особи, які прагнуть влаштуватися на впливову посаду, мають зважати на відповідність завдань структурних підрозділів, в яких вони працюють, з точки зору діяльності організації в цілому. Наприклад, спеціаліст відділу у справах сім'ї та молоді має менше шансів збільшити свій вплив у порівнянні зі своїм колегою з інформаційно-аналітичного відділу. Але такий спеціаліст має більший вплив, якщо працює у центрі соціальних проблем. Спеціалісти з інформаційних технологій мають більший вплив, якщо працюють у компанії – розробнику програмного забезпечення, а не в міськвиконкомі чи комунальному підприємстві, де програмування є допоміжною функцією.

Впливовою, наприклад, є роль наставника щодо нових членів колективу. Від наставника великою мірою залежить, як швидко новий працівник подолає непевність і вийде на високі показники роботи. Сумлінне ставлення наставника до навчання стажистів підвищує його авторитет серед колег по роботі.

З розглянутих чотирьох джерел посадової влади центральність і приналежність сприяють здобуттю влади через горизонтальні зв'язки. Гнучкість і перебування на видноті, у свою чергу, пов'язані з вертикаллю організаційної влади. Посадовці, чия робота підпадає під жорсткий контроль, мають гранично обмежені можливості для здобуття влади. Натомість, посади, робота на яких дозволяє перебувати на видноті і підтримувати активні зв'язки з керівниками вищого рівня, дають значно більше шансів на визнання, що є істотною передумовою кар'єрного зростання.

7.3.2. Джерела особистої влади

Головними характеристиками особи і, одночасно, основними джерелами особистої влади є компетентність, привабливість, сумлінність і дотримання організаційних цінностей.

Компетентність

Компетентність є надзвичайно важливим джерелом влади. На ринку праці все більше цінується не кого ти знаєш, а що ти знаєш, а рівень кваліфікації вважається визначальною складовою організаційних здібностей.

Особа набуває влади, коли має інформацію або ідеї, які в уяві інших допоможуть організації або підрозділу досягнути цілі чи прийняти більш ефективне рішення. Якщо групі людей сказати, що один з них є експертом у певній сфері, група, вочевидь, буде слідувати рекомендаціям цієї людини. Це правильно навіть тоді, коли у даної особи відсутня компетенція, яка їй приписується.

Всезростаюча складність технології прискорила використання цього джерела влади як механізму впливу в сучасних організаціях. Сьогодні керівники не здатні зрозуміти багатьох деталей всіх операцій, які мають першочергове значення для справи, якою вони займаються. Наприклад, мало хто з них знає, як ввести в комп'ютер програму, щоб мати інформацію, необхідну для планування і контролю. Тому вони повинні приймати на віру думку експерта. Вище керівництво великої організації інколи стоїть так далеко від фактичної діяльності, що у багатьох випадках вони повинні довіряти, принаймні, на короткий час, інформації, що надається керівниками нижчого рівня.

Це пояснює, чому спеціалісти можуть здійснювати дієвий вплив в організації, навіть коли у них немає формальних керівних повноважень. Якщо виявляється, що спеціаліст має рацію, керівник потім, як правило, буде прислуховуватися до його думки. Довіряючи думці спеціалістів, керівник таким чином вивільнює час, який був би йому потрібен для ретельної перевірки кожної рекомендації спеціаліста. Спеціалісти ж можуть компенсувати слабкість своєї посадової влади проявами компетентності на певних ділянках організаційної структури, наприклад, створити нову систему інвентаризації комунального майна, схему оптимізації структури організації тощо.

Привабливість

Особиста привабливість складається з трьох характеристик: харизма (з грецького “божа ласка”), люб’язність та приваблива зовнішність [8].

Харизма – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей або талантів керівника. Влада прикладу, або харизматичний вплив, визначається ототожненням виконавця з лідером або тяжінням до нього, а також від потреби виконавця в приналежності і повазі. На противагу посадовому впливу, харизматичний вплив – цілком особистий. На рівні підсвідомості виконавець прагне бути схожим на лідера.

Ось деякі характеристики харизматичних особистостей:

- Обмін енергією. Створюється враження, що ці особистості випромінюють енергію і заряджають нею людей довкола.
- Незалежність характеру. У своєму прагненні до добробуту і поваги (у їхньому розумінні) ці люди не покладаються на інших.
- Гарні риторичні здібності. У них є вміння говорити і здібність до міжособистого спілкування.
- Сприйняття захоплення своєю особистістю. Вони відчувають себе комфортно, коли інші висловлюють їм захоплення, не впадаючи у самолюбство та пихатість.
- Гідна та впевнена манера триматися. Вони виглядають зібраними і такими, хто вододіє ситуацією.

Люди частіше відчувають вплив тих, хто володіє привабливими рисами характеру, і хто є ідеалом, схожим на якого вони хотіли б бути.

Люб’язність нерідко асоціюється з дружбою. Чи означає це для керівника, що він мусить стати другом своїх колег, підлеглих або начальника? Зовсім не обов’язково. Майбутніх колег по роботі переважно вибирають за високим рівнем кваліфікації, навіть якщо з людиною важко налагодити й підтримувати нормальні «людські» стосунки. Навпаки, буває так, що близька дружба з колегами по роботі навіть зашкоджує виробничим інтересами. Разом з тим, працівники, чиї особисті риси є привабливими для їхніх колег по роботі, бо за сприятливих обставин привабливість може трансформуватися у дружбу, відчувають себе наділеними більшою владою. Підлегли, які подобаються начальнику, мають більше шансів отримати додаткові пільги порівняно з тими, кого недолюблюють.

До люб’язних особистостей охочіше прислухаються, їхні спроби вплинути на інших наражаються на менший опір, а колеги з розумінням ставляться до підвищення їх по службі. В умовах браку загальної довіри до керівників лідери з люб’язним характером формують навколо себе обстановку невимушеності, завойовуючи при цьому кредит довіри і збільшуючи свій вплив.

Третя складова особистої привабливості — приваблива зовнішність — стоїть осторонь рис характеру і навіть поведінки людини. Люди з привабливою зовнішністю сприймаються такими, що мають бажані соціальні риси, є успішними в житті. Звісно, доросла людина мало що може зробити, щоб змінити свою зовнішність. Але знання про це дуже важливе для керівників з двох причин:

- 1) привабливість досягається завдяки правильному вибору одягу і належному догляду за собою [9];
- 2) ви можете виробити в собі спроможність реагувати на те, як інші формують свої враження й оцінки.

Сумлінність

Сумлінність є однією з найбільш цінних рис працівника, тому що вона є ознакою його надійності та великого кредиту довіри. Якщо працівник готовий працювати допізна задля отримання бажаного практичного результату, вирушити рано вранці у відрядження або відвідувати вечірні заняття для вивчення програмного забезпечення, він має великі шанси на завоювання довіри з боку своїх колег та начальства. В сьогodнішніх умовах непевності і мінливості ділового

середовища особливої цінності набуває працівник з репутацію людини, яка виконає поставлене завдання, чого б це їй не коштувало.

Сумлінність зміцнює особисту владу різними шляхами. Наприклад, через свою зайнятість керівники вищої ланки не можуть бути присутніми на всіх заходах і тому покладають виконання багатьох важливих з точки зору досягнення цілей організації завдань на молодших за рангом працівників. Таким чином, вищі керівники потрапляють у залежність від своїх підлеглих. Підлегли, які сумлінно поставляються до виконання важливого завдання, отримують додаткову можливість посилити свою владу й здобути прихильність начальства.

Сумлінність може також дати поштовх поліпшенню й інших характеристик. Наприклад, сумлінні працівники поглиблюють свої знання з даного питання; тому їхня цінність як експертів збільшується. До них звертаються за консультаціями та інформацією, яка потрібна іншим працівникам для зменшення непевності.

Необхідно чітко усвідомлювати різницю між справді сумлінним працівником і таким, що переймається лише тим, щоб заробити собі репутацію сумлінного працівника. Перший турбується насамперед про покращення показників роботи, натомість інший думає про те, як вразити начальника й отримати додаткову винагороду, не поліпшуючи при цьому свою роботу.

7.4. Дотримання організаційних цінностей

Дії працівника, що узгоджуються з домінуючою в організації системою цінностей, вважаються іншими працівниками правильними й законними. Такі дії працівника забезпечують позитивне їх сприйняття іншими, що є запорукою більшого впливу працівника. Інколи нові працівники чи сторонні спеціалісти не розуміють ту важливу роль, яку відіграє організаційна культура у визначенні, обґрунтуванні та захисті самого факту існування організації. Організаційна культура може здаватися дивною чи нелогічною, доки її не проаналізують з точки зору історії та стратегії організації.

Щойно прийнятих на роботу працівників навчають організаційній культурі, тобто стилю роботи, існуючим обрядам (наприклад проводи на пенсію або призначення на нову посаду) та організаційним символам. Їм, у свою чергу, варто не тільки вивчи-

ти посадову інструкцію, а й зрозуміти, хто є героями організації, чи існують в організації свої традиції тощо.

Організаційні ідеї та цінності є інструментом тлумачення поведінки працівників й формують цілісну систему організаційних пріоритетів і підвищують ефективність стосунків між людьми. Дуже часто в організації існують особи, які не справджують організаційних очікувань, порушують цілісність системи, ускладнюють внутрішні стосунки в організації. Не дивно, що таких працівників уникають, і вони зрештою опиняються в ізоляції.

Згадані характеристики особистої влади об'єднує те, що їх наявність є обов'язковою умовою завоювання довіри (Гомер, 1995 р.). Взаємний зв'язок між довірою і владою займає центральне місце у наведених міркуваннях щодо влади і впливу. Особи, які завоювали кредит довіри з боку рівних собі, є імовірними кандидатами на посаду з більшою владою і впливом, тому що в їхніх руках влада буде менш загрозливою.

7.5. Перетворення влади у вплив

Наявність влади є передумовою впливу. Впливові люди мають владу, але не всі посадовці є впливовими. Вплив забезпечує згоду інших співпрацювати з вами у досягненні визначених цілей. Вміння обернути владу на вплив спирається на вміння здобути згоду інших методами, що породжують підтримку і відданість, а не опір та обурення. Влада перетворюється на вплив, коли інша особа погоджується поводитись згідно з бажаннями керівника. Методи впливу, до яких удаються керівники у своїх стосунках з підлеглими, зводяться до трьох категорій: примус, взаємодія та переконання [1].

Ці методи спираються на різні механізми досягнення згоди з боку підлеглих. Звичайно, керівники діють ефективніше, коли припускають, що інші у своїх вчинках керуються здоровим глуздом і добрими намірами. На жаль, ці припущення нерідко виявляються помилковими. У таких випадках, керівникам потрібно бути готовими захистити себе від небажаних спроб зовнішнього впливу. Тому їм необхідно не лише навчитися, як ефективно впливати на інших, а й знати, як захиститися від аналогічних зворотних дій. Вміння проти-

стояти спробам небажаного зовнішнього впливу не менш важливе за спроможність ефективно впливати на інших.

Метод перший – примус. Пряма форма покарання полягає у вираженні прямої погрози покарання у разі невиконання розпоряджень керівника. Підлеглі, як правило, погоджуються з начальником, часто неохоче, тому що є уразливими до санкцій, які той має право накладати. Найчастіше погроза виражається у відмові в очікуваній винагороді або накладанні стягнення.

Залякування є опосередкованою формою покарання, тому що погроза є неявною. Владне розпорядження керівника підкріплюється можливістю накладання стягнення за його невиконання, але домінуюча складова такого розпорядження лежить у площині міжособистісних стосунків. Залякування може мати багато форм, як-от: керівник при всіх критикує звіт свого підлеглого; члена комісії систематично ігнорують під час засідань; керівник свідомо дає підлеглому нездійсненне завдання.

Акти залякування зазвичай супроводжуються наголошенням владних повноважень начальника. Завдання даються в офісі начальника, у вкрай формальній манері й посиланнями на уразливі характеристики підлеглого (наприклад, згадування його нижчого статусу або малий стаж роботи в організації).

Залякування може також здійснюватися через опосередкований тиск на працівників через рівних їм за рангом колег. Керівник, впевнений в тому, що більшість підлеглих підтримує спірний захід, може вдатися до групових сил, щоб схилити на свою сторону меншість. Представникам більшості кажуть, що рішення має бути одностайним, і що їм необхідно взяти на себе роль лідерів задля досягнення підтримки пропозиції всіма членами колективу. Крім того, керівник може чинити тиск безпосередньо на непоступливих працівників, переконуючи їх у необхідності досягнення гармонії, взаємної підтримки і роботи на загальне благо.

Нейтралізація методу примусу

Акти примусу і залякування спрямовуються на створення дисбалансу влади через підміну взаємної залежності односторонньою залежністю. Ця форма впливу є найбільш згубною, і тому опиратися їй необхідно явно і рішуче. Основні методи протидії примусу:

1. Перетворення односторонньої залежності на взаємну. Люди (особливо керівники) вдаються до загрози як основного методу впливу насамперед тому, що відчують, що в їхніх руках зосереджена більша влада. Звісно, останнє слово в організації завжди належить керівнику, але чим більша різниця у владі, тим більшою є спокуса експлуатувати безвладних. У ситуації примусу максимум, що можна зробити, це спробувати звернути увагу керівника на взаємну залежність між вами. Скажіть йому про негативні наслідки зневаги до ваших прав і нехтування принципами співпраці. Крім того, можна розглянути інші шляхи задоволення вимог керівника.
2. Пряма протидія особі, які використовують примус. Всі працівники, незалежно від посадових обов'язків і положення в ієрархічній системі організації, повинні захищати свої особисті права. Одним із них є право на коректне ставлення до себе з боку начальства. Ефективна протидія передбачає, що ви говорите керівнику про ваше бачення проблеми з точки зору поведінки, почуттів сторін і наслідків, а також подаєте конкретні пропозиції щодо вирішення проблеми. Варто продемонструвати й обґрунтувати своє щире занепокоєння. У крайньому разі попередьте, що можете поскаржитися вищому керівнику.
3. Активний опір. Як останній захід, можна вдатися до «боротьби з вогнем за допомогою вогню» [1]. Це єдина зброя проти тих, хто чинить агресивні дії, доки не наражається на опір. У боротьбі з цією категорією опонентів виправданими можна вважати будь-які заходи, як-от: сповільнення темпів роботи, навмисне невиконання наказів, скарги вищим керівникам. До активного опору необхідно вдаватися лише тоді, коли інші методи протидії актам примусу не дали бажаних результатів.

Метод другий – взаємодія – це стратегія досягнення згоди. Взаємодія спирається на принцип задоволення інтересів обох сторін. Основний метод реалізації стратегії взаємодії полягає у веденні сторонами переговорів, в ході яких кожна із сторін обумовлює свою вигоду. При цьому кожна сторона усвідомлює пов'язані з виконанням угоди витрати та вигоди, а самі переговори спрямовуються на досягнення взаємної згоди. В ідеалі, взаємна згода має спиратися на взаємну повагу і симпатію. Для цього переговори мають проводитися в атмосфері дружності і взаємних

уступок.

Реалізація принципу взаємодії може набувати багатьох форм. Інколи доводиться переконувати впливових посадовців у необхідності підтримки нового проекту, звертатися до підлеглих з проханням працювати понаднормово в обмін на обіцянку надати додаткові вихідні, проводити роз'яснювальну роботу серед працівників, щоб вони з розумінням ставилися до виконання непопулярних доручень.

Стратегія взаємодії спрямовується на те, щоб зробити потрібні керівнику результати бажаними і привабливими для підлеглих. Стратегія взаємодії враховує права підлеглих і норми справедливості. Вибір стратегії взаємодії є ознакою визнання необхідності зміцнення взаємних стосунків і посилення взаємної залежності сторін.

Нейтралізація методу взаємодії

У внутрішніх службових стосунках в організації чи зовнішніх контактах також необхідно протидіяти будь-яким спробам маніпулювання вами. Ви можете нейтралізувати ці спроби впливу таким чином:

1. З'ясування наміру, з яким пропонують подарунок чи вигоду. Проаналізуйте мотивацію, що лежить в основі пропозиції, доречність пропозиції у даній ситуації та ймовірні наслідки прийняття пропозиції. Якщо у вас є сумніви щодо доцільності прийняття пропозиції, з'ясуйте всі сумнівні аспекти пропозиції або одразу відмовляйтесь від подарунку.
2. Протидія особі, яка веде маніпулятивні переговори. Типовими хитрощами у таких ситуаціях є намір іншої сторони «вибити» з вас певні зобов'язання. Щоб зміцнити свою позицію у стосунках з опонентом, нерідко достатньо лише вказати йому на його хитрощі. Скажіть про свою незгоду зі стратегією маніпуляцій; потім запропонуйте свій варіант досягнення компромісу. Так ви отримаєте можливість спрямувати переговори у потрібне вам русло й уникнути пастки.
3. Уникнення переговорів з особами, які вдаються до тактики тиску. Якщо перші два методи не дали бажаного результату, відмовляйтесь продовжувати обговорення, якщо до вас застосовується тактика тиску, наприклад, встановлюються нерéalні терміни виконання робіт або робиться наголос на обмеженості ресурсів. Якщо ви підозрюєте, що тактика ведення

переговорів заважає вам зробити об'єктивні висновки про важливість самої теми обговорення, вийдіть з переговорів або приверніть увагу сторін до виявленої невідповідності. Перенос акценту з теми на процес обговорення нейтралізує перевагу іншої сторони. Відмовляючись від продовження переговорів, доки не будуть зняті штучні обмеження на використання ресурсів та терміни виконання, ви отримуєте шанс встановити більш сприятливі для вас умови.

4. Метод третій – переконання – спирається на спроможність керівника бути переконливим. Щоб здійснювати вплив на інших, немає необхідності бути спроможним карати або заохочувати, мати чари харизми або володіти видатними знаннями. Одним з найбільш ефективних способів впливу є переконання – ефективна передача своєї точки зору. Виконавець повністю розуміє, що він робить і чому. Керівник, який впливає шляхом переконання, не каже виконавцю, що потрібно робити – він «продає» виконавцю те, що потрібно зробити. Переконання впливає тим, що доводить до свідомості потенційного виконавця, що, зробивши так, як хоче керівник, він задовольнить його власну потребу, якою б вона не була.

Щоб досягти цього, керівник може користуватися логікою або емоціями. Той, хто хоче переконати, користується і тим, і іншим, в залежності від налаштованості слухача. Намагаючись переконати інших, люди займаються, висловлюючись фігурально, «продажем», хоча і не так явно, як у крамниці. Це особливо правильно, коли у людини немає формальної влади або коли вона не може запропонувати жодної винагороди. Здатність впливати через переконання залежить від низки факторів.

Керівник повинен заслуговувати довіри. Його аргументація повинна враховувати інтелектуальний рівень слухача: вона не повинна бути надто складною, але й не повинна бути спрощеною. Мета, яку ставить перед собою керівник, не повинна заперечувати системі цінностей його слухачів. Справа тільки б виграла, якби риси характеру і поведінка керівника подобались його підлеглим. Той, хто вдається до переконання, поважає незалежність осіб,

відповідальних за прийняття рішень, і вірить у їхню спроможність неупереджено проаналізувати подані аргументи.

Як ефективно використовувати вплив через переконання [2]:

- Намагайтеся точно визначити потреби слухача і апелюйте до його потреб
- Починайте розмову з такої думки, яка обов'язково буде до душі слухача
- Спробуйте створити образ, який викликає довіру і відчуття надійності
- Прохайте трішки більше, ніж вам дійсно потрібно або хочеться (для переконання інколи необхідно робити поступки, а якщо з самого початку ви будете прохати більше, ви, мабуть, отримаєте стільки, скільки вам дійсно потрібно)
- Ведіть розмову з точки зору інтересів слухачів, а не своїх власних
- Якщо висловлюється декілька точок зору, намагайтеся говорити останнім: аргументи, прослухані останніми, мають найбільший шанс вплинути на аудиторію.

Нейтралізація методу переконання

Під час застосування методу переконання також існує небезпека виникнення несправедливості. Цьому розвитку подій можна запобігти такими методами:

1. Пояснення небажаних наслідків згоди. Нерідко допомога іншій стороні у вирішенні нагальних для неї питань обертається для вас незручностями або навіть втратами. Те, що пропозиція іншої сторони є цілком законною і слушною, зовсім не означає, що ви маєте обов'язково на неї погоджуватись. Наприклад, вас може не влаштовувати запропонований вам термін виконання, тому що погодившись на нього, вам доведеться переглядати свої власні плани чи нехтувати інтересами своїх клієнтів. Повідомте про це іншу сторону. Щоб уникнути надмірних зобов'язань і при цьому не образити іншу сторону, підтвердіть, що вам зрозумілі її потреби, поясніть, які незручності виникають для вас, якщо ви погодитесь на пропозицію, і спробуйте знайти інший прийнятний для обох сторін варіант.
2. Захист особистих прав. Якщо інша сторона продовжує напо-

лягати на своїй пропозиції, перенесіть акцент обговорення на ваші особисті права. Якщо до вас часто звертаються за допомогою через те, що хтось не вміє належно розпоряджатись власним часом і ресурсами, зверніться до його почуття справедливості. Поцікавтеся в прохача, чи справедливо, на його думку, просити вас про допомогу в ситуації, коли ваша чуйність може зашкодити вашим інтересам. Звісно, будь-хто з колег може звернутися до вас по допомогу, але ви маєте повне право відмовити, якщо задоволення прохання шкодить вашим інтересам, або якщо необхідність у допомозі з вашого боку виникла через недбалість чи необгрунтовану залежність прохача.

3. Рішуча відмова від пропозиції. Якщо ваші спроби пояснити, чому вам не вигідно приймати пропозицію, виявилися марними, чітко повторіть свою відмову і завершуйте обговорення. Дехто є настільки впевненим в очевидній слушності своєї пропозиції, що не може повірити у чиєсь небажання погодитися з нею. Якщо ваш колега не сприймає ваше «ні» як відповідь, імовірно ви вимовляєте «ні» недостатньо рішуче.

Для забезпечення належного виконання робіт і досягнення відданості підлеглих визначеним цілям, керівник має повністю реалізувати наявний потенціал влади. Але однієї лише влади за відсутності впливу недостатньо. Тому необхідно розвивати вміння трансформувати владу у вплив через вибір оптимального методу впливу і зменшення зустрічного опору.

Примус, взаємодія, переконання є інструментами, які керівник використовує для впливу на виконавця, апелюючи до його потреб. Але навіть той керівник, який має у своєму арсеналі всі ці механізми, повинен брати до уваги й інші фактори. Недостатньо мати владу: вона повинна бути достатньо сильною, щоб спонукати інших до роботи – спрямованої на досягнення цілей організації. Щоб досягти цього, необхідно виконати декілька умов [2]:

1. Потреба, до якої апелюють, повинна бути активною і сильною.
2. Людина, на яку впливають, повинна розглядати вплив, як джерело задоволення або незадоволення якоїсь потреби.
3. Людина, на яку впливають, повинна вважати достатньо високою вірогідність того, що виконання призведе до задоволення або незадоволення потреби.

| Метод | Плюси | Мінуси |
|-------------|---|--|
| Примус | Швидкість: дії відбуваються негайно, робота виконується у точній відповідності з вимогами керівника; може бути дієвим у тих випадках, коли інші методи не діють | Породжує образи й ворожість підлеглих, призводить до виникнення прихованої чи відкритої опозиції. Душить ініціативу, перешкоджає інноваціям. |
| Взаємодія | Дозволяє керівнику добитись бажаного результату від підлеглих та уникнути при цьому образи з їхнього боку. Усувається потреба в обґрунтуванні пропозицій керівника. | Породжує серед підлеглих "споживчий" підхід до виконання своїх обов'язків. Виникає ситуація, коли будь-яке розпорядження можна обговорювати. З'являється небезпека погіршення сумлінності працівників у разі відсутності додаткового заохочення. |
| Переконання | Може породжувати внутрішню мотивацію, яка не потребує керівництва; не вимагає влади чи витрачання обмежених ресурсів | Може вимагати багато часу, передбачає невизначеність. Має одноразову дію. |

- Людина, на яку впливають, повинна вірити, що її зусилля мають хороший шанс справдити очікування керівника.

7.6. Висновки

- Здатність впливати на інших таким чином, щоб вони працювали на досягнення цілей, необхідна для ефективного керівництва. Щоб керувати, необхідна влада.
- Влада, здатність впливати на поведінку людей необхідні для ефективності організації, тому що керівники залежать від людей, над якими у них немає прямої влади, або є, але зовсім слабка.
- Основні типи влади – посадова та особиста.
- Джерела посадової влади – центральність, гнучкість, перебування на видноті, приналежність.
- Основні джерела особистої влади – компетентність, привабливість, сумлінність, дотримання організаційних цінностей.
- Основними стратегіями впливу є примус, взаємодія, переконання.
- Соціальні цінності змінюються, тому керівники організацій вважають взаємодію і переконання найефективнішими засобами впливу на тих, хто не посідає керівних посад, колег, і на тих, хто не є членами організації. Ці методи діють повільно і менш визначено, але сприяють підвищенню ефективності організації, коли виконавець мотивований потребами більш високого рівня, особливо якщо задача неструктурована і вимагає творчого підходу.
- Керівникам необхідно розвивати вміння мінімізувати зустрічний вплив. Це вміння набуває особливої цінності в ситуаціях, коли важко проявити особисту ініціативу через сильний зустрічний тиск.
- Вплив буде найсильнішим, коли виконавець цінує ту потребу, до якої апелює керівник, і вважає, що існує велика вірогідність, що його зусилля справдять очікування керівника.

7.7. Використані джерела

- Whetten D., Cameron K. Developing Management Skills. Prentice Hall, USA, New Jersey, 2002, 654 pp.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1999, 800 с.

3. Гибсон Дж., Иванцевич Дж., Даннелли Дж. – мл. Организации. Поведение. Структура. Процессы. М., ИНФРА -М, 2000. 662 с.
4. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. М., ИНФРА -М, 2000. 288 с.
5. Pfeffer J. Managing with Power: Politics and Influence in organizations. Doston: Yarvard business School Press, 1992.
6. Pfeffer J., Conrad A. The effects of individual on earnings. Work and Organizations, 1991.
7. Yukl G. Leadership in organizations. NJ, Prentice Hall, 1989.
8. Thompson I. The mind and heart of the organization. NJ, Prentice Hall, 2001.

Глосарій:

Приналежність – належність до роботи, яка напряду пов'язана з основними цілями діяльності організації

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей

Вплив – будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого індивіда

Гнучкість – свобода у виконанні власних рішень

Дотримання організаційних цінностей – мірило кредиту довіри до працівника

Компетентність – професійна кваліфікація, рівень знань і вмінь

Метод взаємодії – система прийомів для досягнення згоди

Метод переконання – система прийомів передачі чієїсь точки зору

Метод примусу – система прийомів покарання й залякування

Нейтралізація впливу – протидія впливу

Особиста влада – можливість впливу на інших в залежності від особистих якостей і характеристик

Перебування на виду – взаємодія з впливовими особами в організації

Посадова влада – можливість впливу на інших в залежності від посади

Привабливість – міра тяжіння до даної особи інших людей

Сумлінність – мотивація і відданість роботі

Центральність – позиціювання в центрі розгалуженої мережі завдань та міжособистісних стосунків

Розділ 8

Управління змінами

Поняття та сутність змін

Управління змінами

Складові процесу змін

Протидія запланованим змінам

Послідовність кроків в управлінні змінами

Висновки

Використані джерела

Здатність організації до зміни — ключовий чинник, що визначає її успіх в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

У майбутньому найбільш процвітаючими організаціями стануть ті, які здатні стрімко й ефективно здійснювати фундаментальні, довгострокові зміни, що трансформують систему в цілому.
Ф.Роберт Джекові

8.1. Поняття та сутність змін

Управління змінами — це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей.

Управління змінами — управління (добре або погане) наслідками впливу деяких специфічних змін в роботі організації (і/або ситуації навкруги неї) на основні активатори продуктивності праці.

Теорії, моделі і концепції зміни організацій, що пропонуються менеджментом як науковою дисципліною, слугують у першу чергу для того, щоб упорядкувати уявлення про складні реальні системи. Ці моделі і концепції можуть надати працівнику практичну допомогу у структуризації і формулюванні складних внутрішньо-організаційних проблем. Якщо практик для вирішення існуючих проблем спробує використати недостатньо обґрунтовані рекомендації, йому навряд чи вдасться з'ясувати (а якщо так, то якою мірою), чи забезпечать взагалі (і якщо так, то до якого рівня) заходи щодо організаційної перебудови справді відчутний успіх. Незважаючи на відсутність чітких доказів ефективності організаційних змін, зрозуміло, що організація, яка не здійснює інвестиції в зміни, ставить під загрозу свою здібність до виживання на ринку. З іншого боку, одне тільки прагнення до змін не є гарантією виживання або переваг в конкурентній боротьбі. Переваги і концептуалізація не піддаються плануванню у повному обсязі, багато що залежить від випадковості, а також не кожний захід щодо організаційних змін з часом приносить організації успіх.

Принципово важливо розрізняти часткові і радикальні зміни. Перші базуються на існуючих системах цінностей, структурах і про-

цесах. У ході часткових перетворень домінує практична придатність проекту, а не безумовне досягнення ідеального (концептуального) стану. Потреба у радикальних змінах виникає у зв'язку з бурхливим розвитком навколишнього оточення після тривалої фази стабільності і тривалим ігноруванням здійснення необхідних адаптаційних кроків. Такий «революційний процес» змін заради досягнення переваг щодо конкурентів може бути стратегічно бажаним, але зустріти рішучий опір з боку персоналу.

Доцільно звернути увагу на такі чинники здійснення організаційних змін:

- 1) Інформація. Для здійснення організаційних змін забезпечення інформацією є необхідним, хоча обмеженим ресурсом.
- 2) Індивідуальне консультування і «терапія» розглядаються як частково успішні спроби подолання деяких обмежень, що стосуються тільки забезпечення інформацією. Проте вони також обмежені у тому значенні, що «втілення нових уявлень щодо організаційних змін цілком доводиться робити виконавцю».
- 3) Вплив лідируючої групи розглядається як, можливо, ще більш ефективний підхід до організаційних змін.
- 4) «Тренування чутливості». Розглядається як розповсюдження концепції лідируючих груп на зміну поведінки співробітників і організації в цілому. Найкращий результат досягається, якщо ці концепції спрямовані на «пристосування змін у поведінці індивідів до організаційного клімату».
- 5) Групова терапія. Вважається, що групова терапія дає гарні результати і є своєрідним симбіозом «індивідуальної терапії і соціальної психології організації».
- 6) Результати обстеження як засіб зворотного зв'язку. Керівник обговорює результати вивчення думок і інші релевантні дані з безпосередніми виконавцями задля поліпшення особистих взаємостосунків і взаємозв'язку між ролями в організації.
- 7) Системні зміни. Розглядаються як найефективніший підхід до організаційних змін, оскільки вони засновані на прямому маніпулюванні організаційними складовими.

8.2. Управління змінами

Будь-яка управлінська система спрямована на підтримку внутрішньої рівноваги і зміцнення своєї незалежності від зовнішнього середовища. Вживання, пристосування, зростання — все це вимагає збереження цілісності системи, не дивлячись на зміни ззовні. Таким чином, розвиток організаційної культури є одним із засобів, за допомогою яких організація зберігає свою цілісність і автономію, диференціює себе від середовища і інших організацій, знаходячи індивідуальність.

Коли ми говоримо про розвиток (зміни) організаційної культури, важливим та основним питанням є: як відбувається сама зміна? У зв'язку з цим виникає завдання: визначити сценарій і план власних дій. Організаційні зміни можна розглядати у вигляді моделі, яка стає інструментом, корисним як для абстрактного розуміння змін, так і для реалізації бажаних змін на практиці.

8.2.1. Складові процесу змін

Сучасний організаційний розвиток передбачає широкий спектр заходів і досліджень, пов'язаних зі свідомим втручанням в організаційні системи з метою зробити їх більш ефективними і пристосованими для праці. Існує декілька моделей цього процесу. Одна з них передбачає створення програми організаційно-культурних змін, в яких знаходять місце:

аргументування необхідності термінових змін — оцінка умов внутрішнього та зовнішнього середовища, ідентифікація і аналіз кризових явищ, потенційних криз та можливих шансів для організації;

створення коаліції — визначення команди впливових керівників, які можуть успішно очолити процес змін; залучення ключових і зацікавлених груп, окремих осіб. Опору змінам можна уникнути принаймні частково, якщо залучити до участі в них усіх задіяних осіб. Якщо складно привернути всіх членів організації до ухвалення принципово важливих рішень, можна обмежитися «локальною співпрацею» з конкретних питань у рамках інформування. Це також важливо, тому що ідеї та раціональні пропозиції практиків на місцях,

частіше приводять до кращих результатів, ніж загальні, стандартні рішення «зверху».

визначення загальної перспективи — виконує керівну і спрямовуючу функції і реалізується за допомогою відповідної стратегії. Перспектива має переконливо показувати необхідність змін і стимулювати позитивні очікування колективу, а саме: бути орієнтиром для визначення конкретної мети, розробки стратегії і вибору заходів, а також мати мотиваційний характер.

сприяння реалізації перспективи — роз'яснення змісту перспективи і стратегії шляхом проведення інформаційної і комунікаційної політики; забезпечення інформацією і навчання персоналу; своєчасне ознайомлення членів організації з новими обов'язками, процедурами, технікою і моделями поведінки згідно з ретельно розробленою програмою;

делегування повноважень підлеглим щодо досягнення перспективи — ліквідація бар'єрів, що заважають нововведенням, зміна застарілих структур і систем, стимулювання цікавих ідей, створення сприятливих умов для експериментів, творчості і інновацій; встановлення міжособистої відповідальності заради уникнення невизначеності і конфліктів;

планування і досягнення успіху в короткостроковому плані — швидкий успіх, у досягненні якого за можливістю бере участь весь персонал, стає базою для довгострокової мотивації;

консолідація перших досягнень і ухвалення нових проектів змін — схвалення результативних змін — стає стимулом для послідовного використання колективом у цілях закріплення адекватних методів, структур і т.п. і концентрації зусиль на впровадженні нових процесів;

підтримка нового образу дії — ув'язка відносин між новими моделями поведінки і організаційним успіхом, створення систем мотивації, що сприяли б затвердженню нових моделей поведінки; постійна перевірка ключових параметрів організації. Всі ці параметри потребують регулярної оцінки, оскільки необхідно застрахуватися від виникнення будь-якої невідповідності їх у результаті зміни окремих взаємозалежних елементів.

8.2.2. Протидія запланованим змінам

«Опір змінам пропорційний ступеню відмінності нової культури і структури влади від колишньої».
(Макіавеллі).

Безконфліктне впровадження змін в умовах співпраці всього колективу є швидше винятком, ніж правилом. Дуже по-різному оцінюються зміни з боку найвищого керівництва організації. Опір змінам може мати різну силу та інтенсивність, а саме бути виражений у:

- формі пасивній, яка виражається у прихованому неприйняттю змін (наприклад, зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу);
- формі активній, яка виражається у відкритому виступі проти змін (наприклад, страйк, явне ухилення від впровадження нововведень).

Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах. Визначають безліч причин опору змінам, з яких найбільш важливими є:

- Передбачений негативний результат. Часто виникають побоювання щодо негативного впливу змін на людину або групу. В своїй книзі «Life and Death in Executive Fast Lane» Манфред Ф. Р. Кетц де Фріз пише, що «зміни... спускають з ланцюга безліч страхів: страх невідомого, страх втратити свободу, страх втратити владу та посадові повноваження і, нарешті, побоювання позбавитися комфортних умов праці і грошей»;
- Страх того, що роботи стане більше. Співробітники організації вважають, що результатом зміни стане збільшення обсягів роботи, проте можливість отримання винагороди зменшиться.
- Необхідність змінювати звички. Зміни передбачають відмову працівників від звичок, що склалися.

- Недостатня поінформованість. Організація не повідомляє належним чином що, як і чому треба змінювати, незрозуміло формулює очікування щодо роботи на майбутнє.
- Нездатність заручитися підтримкою організації як єдиного цілого. Часом ініціатори змін не в змозі отримати підтримку організаційної структури, ділових кіл, технологій, ключових посадовців, кваліфікованої робочої сили, культури (цінностей, норм, переконань і посилок) та інтегрувати все це в свою діяльність;
- Страйк (бунт) працівників. Люди чинять опір змінам, якщо сприймають їх як щось, що їм нав'язане.

Перелік можливих підходів подолання протидії запланованим змінам з боку персоналу наведено у таблиці 1. Примусова стратегія лише у виняткових випадках може призвести до сталого успіху. Використовуючи таку стратегію, формальний керівник зміни впроваджує її в порядку наказу, який супроводжується заохоченнями чи загрозами санкцій. У такій ситуації поведінка працівника ґрунтується на страху перед покаранням, а не переконаністю підлеглого. Тому зміни, орієнтовані на примусову стратегію, не можуть гарантувати організації стабільний і тривалий успіх. Можливе лише короточасне досягнення результату в кризові періоди, коли, наприклад, виникає загроза скорочення значного числа робочих місць. Для організацій, які реформуються, доцільним може бути «біографічний» підхід, який ґрунтується на історії розвитку даної установи. Важливими в цьому випадку є чинники, які визначають особисті ціннісні уявлення персоналу, групові норми і загальна мета. Особи, чиїх інтересів торкаються зміни, мають самі бути зацікавлені в тому, щоб змінити свою нормативну орієнтацію щодо старих моделей і виробити нову систему обов'язків.

Таблиця 1

| Заходи | Передумови застосування | Переваги | Недоліки |
|------------------------------------|---|--|---|
| Навчання і надання інформації | Брак інформації, недостовірні інформація або її неправильна інтерпретація | Якщо співробітники переконанні в необхідності заходу, вони беруть активну участь у перетвореннях | Вимагає дуже багато часу, якщо треба охопити велике число співробітників |
| Залучення до участі в проекті | Дефіцит інформації у ініціаторів проекту щодо програми змін та передбачуваного опору | Учасники зацікавлено підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування | Вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про мету змін |
| Стимулювання і підтримка | Опір у зв'язку з складністю індивідуальної адаптації до окремих змін | Надання допомоги в адаптації і врахування індивідуальних побажань полегшують досягнення мети зміни | Вимагає багато часу та великих витрат, що знижує результативність проекту |
| Переговори і угоди | Опір груп в керівництві підприємства, яке побоюється втратити свої привілеї в результаті змін | Надання стимулів в обмін на підтримку може виявитися доволі простим способом подолання опору | Часто вимагає великих витрат і може викликати претензії в інших груп |
| Кадрові перестановки і призначення | Неспроможність інших "тактик" впливу чи високі витрати їх застосування | Опір доволі швидко ліквідується, не вимагаючи високих витрат | Загроза майбутнім проектам через недовір'я зацікавлених осіб |
| Приховані або явні засоби примусу | Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної влади у ініціаторів змін | Загроза санкцій заглушає опір, робить можливою швидку реалізацію проекту | Пов'язано з ризиком, породжує стійку озлобленість до ініціаторів, пасивний опір можливої переорієнтації проекту |

8.3. Послідовність кроків в управлінні змінами

Процес зміни організаційної культури складається з кроків, призначення яких полягає в прискоренні залучення людей до зміни культури організації, мінімізації опору, роз'яснення зацікавленим особам акцентів нової культури, і створення системи цілеспрямованих дій, здійснення яких із самого початку торкається рушійних сил культурних змін.

а. Діагноз нинішнього стану і досягнення консенсусу

На цьому етапі визначається група провідних фахівців організації в галузі перспективних уявлень про організаційну культуру в цілому, які визначають нинішній стан організаційної культури. За підсумками обговорення формується профіль діючої організаційної культури.

б. Досягнення консенсусу в розумінні майбутньої культури організації

На цьому етапі повторюється процедура першого кроку, але на цей раз учасники досягають загального розуміння профілю бажаної організаційної культури. Найскладнішим елементом на цих двох етапах є безпосередньо організація і підтримка дискусії. Конструктивно організована дискусія дозволить залучити до неї всіх учасників і добитися єдиного уявлення про мету майбутніх змін.

в. Осмислення результатів

На цьому етапі учасники робочої групи порівнюють профіль існуючої культури і профіль бажаної організаційної культури. Навіть відсутність істотних відмінностей не означає, що немає необхідності в серйозних змінах. Невеликі зрушення можуть бути не менш важливими, ніж істотні процедури нововведень.

Найважливіша складова цього кроку полягає в пошуку фахівців, здатних ухвалити рішення про те, в якому напрямку повинні рухатися передбачувані зміни. Далі групі треба чітко визначити основні положення і принципи передбачених змін. Група повинна досягти злагодженого бачення бажаного майбутнього, найважливіших складових організації, виявити, що буде, а що не буде змінено і що цінного в існуючій культурі необхідно зберегти.

г. Історії-ілюстрації

На цьому етапі членам команди необхідно вибрати випадки

або події, наочно демонструючи ті цінності, які вони хотіли б перенести в нову організаційну культуру. У співробітників вони повинні асоціюватися з самою організацією так, щоб приналежність до неї органічно поєднувалася з ухваленням ілюстрованих цінностей. Основною ідеєю цього етапу є формування ідеологічного базису майбутніх змін.

г. Стратегічні дії

На цьому етапі визначаються дії, необхідні для прискорення змін. Ці дії відображають швидше процесуальну, а не змістовну сторону проведення змін. Вони направлені на забезпечення ефективності основних змін. До шаблонів цього етапу можна віднести такі дії (рекомендації): відзначення навіть малих перемог, створення суспільної підтримки, побудування системи контролю і обліку результатів, надання інформації, вимірювання динаміки, формування готовності до змін, пояснення, реалізація не тільки матеріальних, але і символічних змін, фокусування уваги на процеси і ін.

д. План реалізації

Крок полягає в розробці плану реалізації, який стане початком процесу зміни культури, доповненого таблицями термінів проміжної звітності.

е. Оцінка організаційних змін

Оцінка успішності — одна з найважливіших стадій проведення змін здійснюється за такими критеріями:

- досягнення мети (чи були проведені передбачені перетворення?);
- дотримання термінів (чи були зміни завершені до передбачених термінів?);
- рівень витрат (чи збіглися реальні витрати зі запланованими?);
- стійкість отриманих результатів;
- непрямий вплив на інші сфери діяльності (чи вплинули здійснені зміни на інші сфери діяльності організації, яких вони не торкнулися?);
- реакція персоналу на програму змін;
- прогрес навчання; зміни в поведінці (рівень комунікації, сумісні рішення проблем, взаємна підтримка, поведінки керівного складу; поліпшення результатів роботи організації).

8.4. Висновки

Які б не були зміни, в них бере участь персонал. Живі люди ухвалюють рішення про зміни, їх втілюють, стають переможцями і жертвами. Можна розробити чудові плани і провалитися лише тому, що не враховується реальний персонал організації. Тому, необхідно враховувати деякі поради:

1. Визначте необхідність зміни. Якщо ви хочете заволодіти увагою тих, кого ви намагаєтесь змінити, вам треба «розіграти» ситуацію. Прямі висновки з добре відомої формули змін:

$$C=A \times B \times D > X$$

де С — вірогідність успішності зміни; А — незадоволеність статус-кво; В — чіткий виклад того бажаного стану, який буде досягнутий після зміни; D — конкретні перші кроки до мети; X — вартість зміни.

У загальному вигляді формула декларує: якщо ви хочете, щоб люди змінилися, то вам треба (А) переконати їх в тому, що це їм необхідно; (В) дати людям уявлення про те, наскільки їм стане краще, якщо вони зміняться; і (D), добиваючись якихось позитивних результатів на ранніх стадіях процесу змін, продемонструвати: ви знаєте, що робите. Можна стверджувати, що найважливішою складовою цього рівняння є А, яка визначає в організації відчуття необхідності змін.

2. Використовуйте сміливі методи переконання працівників у необхідності змін. Опір неминучий. Багато керівників наївно вважають, що якщо людям до душі зміни і вони вважають їх доброю ідеєю, то опору не буде. Серйозні зміни підривають наші уявлення про майбутнє.
3. Добивайтеся реальних результатів в роботі і успіхів на ранніх стадіях процесу змін. Чим очевидніший зв'язок результатів з тим, що ми робимо, тим більшу енергію, прихильність та ентузіазм ми створюємо в процесі змін в організації. Якщо зв'язок зусиль з результатами неочевидний, то зрештою ми неодмінно зіштовхнемося з опором, апатією, тобто з тим, що нам зовсім не потрібно.
4. Інформуйте. Опір людей виражатиметься по-різному, залежно від того, як вони розуміють дані зміни. Говорять не завжди те, що думають.

Пам'ятайте, що наша реакція на зміни виникає із страху втратити контроль. На ранніх стадіях реалізації проекту змін, коли ентузіазм ще великий, чесний підхід допомагає звести до мінімуму ефект неінформованого оптимізму шляхом правдивого пояснення вірогідних витрат на здійснення змін. І хоча при цьому багато проєктів можуть «загинути» на самому початку, це все ж таки краще, ніж якщо проєкт провалиться в процесі його реалізації.

5. Побудуйте сильну, прихильну змінам, направляючу коаліцію, яка включає вище керівництво.
6. Зробіть зміну складною і... простою.
7. Люди не опираються своїм власним ідеям.

8.5. Використані джерела

1. Борисова Е. Эволюция вместо революции. Как изменить организацию, не разрушив ее? // Служба кадров. -2003.-№10 – с.21-25
2. Сараев В., Бурмистров А. «Управление успехом» или Как справиться с организационными изменениями. Управление компанией.2003. - №6, с.4-6
3. Духнич Ю. Сценарий изменения организационной культуры. //Отдел кадров.-2003.-№14.- С.22-25
4. Ненад Філіпович. Зміни: коли все в Ваших руках. Києво-Могилянська Бізнес Студія. /№4. 2004
5. Оксана Щегельська, «Матрица изменений» — инструмент управления трансформацией компании, //”Управление компанией” -1999.- № 5
6. Майкл Фуллан Сили змін. /www.management.com.ua
7. Джей Маршалл, Дерилл Р. Коннэр. Еще одно соображение, как и почему компании сопротивляются переменам. Сайт-источник — Management Magazine

Розділ 9

Етика

Вступ

Що таке етика?

Два типи етики: та, яку сповідуємо і та, яку практикуємо

Професійна етика

Службові вчинки: їхня легальність та етичність

Етика процесу прийняття рішень

Ділова етика

Характеристика і зміст ділового спілкування

Особливості службового етикету

Використані джерела

Від рішення службовця нижчої ланки значною мірою залежить не тільки те, хто отримає певну користь, але й те, якими будуть думки громадян стосовно публічної адміністрації. Тому, саме вони, а не їх керівник із вищих ешелонів державної ієрархії є ключовими постатями, які визначають перебіг публічного життя.
Б. Гай Пітерс (1999)

9.1. Вступ

Будь-яка дискусія з питань етики чи то з теоретичною, чи з практичною метою, мусить розпочатися із короткої презентації етики як найстарішої та найбільш фундаментальної частини людського міркування про світ. Тому у першій частині матеріалу ми пояснимо декілька найбільш поширених понять з цієї тематики, приведемо найважливіші та найбільш актуальні етичні концепції.

Серед наших читачів немає, напевно, таких, хто хоча б раз у житті не вимовив слова «етика» чи прикметників, які від нього походять: «етичний» або «неетичний». Багато хто із нас вживає також такі пов'язані з етичною проблематикою слова, як «моральний» або «неморальний», «справедливий» або «несправедливий», «чесний» або «нечесний». Зазвичай значно частіше використовуємо їх негативну форму та радше зосереджуємося на оцінці вчинків ближніх, не піддаючи етичній критиці власні дії.

В цьому контексті варто поставити собі декілька питань:

- Якщо поняття із сфери етики достатньо часто вживаються, то чи можна вважати все наше суспільство етично свідомим?
- Чи ціняться знання з етики сьогодні у нашому суспільстві?
- Чи охоче ми слухаємо тих, хто закликає нас діяти етично?
- Чи ми дійсно знаємо, чим насправді є етика і яку роль вона відіграє у житті індивіда та у житті усього суспільства?

Навіть побіжне спостереження за нашим буденним життям та дані, оприлюднені Transparency International (<http://www.transparency.org>), що свідчать про високий рівень корупції у нашій країні, дають привід для висновків про те, що тільки незнач-

на частина наших громадян знає, що таке етика і є свідомо її ролі як у житті людини, так і суспільства у цілому.

9.2. Що таке етика?

У словниках частіше за все ми знаходимо визначення етики як науки про моральність. Однак в цьому варіанті окреслення поняття «етики» вона подається як строго теоретична дисципліна (якою, по суті, вона і є як складова частина філософських знань). Можемо тоді вважати, що нею мають займатися тільки філософи, вчені, інтелектуали, а нас, практиків, вона не стосується. Для того, щоб уникнути таких непорозумінь, варто відзначити, що уже стародавні греки вважали етику частиною практичної філософії, тобто не тільки сферою теоретичного дискурсу, але й практичної діяльності.

Етику можна окреслити як дію, скеровану на добро, проте словникове визначення має свої переваги, бо у ньому етика розглядається як наука також у вузькому значенні цього слова, як певне знання чи вміння. Це означає, що етиці можна навчитися, – так, як можна засвоїти будь-які практичні навички.

Спеціалісти стверджують, що поняття «етика» походить від грецького слова «ethos», яке означає звичай, звичку. На певному етапі свого проживання у спільноті люди зрозуміли, що для того, щоб їхня група змогла вижити, усі її члени мають дотримуватися певних засад. Стало зрозуміло, що деякі вчинки членів громади сприяють її стабільності, безпеці та подальшому розвитку, інші ж, навпаки, цю стабільність та безпеку руйнують. Легко здогадатися, що те, що позитивно впливало на розвиток групи, визнавалося цінним та правильним, одним словом – добрим, а те, що йому не сприяло, – неправильним, тобто поганим.

Чому ж ми вживаємо два слова: етика та мораль (моральність)? У філософії склалася традиція використання поняття «етика» та прикметників «етичний» чи «неетичний» тоді, коли маємо на увазі більш теоретичний контекст або головним чином йдеться про міркування над добром та злом, тоді як поняттям «мораль» («моральність») чи похідними від нього користуємося для визначення спрямованості конкретних дій. Отже, поняття «етика» частіше вживається для окреслення міркувань індивіда, тоді як моральними чи неморальними частіше називаємо вчинки групи людей.

Таким чином, можна сформулювати визначення етики як практичної філософської дисципліни, яка займається аналізом моральних явищ, із якого обґрунтовано можна вивести норми людської поведінки.

Етичні міркування концентруються навколо таких питань:

1. Чим є добро, моральний обов'язок, сумління, відповідальність?
2. Яким є вплив морально добрих та морально поганих дій на людську природу та суспільство?
3. Якими є сенс та мета людського існування?

Натомість моральністю називають комплекс уявлень про те, що є добром та злом, який обумовлює позитивну або негативну оцінку поведінки.

Мислителем, який започаткував етичну рефлексію, був грецький філософ Сократ. Саме він прийняв добродетель за абсолютне добро, тобто те, що має найвищу цінність, окресливши таким чином на віки ідеал людської поведінки, скерованої на те, що добре та правильно. Сократ одночасно був тим філософом, який поєднав добродетель із знанням. За його міркуваннями, деяких поганих вчинків можна було б уникнути, якби мати знання чи впевненість стосовно категорії «добра» та «зла» і саме із цих позицій розглядати можливі наслідки власних дій. Послідовний розгляд його теорії етичного інтелектуалізму приводить нас до думки, що етиці можна навчитися, що здійснення добра не є природним даром, а таким способом поведінки, якого можна і треба вчитися. У кожному із нас (за Сократом) живе зародок потенціального етичного знання, наше завдання лише розвинути у собі повну та глибоку етичну свідомість.

Якщо етична теорія Сократа знайома значною мірою тільки любителям філософії, то деякі фрагменти концепції Арістотеля функціонують у суспільній свідомості. До найбільш популярних слід віднести принцип відповідної міри. Ця засада є основою етики золотієї середини. Арістотель запропонував метод, який спрощує рішення моральних проблем, із якими може зіткнутися будь-яка людина, що бере активну участь у громадському житті..

В багатьох життєвих ситуаціях кожен із нас вибирає один із способів поведінки, розташований на шкалі, яка розміщена між двома протилежними категоріями – надлишком і нестатком. Правильні вчинки і водночас найбільш ефективна поведінка у встановленні кон-

структивних міжособистісних стосунків якраз і характеризується, за Арістотелем, збереженням відповідної міри у почуттях.

Концепції Сократа та Арістотеля є прикладами етики, побудованої на понятті добродетельності, яка є тривалою здатністю людини до свідомого та вільного здійснення правильних та добрих вчинків. Ці чесноти не стають нашим надбанням завдяки чи всупереч природі: природно ми наділені лише здібностями їх сприймати, а розвивати їх можемо тільки через постійні вправи, тобто у повсякденній практиці.

Надзвичайно важливим для розвитку етики виявилось християнське вчення про мораль, за яким моральні та духовні цінності необхідно ставити вище, ніж суто матеріальні блага. Саме християнському світогляду завдячуємо появою декалогу (збірки засад, що окреслюють правильний спосіб поведінки), а також ідеї любові до ближнього. Саме тут ми зустрічаємо фундаментальний принцип існування етики: про етику ми можемо говорити тільки тоді, коли маємо справу із діями або їх наслідками, які стосуються іншої людини.

Завжди там, де з'являється «інший», зокрема у відносинах «вчитель-учень», «політик-громадянин» чи «службовець-клієнт», їх взаємодія по суті своїй носить етичний характер, а вчинки кожного із учасників цієї взаємодії завжди підлягають моральній оцінці.

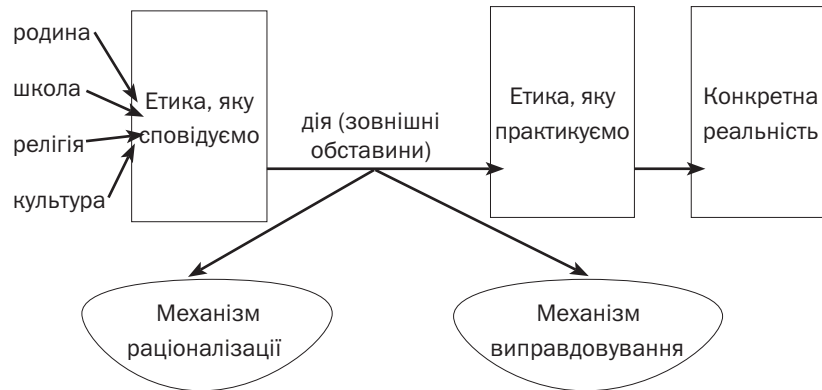
Наступним суттєвим кроком у розвитку етичного мислення стала концепція категоричного імперативу Канта. Він має декілька формулювань, в яких Кант відточував цей закон. Остаточно він формулюється в такому вигляді: «Чини так, щоб максима твоєї волі могла в той же час мати силу принципу загального законодавства».

Кантівська етична система є найвищим зразком етичного абсолютизму. Категоричний імператив є зверненням до кожної людини моральним велінням, незалежним від конкретних умов місця, часу і обставин — так само, як і фундаментальні закони фізики, що управляють рухом тіл, не залежать від подібних умов.

Мораль вже сама по собі є, за Кантом, абсолютним моральним законом, що виражає безумовний обов'язок людини, який перевищує всю решту людських зобов'язань.

9.3. Два типи етики: та, яку сповідуємо, і та, яку практикуємо

Етика, яку декларуємо



Якщо різниця поміж тим, що ми декларуємо чи сповідуємо, і тим, як насправді чинимо, невелика — це означає, що прийняті нами цінності і моральні принципи настільки сильно вкорінені у нашій свідомості, що ніякі „клопоти” або „спокуси” зовнішнього світу не стоятимуть на заваді тому, що б ми залишилися вірними прийнятим раніше принципам. Однак якщо між тим, що ми думаємо та говоримо, і тим, якими є наші реальні вчинки, існує дуже велика розбіжність, тоді значна більшість людей відчуває психологічний дискомфорт. Щоб уникнути такого дискомфорту, застосовуємо один із двох механізмів, дія яких має поменшити цю поляризацію.

Механізм раціоналізації полягає у зверненні до особистої системи суспільно визнаних цінностей і норм та одночасної їх інтерпретації, яка дозволяє пояснити свої дії у такий спосіб, який зменшує негативну моральну оцінку нашої поведінки.

Типові формули, які вживаються під час раціоналізації, такі:

- Інакше неможливо зробити.
- Не виживу тільки на заробітну платню.
- Не роблю це для себе, але заради родини.
- Ситуація було винятковою, наш фінансовий стан був жахливим.
- У країні корупційне середовище, пов'язане із дуже низькими зарплатами, і це його наслідки...

Механізм виправдовування представляє собою безкритичне, просте за формою та змістом посилання на вчинки інших людей та впевненості в тому, що людина має чинити так, як інші.

Варто пам'ятати, що у кожній професійній сфері виникає специфічна для неї підкультура виправдовувань. Її механізм спирається на стереотипах, небезпечних як для суспільної моральності у цілому, так і для даної професійної діяльності зокрема.

До найбільш поширених стереотипів належать:

- Це – не хабар, це – подяка.
- Усі крутяться.
- Усі крадуть.
- Якщо право мовчить, можу робити що завгодно.
- Що не є нелегальним, має бути етичним.

Усім переліченим механізмам заспокоєння власного сумління передують ситуації, які випробовують наші моральні засади. Найчастіше маємо справу із випадками спокуси або приниження. Про спокусу говоримо тоді, коли у індивіда з'являється можливість дещо отримати (щось на кшталт здійснення бажань), але тільки за умови, якщо він знехтує деякими із моральних принципів, які досі сповідував.

Іншою причиною відходу від етики, яку ми сповідуємо, може

Одним із завдань службової етики є окреслення типових для конкретних форм адміністративної діяльності типів „спокус” та їх усунення, розкриття розповсюджених механізмів раціоналізації та виправдовування з метою позбавлення їх правдоподібності, а також зменшення впливу небезпечних стереотипів.

бути ситуація приниження. Скажімо, менеджер опиняється у подібній ситуації, коли виникає спроба «примусити» його прийняти рішення для когось корисне, але таке, яке не є незаконним. Відчуваючи побоювання потрапити у немилість керівника, втратити добрі стосунки із колегами чи ризикувати власною кар'єрою, він порушує свої моральні принципи. Навіть якщо йому вдалося ситуативно раціоналізувати (пояснити собі) те, що під впливом «натиску» він змушений був поступитися власними етичними засадами, він почуває себе приниженим, а процес виправдовування веде його до втрати власної гідності.

Одним із способів захисту службовців від можливого потрапляння у пастку спокуси або приниження (одночасно із розробкою прозорих нормативів та процедур, які детально описують способи рішення окремих питань) є навчання та етичний розвиток персоналу, а саме:

- звернення уваги службовців на морально-етичні аспекти їхньої роботи;
 - усвідомлення загрози виникнення моральних конфліктів, щоб дати змогу краще підготуватися до їх вирішення;
 - демонстрація прикладів виходу із етично складних ситуацій;
- і перш за все –
- укріплення внутрішніх етичних настанов кожного службовця.

Неможливо впровадити вдалу систему етичного навчання без знань стосовно морального розвитку людини. Однією із таких концепцій є теорія морального зростання людини американського вченого Лавренса Кольберга (Kohlberg, L. (1964). *Development of moral character and moral ideology*. In M.L. Hoffman & L.W. Hoffman, eds., *Review of Child Development Research*, Vol. I, New York: Russel Sage Foundation, p. 381-431)

Моральний розвиток (зростання), за Кольбергом, відбувається у шість етапів, які згруповані на трьох рівнях.

- Перший рівень – преконвенціональний.

Перший етап – покірності та покарання. Єдиним критерієм пра-

вильності на цьому етапі є підпорядкування авторитетові. Первинною мотивацією робити те, що вважається слухним, є страх покарання та бажання його уникнути. Символічне гасло звучить: „Зроби це, бо інакше...”

Другий етап – індивідуалізму та взаємності. На цьому етапі критерієм правильності є бажання отримати якесь благо – винагороду. Той, хто щось чинить, має на меті реалізацію власного добра. Інакше кажучи, моральна дія скерована на власну користь. Символічне кредо: „Що мені із цього буде?”

- Другий рівень – конвенціональний.

Третій етап – міжособистісного конформізму. Поведінка на цьому етапі розвитку детермінується груповою мораллю, тобто очікуваннями членів групи, до якої хочемо належати. Зазвичай ми є членами декількох соціальних груп, таких як група співмешканців будинку, професійна група, група однолітків, група чоловіків або жінок тощо. За бажання бути сприйнятим у групі намагаємося зважати на норми, які там панують. На цьому етапі розпочинається процес пристосування. Пристосовуємо норми, засвоєні у родині, школі чи церкві для потреб функціонування у даній групі. Символічне гасло виглядає: „Будь гарним товаришем!”

Етап четвертий – суспільної системи. Мораль на цьому етапі вважається способом виконання окресленої ролі у суспільстві. Тут вже йдеться не про сприйняття у певній групі, а про дотримання етичних норм, які дозволяють усьому суспільству нормально функціонувати. На цьому етапі розвитку людина починає розуміти, що для того, щоб бути чесним громадянином, треба жити згідно з принципами, які нам визначає та роль, яку ми виконуємо у суспільстві. Символічне гасло звучить: „Етично те, що є легальним”.

- Рівень третій – постконвенціональний.

Етап п'ятий – суспільного контракту. На цьому етапі з'являється моральна рефлексія та свідомість того, що у підґрунті будь-якого суспільства існує суспільний контракт, тобто суспільний договір, згідно з яким кожний із членів суспільства має у разі потреби обов'язок відмовитися від певної частини своєї свободи чи власних повноважень, якщо така відмова принесе користь цілому

суспільству. На даному етапі розвитку людина обирає серед усіх норм суспільної поведінки ті, що приносять максимальну користь якомога більшій кількості людей.

Шостий етап – універсальних моральних засад. На цьому етапі моральні норми не залежать від зовнішніх вимог суспільного договору, а походять від внутрішніх засад людини. Така людина вже не шукає поміж прийнятих у суспільстві норм, вона сама їх створює.

9.4. Професійна етика

Що таке професійна етика? Останнім часом дуже часто у нашій країні говориться про необхідність розробки етики для конкретних професійних груп. Така дискусія стосується і вимоги формулювання кодексу професійних стандартів для службовців місцевого самоврядування. Перш ніж зосередитися на етиці службовця, необхідно, на нашу думку, дещо пояснити, чим взагалі є професійна етика. Поміркуймо, які її функції та мета, а також чим вона відрізняється від загальної етики. Почнемо із історії професійних етик.

Першою фаховою етикою, безсумнівно, можна вважати лікарську етику, яку ще у V ст. до н.е. сформулював Гіппократ у формі своєї славетної Присяги, яка і в наші дні визначає канон лікарської справи. Наступною професійною етикою була адвокатська етика, кодифікована Цицероном, в середньовіччі популярною стала лицарська етика, свої кодекси фіксували також і вчителі. Нині багато професійних спільнот керуються формалізованими кодексами етичної поведінки. Чим більш суспільно впливовою є та чи інша професійна група, тим більше значення має визначення моральних стандартів для членів такої спільноти.

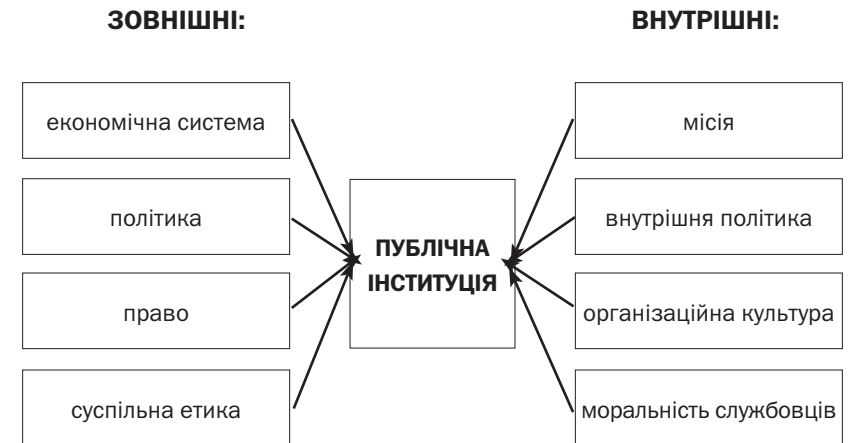
Приблизники створення професійних кодексів поведінки використовують такі аргументи:

- Професійна етика деталізує загальний зміст етичних норм.
- Допомагає у розв'язанні можливих конфліктів.
- Обґрунтовує необхідні для практичного виконання професійних обов'язків відходи від загальноприйнятих норм моралі.

- Регламентує ставлення до так званих надзвичайних обов'язків.
- Окреслює особистісний ідеал для окремої професії.
- Збільшує суспільне визнання та шану до представників даної професії.

Професійна етика є певним моральним регулятором. Вона дозволяє швидше прийняти правильне рішення, особливо у нових ситуаціях. Знаючи етичні норми своєї професії, можна значно оперативніше дійти правильного висновку у складних та неординарних обставинах. Достатньо керуватися місією професії, яка стала невід'ємним елементом професійних етик.

ЧИННИКИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ЕТИЧНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ



Усі держави контролюють розподіл цінних ресурсів і обтяження прикрими коштами та гармонізують інтереси різних соціальних груп. Особливу роль у реалізації цього завдання виконують органи місцевого самоврядування. Реалізація таких завдань

не може не бути складною як мінімум з двох причин. По-перше, тому, що подібні функції виконуються методами розподілу фінансових ресурсів, видачі дозволів та ліцензій, які за своєю природою створюють загрозу суб'єктивізму, тобто мовою етики, несправедливості. По-друге, чим складніше економічне становище, тим менше цінностей і більше навантажень маємо для розподілу. Чим гірше справи у державі, тим складніше самоврядним інституціям виконувати свої обов'язки і тим міцнішими мають бути моральні засади її працівників.

9.5. Службові вчинки: їх легальність та етичність

Будь-які дії службовця можна класифікувати відносно критеріїв їхньої легальності та етичності. Беручи до уваги зауваження, що не завжди сфера того, що відповідає нормам права, повністю збігається із тим, що є етичним, можемо виокремити такі чотири групи службових дій:

1. Дії легальні та етичні.
2. Дії нелегальні та неетичні.
3. Дії легальні, але неетичні.
4. Дії етичні, але нелегальні.

Перша група – дії легальні та етичні – це такий спосіб виконання службовцями своїх обов'язків, до якого усі ми як члени суспільства прагнемо. Та якби насправді дії наших представників у самоврядуванні були такими, не було б необхідності взагалі займатися етичною стороною службової поведінки.

Цього не можна сказати про другу групу – дії нелегальних та неетичних. До цієї групи належать усі ті вчинки службовців, які суперечать правовим нормам та не витримують суспільних вимог в етичній площині. Найбільш типовими і водночас найнебезпечнішими для стабільності суспільного життя є корупційні дії.

Корупція є однією із найскладніших проблем службової етики. Дехто вважає, що корупція була, є і буде завжди. Такий підхід озна-

чає повну згоду на її присутність у нашому житті. Те, що корупція має таку ж довгу історію, як і сама адміністрація, ще не означає, що не потрібно з нею боротися і що не можна її обмежувати. Є країни у світі, в яких рівень корупції досить низький (наприклад, Данія).

До групи дій легальних, але неетичних належать такі, які з правової точки зору не дають підстав для оскарження дій службовця, але є сумнівними в моральній оцінці.

Такого типу вчинки це:

Безгосподарність – нерозважне розпорядження публічними фінансами (наприклад, придбання занадто дорогих транспортних засобів, обладнання, коштовне оснащення кабінетів). Такі витрати, хоча і не є незаконними, але на фоні суспільної бідності можуть вважатися етично невиправданими.

Несумлінність – відсутність повної віддачі у виконанні службових обов'язків.

До цієї ж групи можна віднести і проблему конфлікту інтересів (хоча останнім часом вона частково регулюється законодавством; див. «Закон про державну службу»).

Натомість до дій етичних, але нелегальних належать усі ті вчинки, які, з точки зору права чи прописаних процедур, не мали б мати місця, але сталися із причин морального характеру.

З двома останніми категоріями дій (легальних, але неетичних та етичних, але нелегальних) пов'язане поняття етичної дилеми. Дилема – це ситуація, яка вимагає складного вибору. У сфері адміністративного управління можемо виокремити такі основні типи дилем:

- моральна дилема;
- дилема лояльності.

Моральна дилема є ситуацією, коли службовець має дотримуватися одночасно двох моральних принципів, які стають на заваді один одному, або порушити якийсь з них заради вищого блага. (простіше кажучи, здійснити моральний вибір)

Дилема лояльності виникає, коли службовцю доводиться вирішувати питання, стосовно кого чи чого він має дотримуватися лояльності (стосовно держави, власної інституції чи членів громади).

9.6. Етика процесу прийняття рішень

Практична етика передбачає використання різних етичних запитань з метою визначення підходу для вирішення проблеми. Нижче подано перелік запитань, які допоможуть вам у виборі способу дій. Це дослідження обґрунтувань тих чи інших дій; чи є ці дії правильними, чи ні.

Визнання етичного питання:

Що таке етичне питання або етична проблема?

Розпочніть процес прийняття рішення:

Які факти стосуються цієї ситуації?

Чиї або які інтереси порушено?

Які можливі альтернативні дії?

Що подумали б інші розсудливі особи про ваш набір альтернатив?

Як би ви почувалися, якби ваші батьки, найкращий друг або загально шанована особа дізналися про ваші вчинки?

Чи почувалися б ви зручно, чи були б збентежені, якби інформацію про ваші вчинки було вміщено на першій сторінці газети?

Оцініть альтернативні дії з різних етичних точок зору:

Яка альтернатива привела б до найкращих загальних наслідків?

При якій альтернативі ставлення до всіх сторін є справедливим і неупередженим?

Яка альтернатива найкращим чином забезпечує загальне благо?

Яка альтернатива стала б добрим загальним правилом для подібних ситуацій?

Чи отримаю я особисту вигоду в будь-якому вигляді від будь-якої з цих альтернатив?

Прийміть рішення, взявши до уваги такі два питання:

Розглядаючи різні точки зору, які з ваших альтернативних дій ви вважали б найкращими?

Якою була б думка шанованих людей щодо обґрунтування вашого рішення?

Розгляньте ваше рішення з точки зору передбачуваних результатів:

Чи було це рішення найкращим для вас? Чи були його результати найкращими для інших?

Що думають інші розсудливі особи про ваші рішення і їх результати?

9.7. Ділова етика

Спілкування – складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності, включаючи обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини.

За характером і змістом спілкування буває формальне (ділове) і неформальне (світське, буденне, побутове).

Ділове спілкування – це процес взаємозв'язку і взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що припускає досягнення певного результату, рішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети.

Ділове спілкування можна умовно розділити на пряме (безпосередній контакт) і непряме (коли між партнерами існує просторово-часова дистанція).

Пряме ділове спілкування володіє більшою результативністю, силою емоційної дії і навіювання, чим непряме; в ньому безпосередньо діють соціально-психологічні механізми.

9.7.1. Характеристика і зміст ділового спілкування

Розрізняють два види спілкування: вербальне і невербальне.

Спілкування, здійснюване за допомогою слів, називається вербальним. Під час невербального спілкування засобом передачі інформації є невербальні (несловесні) знаки (пози, жести, міміка, інтонація, погляди тощо).

Мова здатна точно і неупереджено фіксувати інтелектуальні міркування людини, служити засобом передачі однозначно трактованих повідомлень. Саме тому мова успішно використовується для закріплення і передачі різного роду наукових ідей, а також координації спільної діяльності, для осмислення душевних переживань людини, її взаємин з людьми.

Невербальні засоби спілкування частіше всього використовуються для встановлення емоційного контакту із співбесідником і підтримки його в процесі бесіди, для фіксації того, наскільки добре людина володіє собою, а також для отримання інформації про те, що люди насправді думають про інших.

Механізми дії в процесі спілкування:

Зараження можна визначити як несвідому, мимовільну схильність людини до певних психічних станів. Воно виявляється через передачу певного емоційного стану або психічного настрою.

Навіювання – це цілеспрямована, неаргументована дія однієї людини на іншу. Під час навіювання здійснюється процес передачі інформації, заснований на її некритичному сприйнятті.

Переконання. Дія побудована на тому, щоб за допомогою логічного обґрунтування добитися згоди від людини, що приймає інформацію.

Наслідкування. Його специфіка, на відміну від зараження і навіювання, полягає в тому, що тут здійснюється не просте ухвалення зовнішніх рис поведінки іншої людини, а відтворення рис і зображень демонстрованої ним поведінки.

Ділове спілкування реалізується в різних формах, таких як:

- ділова бесіда;
- ділові переговори;
- ділові наради;
- публічні виступи.

Практика ділових відносин показує, що в рішенні проблем, пов'язаних з міжособовим контактом, багато що залежить від того, як партнери (співбесідники) уміють налагоджувати контакт один з одним. При всьому різноманітті форм ділового спілкування ділова бесіда є найбільш поширеною і найчастіше уживаною.

Під діловою бесідою розуміють мовне спілкування між співбесідниками, які мають необхідні повноваження від своїх організацій і фірм для встановлення ділових відносин, дозволу ділових проблем або вироблення конструктивного підходу до їх рішення.

Ділова бесіда є найбільш сприятливою, часто єдиною можливістю переконати співбесідника в обґрунтованості вашої позиції з тим, щоб він погодився і підтримав її.

Таким чином, одна з головних задач ділової бесіди – переконати партнера прийняти конкретні пропозиції.

Ділова бесіда виконує низку найважливіших функцій:

- взаємне спілкування працівників з однієї ділової сфери;
- сумісний пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей і задумів;
- контроль і координування вже початих ділових заходів;
- підтримка ділових контактів;
- стимулювання ділової активності.

Основними етапами ділової бесіди є:

- початок бесіди;
- інформування партнерів;
- аргументування положень, що висувуються;
- ухвалення рішень;
- завершення бесіди.

9.7.2. Особливості службового етикету

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

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

Етичний сенс етикету виявляється, перш за все, в тому, що з його допомогою ми одержуємо можливість виразити пошану до людини.

«Зміст етикету – визнання значущості людини або вияв пошани до неї, виражене у формі ввічливості, чемності» (Стошкус А. Етикет в розвитку суспільства).

Залежно від призначення та соціальної приналежності його носіїв етикет може визначатися як придворний, дипломатичний, військовий, діловий і т.п.

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

Що стосується ділового (службового) етикету, то він ґрунтується на тих же етичних нормах, що і світський. Білоруський дослідник І. Браїм, відзначаючи взаємозв'язок ділового і світського етикетів, виділяє такі загальні для них етичні норми:

- Ввічливість – вираз поважного ставлення до людини. Проявляти ввічливість означає бажати добра людині. Суть ввічливості – доброзичливість, коректність або уміння тримати себе завжди в рамках пристойності, навіть в конфліктній ситуації.
- Тактовність – відчуття міри, перевищивши яке, можна образити людину.
- Скромність – стриманість в оцінці своїх чеснот, знань і положення в суспільстві.
- Благородність – здатність робити безкорисливі вчинки, не допус-

кати приниження заради матеріальної або іншої вигоди.

- Точність – відповідність слова справі, пунктуальність і відповідальність під час виконання узятих зобов'язань в діловому і світському спілкуванні.

9.8. Використані джерела

1. Шейнов В.П. Психологія і етика ділового контакту, 1996.
2. Браим М.Н. Этика делового общения, 1996.
3. Рудакевич М.І. «Етика державних службовців», Київ, Видавництво НАДУ, 2003.
4. Головин В. Азбука ділового етикету /Эхо планеты.
5. Конева Е. В. Психология общения: Учеб. пособие. - Ярославль, 1992.
6. Лабунская В. А. Невербальное поведение. - Ростов, 1986.
7. Ниренберг Д., Калеро Г. Как читать человека словно книгу: Пер. с англ. - М., 1988.
8. Etyczne aspekty dzialalnoci samorzadu terytorialnego. Poradnik dla samorzadow./pod red. Janiny Filek, Krakow, 2004.
9. Kohlberg, L. Development of moral character and moral ideology. In M.L. Hoffman & L.W. Hoffman, eds., Review of Child Development Research, Vol. I, New York: Russel Sage Foundation, 1964.

Глосарій:

Етика – практична філософська дисципліна, яка займається аналізом моральних явищ, із якого обґрунтовано можна вивести норми людської поведінки.

Мораль – комплекс уявлень про те, що є добром та злом, який обумовлює позитивну або негативну оцінку поведінки.

Етичні норми стосуються настанов та поведінки людей і базують-

ся на впевненості щодо їхньої моральної цінності.

Етична (моральна) дилема – ситуація, коли службовець має дотримуватися одночасно двох моральних принципів, які стають на заваді один одному, або порушити якийсь з них заради вищого блага (простіше кажучи, здійснити моральний вибір).

Професійна етика – система кодифікованих норм поведінки представників окремої професійної групи.

Ділова (службова) етика – система універсальних і специфічних моральних вимог і норм поведінки, що реалізуються в одній із сфер суспільного життя.

Етикет – слово французького походження, що означає манеру поведінки. До нього належать правила чемності і ввічливості, прийняті в суспільстві.

Розділ 10

Робота в команді

Ознаки команди

Етапи розвитку команди

Ролі у команді

Лідерство у команді

Використані джерела

Будь-якої мети можна досягти, але за умови,
що ти не турбуєшся про те, кого за це нагородять.
Гаррі С. Труман

10.1. Ознаки команди

Команда – це група працівників, що доповнюють один одного, загальний результат діяльності яких безпосередньо залежить від їхньої взаємодії.

Чим відрізняється група від команди?

| Група | Команда |
|--|---|
| 1. Кожен робить свою роботу | 1. Члени команди працюють разом і разом відповідають за результат |
| 2. Інформація надається за принципом «що належить знати» | 2. Спільне інформаційне поле |
| 3. Кожний в роботі переслідує свої цілі. Спільних цілей немає, або вони не є чіткі | 3. Спільні цілі, і вони є зрозумілими для усіх |
| 4. Довіра та відкритість не обов'язкові | 4. Люди довіряють і підтримують один одного |

Переваги команди:

- потреба належності
- самовираження
- краще сприйняття предмету
- змагання
- вища ефективність
- згуртованість
- розподіл обов'язків
- можливість вдосконалення
- причетність до успіху, вищого за власні можливості.

Складності, з якими можуть стикатися команди:

- дисбаланс психологічних особливостей членів
- недієздатність структури

- невизначеність відповідальності
- відсутність критеріїв оцінки спільної діяльності
- залежність від інших осіб
- акцент на індивідуальних досягненнях
- конфлікт інтересів та нездорова конкуренція.

Процес створення команди – це формування групи на підставі згоди про співпрацю і перетворення її на єдиний організм, який володіє системними якостями, що є необхідними для досягнення певної мети або виконання певної місії.

10.2. Етапи розвитку команди

Розвиток команди – це процес організаційного навчання, який дозволяє групі відчувати, набутти, випробувати та почати використовувати знання, принципи та навички, які необхідні для ефективного функціонування в якості команди.

Існує п'ять послідовних етапів розвитку команди. Forming, storming, norming, performing, unforming (етап формування, збурення, становлення, продуктивності, розформування).

На кожному етапі доводиться вирішувати свої питання й долати специфічні труднощі.

1. Етап формування

На порядку денному команди стоять питання:

- орієнтація членів команди і отримання ними відповідей на свої запитання;
- побудова довірчих стосунків;
- побудова нормальних стосунків з керівником (керівниками);
- досягнення абсолютної ясності у цілях, нормах поведінки, процедурних питаннях та очікуваннях.

Нехтування важливістю організаційних питань першого етапу може вийти боком пізніше.

2. Етап збурення

Виконання різних ролей спонукає членів команди переглядати свої точки зору та розробляти нові ідеї, що піддають сумніву правомірність лідерства певних осіб і правильність вибраного напрямку руху команди.

Це призводить до:

- формування груп і коаліцій всередині команди;
- конкуренції між членами команди;
- незгоди з лідером;
- появи сумнівів у правильності точок зору інших.

На третьому етапі розвитку команду розривають дві групи протилежних сил, спрямовані на збереження єдності команди, з одного боку, та індивідуальності його членів з іншого. Але водночас з'являються й нові сили, які утримують разом людей з різними поглядами і ролями в команді.

3. Етап унормування

Зусилля необхідно спрямувати на:

- підтримання єдності та згуртованості;
- охоплення всіх членів команди й досягнення оптимального розподілу повноважень;
- демонстрацію підтримки всіх членів команди;
- реагування на результати роботи команди в цілому та окремих його членів.

4. Етап продуктивності

Цей етап розвитку команди характеризується надзвичайною ефективністю і дієвістю.

Міжособистісні стосунки характеризуються:

- великою взаємною довірою;
- безумовною відданістю команди;
- взаємним навчанням і розвитком;
- ініціативністю.

5. Етап розформування

Закінчена змістовна частина роботи. Група підсумовує зроблене. Учасники прощаються і визначають подальшу форму стосунків (подальша співпраця або розставання).

Зазвичай високий рівень почуття спільності.

Керівникові необхідно зосередитися на наступних питаннях:

- Зворотна інформація, що стосується змісту групового процесу

- Допомога в підготовці індивідуальних планів
- Подяка і визнання зусиль

Група стає командою, коли її існування та добробут її учасників визнається загальним кінцевим результатом, який залежить не тільки від суми індивідуальних зусиль її членів, але і від якості їх взаємодії в процесі реалізації певної місії.

ПРИНЦИПИ РОБОТИ КОМАНДИ

- Розподіл повноважень
- Зрозумілість цілей (однакове розуміння спільних цілей)
- Наявність альтернативних рішень
- Толерантність
- Пунктуальність
- Тактовність, взаємоповага
- Зовнішнє доповнення (усі можуть робити усе, але кожний відповідає за своє, але разом працюють на спільний результат. Відповідальність індивідуально-суцільна).

10.3. Ролі у команді

Існують два основних типи ролей, які покращують дієвість командної роботи «просування завдання» і «побудова стосунків».

Просування завдання – ролі, які допомагають колективу досягти поставлені перед ним цілі та очікувані результати.

- Спрямування зусиль у потрібному напрямку
- Збирання інформації
- Поширення інформації
- Розвиток ідей
- Спонування
- Моніторинг
- Процедурний аналіз
- Аналіз реалістичності
- Контроль
- Узагальнення.

Ролі «побудови стосунків» передбачають виконання таких функцій:

- Підтримка.
- Гармонізація. Згладжування відмінностей між членами команди, пошук спільних моментів у спірних питаннях і різних точках зору.
- Пом'якшення напруженості. Вживання жартів і гумористичних висловів для пом'якшення та усунення напруженості.
- Протидія. Протидія непродуктивній чи руйнівній манері поведінки; надання допомоги у створенні нормальної робочої атмосфери.
- Заохочення. Мотивація та стимулювання до кращої роботи.
- Сприяння розвитку. Допомога іншим у навчанні і професійному зростанні; орієнтування і настановлення членів команди.
- Пошук консенсусу. Побудова солідарності серед членів команди і забезпечення взаємної згоди.
- Співпереживання. Вміння зрозуміти інших членів команди, поставивши себе на їх місце.

У багатьох командах причиною кризи стало нехтування однією з них; наприклад, вся увага приділялася виключно виконанню завдання, а важливість міжособистісних стосунків недооцінювалася.

Звісно, та чи інша роль може зашкодити справі, якщо її виконання є неналежним або відбувається за несприятливих обставин. Тому їх називають блокуючими ролями.

Блокуючі ролі

- Домінування. Балачки, втручання, перебивання інших тощо.
- Надмірна прискіпливість. «Розщеплення волосинок», надто докладний аналіз.
- Неконструктивність. Перешкоджання колегам довести обговорення до логічного кінця; зауваження не по суті, небажання погоджуватися, повторення старих аргументів тощо.
- Пасивність. Небажання включатися в командну роботу і взаємодіяти з іншими членами команди; поведінка за принципом «моя хата скраю»; покладання на те, що роботу зроблять інші.
- Надмірні узагальнення. Нелогічні та необгрунтовані висновки.
- Пошуки помилок інших. Небажання визнавати переваги пропозицій колег; надмірна критика інших членів команди.
- Передчасні висновки. Висновки, що передують визначенню цілей,

обміну інформацією, обговоренню альтернативних варіантів або з'ясуванню проблем.

- Висловлення думок як фактів, що не підлягають сумніву. Неспроможність об'єктивно проаналізувати пропозиції; упередженість в аналізі власних пропозицій.
- Заперечення. Заперечення пропозиції не через її вади, а через негативне ставлення до її автора.
- Зловживання своїм статусом. Використання свого соціального статусу, звання чи посади для вольового схвалення пропозицій без їх обговорення та аналізу.
- Опір. Перешкоджання будь-яким спробам внести зміни, поліпшення чи рухатись вперед; незгода і негативне ставлення до практично всіх пропозицій членів команди.
- Відхилення. Відхилення від теми обговорення; зміна теми обговорення; висловлювання, що відвертають увагу учасників від теми обговорення.

Вміння організувати зворотний зв'язок є ще однією важливою навичкою.

Зворотний зв'язок

- Спрямовуйте зворотний зв'язок на поведінку, а не особу. Люди здатні контролювати й переглядати свою поведінку, але не можуть змінити свою особистість або фізичні дані.
- Висловлюйтесь у формі спостережень чи констатації фактів, а не висновків чи суджень. Люди більше довіряють і краще сприймають факти та об'єктивні свідчення, ніж думки та припущення.
- Апелуйте до поведінки особи у конкретній ситуації, бажано «тут і зараз», а не в минулому чи взагалі. Абстрактні зауваження лише дратують людей. Від зауважень щодо чийось дій у минулому також мало користі, тому що об'єкт критики вже нічого не може змінити.
- Висловлюйтесь не в формі поради, а ніби ви обмінюєтесь думками чи інформацією. Аналізуйте різні варіанти разом. Не давайте прямих розпоряджень, якщо вас про це не просять. Допоможіть людині самій визначити необхідні зміни і поліпшення.

- Спирайтесь у своїх висловленнях на той обсяг інформації, який ваш співрозмовник спроможний використати, а не той, який ви б хотіли йому надати. Перевантаженість інформацією перешкоджає людям слухати інших. Нестача інформації призводить до розчарування і неправильного розуміння.
- Формулюйте ваші зауваження так, щоб вони пішли на користь вашому співрозмовнику, а не просто дозволили вам отримати емоційну розрядку. Ви реагуєте не для того, щоб випустити зайву пару, а щоб допомогти співрозмовнику.
- Ретельно сплануйте час і місце приватної розмови. Чим конкретніший зворотний зв'язок, або чим доречнішим є контекст розмови, тим більше це впливає на співрозмовника.

10.4. Лідерство в команді

Однією з ключових характеристик успішної роботи команди є наявність дієвого лідера. Найкращим лідером є особа з добрими організаторськими здібностями.

Два особливо важливих аспекти керування командою:

- спроможність впливати на інших членів команди та побудувати довірчі стосунки з ними;
- наявність мотивації та цілей в роботі членів команди.

Сім складових поведінки керівника, які є необхідними умовами побудови довірчих стосунків з підлеглими і забезпечення його спроможності впливати на інших членів команди.

1. Демонструйте свою чесність.
2. Висловлюйтеся чітко та послідовно.
3. Випромінюйте позитивну енергію.
4. Робіть ставку на спільність інтересів і взаємність.
5. Повертайте згоду та незгоду членів команди на свою користь.
6. Заохочуйте та наставляйте.
7. Діліться інформацію.

Дієвий керівник повинен вміти:

- a) побудувати довірчі стосунки між членами команди та
- b) сформулювати концептуальне бачення, підкріплене визначенням цілей за принципом SMART.

Звісно, цими двома здібностями не обмежуються перелік всіх характеристик справжнього лідера, але вони є безумовно необхідними, за відсутності яких керована вами команда навряд чи досягне видатних результатів.

Багато робочих груп (потенційні команди) мають передумови стати справжніми командами, але це неможливо без відповідних організаційних передумов, реальної взаємозалежності та достатньо серйозної праці керівника (менеджера, лідера).

Десять ознак корисного члена команди [3]

Уявіть собі, що ви – керівник проекту і маєте можливість самому обирати собі людей. Ви можете вибрати п'ять будь-яких осіб з десяти. Які якості ви шукаєте в члені команди? І взагалі, яку сукупність якостей, рис, умінь, талантів вам треба зібрати у вашій команді?

1. Чудова технічна, фахова компетентність

Бізнесові проекти вимагають наявності професійно кваліфікованого колективу. Якщо проект короткостроковий (три місяці), вам просто потрібна команда цілеспрямованих, кваліфікованих осіб. Однак у великому колективі (більше восьми осіб) за тривалості проекту понад шість місяців, кілька соціально орієнтованих людей послаблять напругу міжособистісних контактів.

2. Навички міжособистісної комунікації

Дієва міжособистісна комунікація є життєво важливим чинником безперебійного функціонування будь-якої групи, що виконує поставлену задачу. Уміння спілкуватися – слухати, спілкуватися письмово й усно, по телефону та електронною поштою – є обов'язковою умовою. Додатковою перевагою є вміння гасити конфлікти, домовлятися. Справжній член команди довіряє колегам, підтримує їх і щиро турбується про них. Він готовий прийти на допомогу, готовий співпрацювати.

3. Готовність ділитися і віддавати

Охоче ділиться знаннями та досвідом з іншими членами команди. Відкрито, чесно і прямо ділиться з іншими своїми особистими почуттями,

думками та уявленнями щодо проблем та умов роботи. Не намагається обійти інших чи показати інших гіршими за себе. Віддає свій час, енергію та серце досягненню мети, розв'язує проблеми, що виникають у перебігу проекту.

4. Повага до авторитету

Має авторитет і поважає авторитет. Намагається заслужити повагу кожного члена команди. Поважає свого безпосереднього керівника, вище керівництво організації, менеджерів клієнта. Розраджує й заспокоює інших членів команди. Терпляче, з розумінням і співчуттям шукає причини їхнього невдоволення. Розуміє цілі команди та є відданий цим цілям.

5. Турбота про клієнта

Чемний і люб'язний з усіма, у тому числі з клієнтами. По-справжньому піклується про короткострокові та довгострокові вигоди з точки зору клієнта. Вміє домовлятися з клієнтом і вищим керівництвом компанії, щоб мінімізувати тиск на команду.

6. Впевнена у своїх силах, щаслива, позитивно заряджена людина

Людина, яка живе у злагоді сама з собою. Гідна людина, поважає себе і не плазує (не буде робити нещирі компліменти, лицемірно догоджати своєму босу). Позитивно заряджена, повна ентузіазму і любові до своєї роботи. Чесно відпрацьовує свій робочий день, а за необхідності – охоче готова попрацювати кілька годин понаднормово.

7. Належне ставлення до критики

Належно сприймає критику власної поведінки. Вживає необхідних коригуючих і превентивних заходів, щоб забезпечити гармонію, мир і добрий клімат в колективі заради виконання проекту.

8. Людина, що "тримає руку на пульсі"

Тримає руку на пульсі життя колективу, його переживань і тривоги. Допомагає запобігати конфліктам та залагоджувати їх у разі виникнення, виступає посередником між конфліктуючими сторонами і доводить переговори між ними до такого завершення, коли немає переможених. Знає, що відбувається навколо нього, здатний відчутти загрозу і спрямувати зусилля членів команди на якнайшвидше сприятливе розв'язання проблем.

9. Надійність

Людина, на яку можна покластися. Завжди дотримується обіцянок і зобов'язань. Вчасно інформує клієнта і свого керівника, якщо щось

відбувається не так, як потрібно. Обговорює питання і побоювання, встановлює нові зобов'язання.

10. Цілісність характеру, чесність і довіра

Які б чудові якості не мав член команди, від них не буде жодної користі ні йому, ні іншим, якщо за характером він не є цілісною, чесною людиною. Мати цілісний характер означає бути вірним собі, а бути чесним – це бути вірним іншим. Треба бути гідним довіри і довіряти іншим, але тримати очі відкритими і за кілометр розпізнавати шарлатанів і нещирих людей.

Десять найважливіших кроків

до створення команди-переможниці з групи звичайних осіб. [3]

Процвітання та успіх будь-якого бізнесу є результатом злагодженої командної роботи. Часто нам вдається зібрати групу яскравих особистостей, і тоді виникає бажання зробити так, щоб вони працювали разом з більшою користю для всієї організації.

Нижче наводиться рецепт об'єднання різних людей і створення команди-переможниці.

1. Сприяйте гармонії та довірі (єднання)

Щоб група людей працювала як одна команда, необхідно створити атмосферу довіри та гармонії в колективі. Люди повинні відчувати, що до них ставляться справедливо й турботливо. Вони мають довіряти один одному і своєму керівникові, бути впевненими, що рішення, які приймаються, підуть їм на користь. Хороший менеджер здатний об'єднати різних людей і за кілька днів добитися, щоб вони працювали із взаємною повагою, довірою і любов'ю.

2. Визначте спільну мету (згуртування)

Члени команди та менеджер повинні чітко усвідомлювати спільну мету своєї роботи в проекті, навіщо їх збирають разом. При цьому не варто зупинятися тільки на визначенні мети проекту як такої. Необхідно досягнути розуміння важливості проекту для бізнесових цілей організації.

Яку мету має даний конкретний проект? Яким буде ефект від його успіху чи наслідки невдачі для клієнта, нашої організації, членів команди?

Яке місце займає проект у загальній місії та концепції організації?

3. Плануйте, контролюйте та відстежуйте діяльність

Кожний проект передбачає виконання певних заходів у певні

терміни, що вимагає належного планування. Обговоріть з колективом прогнозований обсяг робіт за кожним заходом і упевніться, що людина, якій доручено конкретну роботу, серйозно налаштована на її виконання у відведені строки. Варто також продумати управління ризиками і скласти план запобіжних заходів та дій у надзвичайних ситуаціях.

Як керівник ви повинні планувати ефективність роботи кожного працівника і вводити в дію резерви, якщо робота гальмується або ускладнюється. Доведіть цей план до відома вашого керівництва і клієнта, щоб заручитися підтримкою усіх зацікавлених сторін. Добрий початок – половина справи.

Далі потрібно контролювати та відстежувати діяльність за проектом, а за необхідності – коригувати плани та графіки. Коли напружений графік роботи вичавлює з команди сенс і радість життя, ви мусите бути поруч, надати допомогу і виявити безмежне розуміння, турботу й співчуття.

У напружені моменти може спалахнути роздратування, і як наслідок – поспіхом прийняті рішення. Завжди будьте поінформованим і чутливим щодо того, що відбувається. Стимулюйте застосування коригуючих заходів через групові обговорення, настанови і поради.

4. Чітко розподіліть обов'язки

Чітко визначить, що конкретно очікується від кожного окремого члена команди. Які ролі необхідні цій команді, і хто буде виконувати різноманітні функції кожної ролі? Це необхідно визначити чітко і зрозуміло. Як тільки це буде зроблено, кожний знатиме, який внесок він має зробити в загальний успіх команди.

5. Делегуйте прийняття рішень (передача повноважень)

Ясно розуміючи план і ролі, команда просто не може не впоратися з роботою. Під час перебігу проекту неодноразово виникатимуть ситуації, коли буде необхідно вирішити, що робити далі, як діяти у непередбачених обставинах. Дайте членам команди свободу прийняття рішень у технічних питаннях та питаннях, пов'язаних з обслуговуванням клієнта.

Люди повинні не соромитися радитися з вами, обговорювати ті чи інші проблеми, але найкраща допомога, яку ви можете надати їм як менеджер, це поставити відповідні запитання та підвести їх до самостійного знаходження відповіді та розв'язання проблеми. Заохочуйте їх до колективного вироблення рішень.

6. Сприяйте самовдосконаленню людей (особиста зацікавленість)

У школі та інших навчальних закладах нас завжди вчили планувати свій особистий прогрес та успіхи. І коли тепер від нас очікують роботи на команду, наше «внутрішнє «я» завжди запитує: «А мені що від того?»

Як менеджер ви мусите забезпечити таку атмосферу, в якій кожний член колективу зростає й набуває нових навичок та технічного досвіду, не залишається в тіні. Отримання нових знань та досвіду потрібно спеціально запланувати як побічний продукт діяльності за проектом. Радість від навчання та зростання надихатиме членів команди на повну самовіддачу роботі в проекті.

7. Регулярно проводьте зустрічі

Відсутність належної комунікації називають серед головних причин невдачі проекту й бізнесу. Складення гарного та реального плану – лише половина справи. Інша половина – зробити так, щоб уся команда знала усі тонкощі, всі «кути й закутки» проекту. Делегувавши прийняття рішень підлеглим, як менеджер, ви тепер повинні забезпечити їх механізмами обговорення проблем, консультацій з рештою команди, прийняття консенсусних рішень.

Це вимагає регулярного проведення зустрічей та обговорень.

8. Забезпечте підтримку з боку інших (зовнішні ресурси)

Успіх проекту в організації багато в чому залежить від зовнішніх чинників, своєчасної допомоги й підтримки колег з інших підрозділів. Наприклад, якщо проект стосується розробки стратегічного плану міста, нам знадобиться рецензія мешканців усього міста на наш продукт. Врешті-решт, ми потребуємо підтримки з боку внутрішніх і зовнішніх клієнтів нашого проекту.

У цьому разі до внутрішніх клієнтів належить найвище керівництво міста, з яким ми маємо «бартерні» відносини: ми даємо йому успішний проект, а воно дає нам ресурси для успіху. Зовнішні клієнти – це усі мешканці міста, для яких, власне, створюється продукт. Членів команди потрібно налаштовувати на підтримання добрих стосунків і з першими, і з другими.

9. Передбачте «пункти евакуації» (запасна стратегія)

За законом Мерфі, якщо щось може піти шкереберть, то так воно й станеться. Іншими словами, канапка завжди падає маслом униз. У рамках процесу планування необхідно скласти план дій у надзвичайних ситуаціях. Треба розробити шляхи евакуації, якими ми будемо рятувати наш проект, якщо гряне грім. До кого можна буде звернутися для порятунку,

якщо наблизатиметься катастрофа? Якщо все гаразд, нам може й не знадобитися допомога «пунктів евакуації», але зовсім не зайве визначити їх заздалегідь, до того, як виникне надзвичайна ситуація.

10. Заохочення команди

Найкращим заохоченням і стимулом для створення команд-переможниць є така практика винагородження, яка підкреслює важливість командної роботи. Не пошкодуйте трохи часу на визначення критеріїв команд-переможниць, а потім регулярно вибирайте найкращу команду організації та нагороджуйте кожного її учасника. Оцінювати треба тільки команду в цілому, а не окремих її учасників. Заохочуючи найкращі команди, ви, врешті-решт, заохочуєте створення команд-переможниць.

Дотримуйтесь цих десяти кроків, щоб перетворити будь-яку групу людей на команду-переможницю – у спорті, бізнесі, проекті. Сьогодні уміння згуртувати людей для командної роботи користується неабияким попитом.

У сучасному світі все менше і менше є місця для не командної роботи, тому що життя вимагає блискавичних, миттєвих рішень!

10.5. Використані джерела

1. David A. Whetten, Kim S. Cameron. Developing Management Skills, Fifth edition, Prentice Hall International, Inc., 2002.
2. Пікі В. Гріфін, Володимир Яцура, Основи менеджменту, БаК, Львів 2001
3. Арташес Газарян, Роздатковий матеріал для тренінг-курсу проекту DFID “Економічний та соціальний розвиток Львівської області” VDM, 2004
4. Насім Меріам, інструктор з управління проектами <http://www.123projectmanagement.com>
Copyright © 2003, Project Dioxide Consultants (P) Ltd.

Розділ 11

Делегування та передача
власних повноважень

Наділення правами: дилема управління

Наділення правами

Бути наділеним правами і бути при владі: у чому різниця?

«Зворотний бік медалі»

Рівні наділення правами

Делегування повноважень

Як делегувати правильно?

Коли необхідно застосовувати делегування?

Кому делегувати повноваження?

Як ефективно делегувати повноваження

Наслідки ефективного делегування

Чому ви не делегуєте?

Висновки

Використані джерела

Секрет успіху полягає не в тому,
як ви виконуєте вашу роботу,
а як ви підбираєте людей,
котрі її можуть виконати.
Ендрю Карнегі

11.1. Наділення правами: дилема управління

Існує ціла низка розробок, покликаних навчити менеджерів методам контролю за поведінкою підлеглих. Головна увага в них звертається на покращення результатів або на створення мотивації, що є необхідною для досягнення певних цілей. Однак згідно з даними науки управління, котрі протягом останніх чотирьох десятиліть неодноразово підтверджувалися, організація як контрольованій, одноманітно-механістичній устрій може функціонувати у передбачуваних та стабільних умовах. За такої ситуації менеджери можуть підтримувати загальний порядок та віддавати підлеглим накази, що відповідають загальним принципам та напрямкам діяльності організації. Разом з тим, «навколишнє середовище сучасного ділового світу часто характеризується як гіпертурбулентне, складне, динамічне, конкурентне та таке, що піддається революційним змінам» [1].

На наш погляд, такі організаційно-управлінські зміни властиві не тільки бізнесу, а й владним структурам. Перехід від адміністративно-командної, цілком централізованої управлінської системи до демократичної та, відповідно, децентралізованої, вимагає від органів влади, зокрема, від органів місцевого самоврядування, створення гнучкого, автономного, адаптивного штату управлінців та фахівців.

У цьому розділі ми розглянемо навички, що дозволяють зацікавити людей у заданій їм роботі або здійснити на них певний вплив. Ми торкнемося навичок наділення правами та однієї з його форм – делегування повноважень.

Наділення правами полягає в забезпеченні свободи, що є необхідною, радше, для успішного здійснення працівниками того, що бажать зробити вони, а не того, чого чекає від них ви. На відміну від звичних стратегій «підштовхування», коли менеджер добивається необхідної реакції працівника на методи заохочення та впливу, надання повноважень – це, скоріше, стратегія «втягу-

вання», оскільки менеджер намагається діяти не стосовно самого працівника, а щодо службової ситуації, котра і має підштовхувати працівника до дій та забезпечувати його внутрішню мотивацію.

З іншого боку, наділення працівника правами вимагає передачі працівникові низки функцій: можливості самостійного прийняття рішення, постановки цілей, досягнення результату тощо та призводить до послаблення контролю. Менеджери з явно вираженим прагненням до влади далеко не завжди готові піти на подібні жертви. «Чому я маю із кимось ділитися своєю владою? Що це мені дає?» — такі питання ставлять такі менеджери.

Насправді, хоча наділення правами інших осіб не є дуже простою справою, воно не вимагає від менеджерів серйозної самопожертви. Менеджеру не доведеться відмовлятися ані від винагороди, ані від репутації гарного менеджера, так само як і від ефективних прийомів роботи, для того щоб набути навичок надання повноважень. Навпаки, вважається, що результативність роботи менеджера від цього тільки зростає. Причому опанування та використання технік наділення правами, а особливо делегування повноважень, розглядається не тільки як засіб покращення результатів групової, командної роботи, а й як засіб уникнення особистого стресу менеджера, викликаного нестачею часу, тобто як одна з технік самоменеджменту у сфері управління часом [2].

11.2. Наділення правами

11.2.1. Бути наділеним правами і бути при владі: у чому різниця?

Наділити правами означає надати можливість, допомогти людині розвинути почуття впевненості у собі, перебороти почуття власного безсилля та безпорадності, зарядити енергією, мобілізувати для виконання завдання.

Наділення правами не зводиться до простої передачі індивіду певних повноважень влади. Як і наділення правами, влада асоціюється зі здатністю робити певні речі, однак вона має низку певних принципових відмінностей (Табл. 1). Особи можуть бути при владі і можуть бути наділені правами. Коли одна людина може передати іншій більше влади, той, кому передають, має дати згоду на прийняття цієї влади. Ви не можете наділити мене правами, ви можете

тільки створити умови, за яких я прийму ці права. Людина не приймає права, а набуває їх. Набуття прав – це внутрішнє джерело влади (порівняно з владою, яка базується на зовнішньому джерелі). Якщо я намагаюся використати свою владу для того, щоб примусити вас виконати моє розпорядження усупереч вашим бажанням, виникає конфлікт. Це, зрештою, пояснює, чому влада належить небагатьом та чому влада призводить до конфлікту. Однак існує і можливість наділення правами, що не впливає на позиції та статус інших людей. Цей шлях – надати кожному з нас можливість робити те, що ми хочемо.

Табл. 1

Відмінності між владою та наділенням правами [1]

| Влада | Наділення правами |
|---|--|
| Зовнішнє джерело | Внутрішнє джерело |
| Зрештою, мало людей наділені нею | Зрештою, кожен може бути наділений правами |
| Можливість, щоб інші робили те, що хочете ви | Можливість, щоб інші робили те, що хочуть вони |
| Щоб набути більшої влади, ви маєте позбавити цієї влади інших | Набуття більших прав не впливає на права інших |
| Веде до суперництва | Веде до співробітництва |

Наділення правами вигідне також і клієнтам, оскільки організації, що обрали такий шлях, у своїй більшості:

- менш бюрократичні;
- більш гнучкі;
- більш відповідальні;
- більш уважні;
- з ними легше вести справи [3].

11.2.2. «Зворотний бік медалі»

Напевно, було б неправильним ідеалізувати механізми наділення повноважень та сприймати його як панацею від усіх можливих організаційних недосконалостей.

З наділенням правами, як і з будь-якими іншими питаннями менеджменту, пов'язано декілька міфів [3].

Міф I. Наділення правами підходить для усіх організацій

Очевидно, це не так. Ті організації, де необхідним є жорсткий інструктивний контроль, небагато виграють від наділення працівників правами. Інші, в яких стиль управління та культура схильні до «контролю та адміністрування», також сприймуть метод наділення правами як такий, що для них не підходить, якщо бажають працювати по-старому.

Міф II. Усі співробітники з радістю сприймуть наділення правами

Не кожна людина бажає набувати прав, багатьох влаштовує статус-кво. Це твердження є справедливим як для рядових співробітників, так і для менеджерів. Дослідження свідчать, що у міру того, як відповідальність та прийняття рішень переносяться на нижчі рівні організаційної структури, реакцією менеджерів може бути страх. Вони бояться позбавитися влади, здати власні позиції та втратити контроль над прийняттям рішень. Крім своєрідного «страху за особисту безпеку», менеджери іноді ставлять під сумнів компетентність працівників, їхню зацікавленість та здатність брати на себе відповідальність [1].

Тому вкрай необхідно надавати менеджерам підтримку у перехідний період, щоб вони відчували себе в ролі інструкторів та координаторів і не блокували рішення своєї групи.

Міф III. Якщо співробітникам скажуть, що вони будуть наділені правами, то вони реально будуть їх мати

Наділення правами не може відбутися зненацька. Якщо ви скажете, що ви наділяєте людей правами і відтепер вони можуть брати на себе додаткову відповідальність, вони не обов'язково стануть діяти саме так. Найбільш дієвим наділенням правами є в тих організаціях, де, зокрема, чітко виписані інструкції про ступінь відповідальності, що є допустимою для співробітників. Наприклад, наскільки далеко вони можуть заходити у прийнятті рішень? З яких питань вони вповноважені їх приймати, а з яких ні? У кожному разі, необхідно добре підготувати працівників та забезпечити їм підтримку, щоб спонукати їх до прийняття на себе прав.

11.2.3. Рівні наділення правами

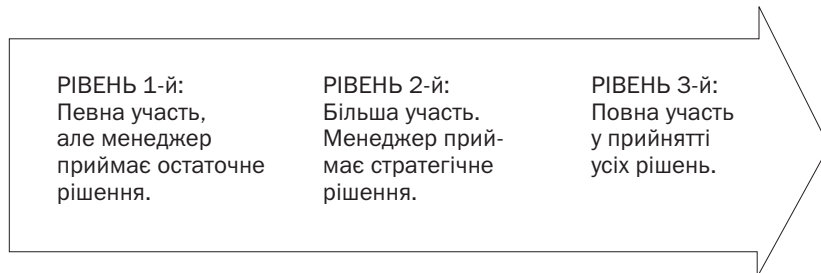
Вище ми торкнулися міфу про придатність стратегії наділення правами для усіх організацій. Варто звернути увагу і на прийнятному для організації ступені наділення правами, що, звісно, буде різним в залежності від обставин та людей. Широта наділення правами показана на мал. 1.

Рівень 1-й – співробітників заохочують до знаходження власних рішень та залучають до участі в ініціативах із вдосконалення роботи. Однак ситуація перебуває під повним контролем менеджера.

Рівень 2-й – робочі групи та окремі співробітники мають більше право голосу та приймають на себе рішення, що впливають на їх роботу, однак стратегічні рішення, як і раніше, залишаються за керівництвом.

Рівень 3-й – робочі групи отримують повне самоврядування та приймають всі рішення не тільки щодо того, як їм працювати з точки зору виконання поставлених задач, а й щодо своєї структури та винагороди за працю.

Мал. 1. Широта наділення правами



Висновки щодо цього блоку теорії

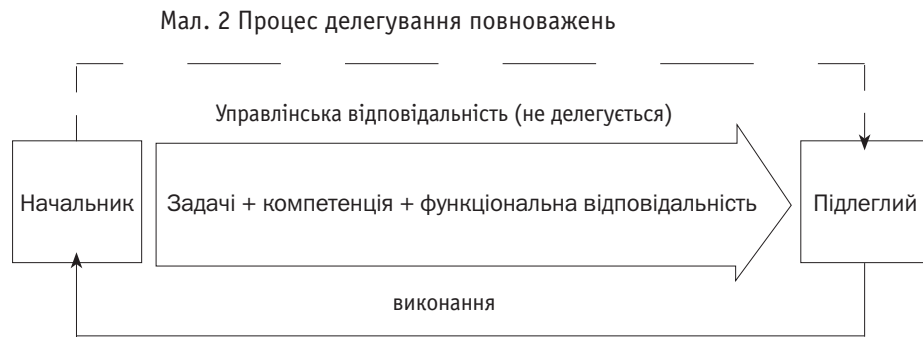
Ми розглянули лише загальні підходи до визначення поняття наділення правами. Звісно, наділення правами як методика не є універсальною з точки зору її застосування, однак розвиток навичок наділення правами, без сумніву, залежить від знання цих альтернатив та від вміння їх використати.

Зрозуміло, що органи місцевого самоврядування як органи влади, є менш гнучкими та адаптивними, ніж бізнесові структури. Певною організаційною перешкодою у застосуванні механізмів наділення правами в органах місцевого самоврядування (як, власне, і в інших органах влади) є законодавча вимога «діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» (ст. 19 Конституції України), що кардинально відрізняється від бізнесу, котрий діє в полі «дозволено все, що не заборонено». З іншого боку, є приклади наділення правами саме в системі місцевого самоврядування. Так, в м. Одесі міська рада створила підрозділ з управління комунальним майном, який як виконавчий орган ради наділений такими ж правами, що й виконавчий комітет міської ради, тільки, звісно, у відповідній сфері. Відтоді і повноваження, що входять до компетенції виконавчих органів ради у сфері управління комунальним майном, реалізуються цим підрозділом самостійно, без необхідності приймати рішення виконкомом. Зрозуміло, що наведений приклад стосується внутрішньоорганізаційних питань, а не міжособистісних, але усе починається, як кажуть, з малого. Дослідження свідчать, що індивіди, наділені правами, у свою чергу виявляють схильність до наділення правами інших індивідів.

Далі ми торкнемося питання делегування повноважень як однієї з форм стратегії наділення правами.

11.3. Делегування повноважень

Делегування повноважень передбачає часткову передачу управління особам, які не належать до категорій управлінців. Делегування зазвичай стосується визначення або постановки задач. Одночасно з робочою задачею для її виконання мають також делегуватися необхідна компетенція та відповідальність у спеціальній сфері (функціональна відповідальність) (див. Мал.2). Керівник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегованою [2].



У застосуванні стратегій наділення правами ми фокусуємося на почуттях індивіда, на тому, що індивід думає про себе самого. Звідси і методика наділення правами – запевнити працівника у тому, що він справді може бути наділений певними правами. Тепер ми розглянемо методи, завдяки яким менеджер може поставити задачу так, щоб вона могла бути вирішеною якнайкраще. Саме ці методи і пов’язані з делегуванням повноважень.

11.3.1. Як делегувати правильно

Саме вміння правильно делегувати повноваження та одночасно наділяти працівника правами і дає менеджеріві низку суттєвих переваг.

Такими перевагами, зокрема, є:

- Збільшення часу менеджера на виконання іншої роботи.
- Розвиток знань та спроможності підлеглих.
- Демонстрація довіри до підлеглого та впевненості в його силах.
- Підсилення відданості підлеглого справі.
- Покращення процесу прийняття рішень шляхом використання більшого обсягу інформації.

- Підвищення результативності та своєчасності рішення.

Безперечно, делегування дозволяє виконати більший обсяг роботи та може використовуватися як інструмент для вивільнення робочого часу менеджера. Але, зауважимо, що не треба сприймати інструмент делегування як можливість просто «скинути» завдання на плечі підлеглого. Якщо делегування відбувається лише у випадках, коли менеджери є перевантаженими, особи, яким делегуються повноваження, почувуються невдоволеними, оскільки вони вважають, що менеджери намагаються використати їх у власних інтересах [1]. Крім того, неефективне делегування не вивільнює час менеджера, а примушує витратити його на контроль, оцінку та коригування дій різних сторін, а також на вирішення їхніх суперечок. Створення ж менеджером системи, за якої делегування виконує не тільки і не стільки «пожежні» функції (хоча, зрозуміло, що за ситуації цейтноту застосування інструментів делегування є цілком виправданим), безумовно, сприяє правильному розумінню працівником суті цих відносин.

Далі ми розглянемо, коли варто застосовувати делегування, кому можна делегувати повноваження та, нарешті, як це зробити.

11.3.2. Коли необхідно застосовувати делегування

Для того, щоб обрати найбільш прийнятний момент для делегування, менеджеріві варто спиратися на аналіз п’яти нижченаведених умов. Отже, делегувати варто, якщо:

- Підлегли мають необхідну інформацію чи досвід.
- Відданість працівників важлива задля виконання цього завдання.
- Знання та досвід підлеглого покращиться з виконанням цього завдання.
- Підлегли мають ті ж самі цінності та бачення з управлінцями та між собою.
- Є достатньо часу для ефективного делегування [1].

Щоби правильно делегувати повноваження та наділяти правами, необхідно, щоб аналіз усіх зазначених умов дав ствердуючі результати. Якщо хоча б одна з умов не виконується, є можливість того, що делегування виявиться необґрунтованим, а той й неефективним. Тим не менше, негативний результат щодо певної умови не обов'язково свідчить про принципову неможливість делегування повноважень. Менеджер може змінити ситуацію, створивши відчуття спільності перспектив, надавши підлеглим розширений доступ до інформації та час, достатній для того, щоб навчитися користуватися своїми повноваженнями і т. ін.

11.3.3. Кому делегувати повноваження

Приймаючи рішення про делегування, менеджери мають вирішити питання про те, кому вони будуть делегуватися: окремому індивіду або команді підлеглих. Якщо є необхідність сформувати команду, менеджеру варто відповісти на такі питання:

- Які саме повноваження будуть делегуватися її членам?
- Чи буде група (команда) займатися вивченням проблеми та пошуком альтернатив, чи їй варто доручити прийняття остаточного рішення?
- Чи буде менеджер брати участь у групових обговореннях?

Нижче наведено модель, що може допомогти менеджерів прийняти рішення, кому делегувати – індивіду чи групі, і чи буде сам менеджер учасником команди.

| Питання | Чи маю я залучати інших людей? | Чи я маю організувати підлеглих у групу? | Чи можу я довірити цій групі право приймати рішення? | Чи повинен я брати участь в роботі групи? | Автономна (самоврядна група) |
|---------------------|---|--|---|---|------------------------------|
| Наявні альтернативи | Так Ні Прийняти рішення самостійно | Так Ні Проконсультуватися з іншими, але рішення прийняти самостійно | Так Ні Проконсультуватися з командою, але прийняти рішення самостійно | Так Ні Недати групі можливість прийняти рішення самостійно | |
| Міркування | Залучати інших працівників у разі, якщо: 1) ці працівники володіють відповідними навичками та інформацією; 2) їх розуміння та сприйняття ситуації здається вам важливим; 3) це буде сприяти їх розвитку; 4) часу цілком достатньо; 5) небажаний конфлікт не виникне. | Сформувати команду, якщо: 1) взаємодія працівників буде сприяти проясненню проблеми; 2) взаємодія працівників буде позитивно впливати на їх мотивацію; 3) плюралізм думок до правильного рішення; 4) це не призведе до дисфункційних конфліктів; 5) часу достатньо. | Делегувати повноваження команді, якщо: 1) група буде працювати компетентно, і ви зекономите свій час; 2) це призведе до підвищення мотивації членів команди; 3) члени команди володіють відповідними навичками та інформацією. | Брати участь в роботі команди, якщо: 1) ніхто більше не може бути лідером; 2) група потребує інформації, якою володієте тільки ви; 3) ваша присутність не завадить вільному обміну ідеями, інформацією та почуттями; 4) ви зможете продуктивно використовувати власний час, працюючи в команді. | |

11.3.4. Як ефективно делегувати повноваження

Існує декілька підходів до процесу ефективного делегування. Зокрема, в літературі [1] зазначаються 10 принципів ефективного делегування повноважень:

1. Починайте з кінцевої мети.
2. Делегування повноважень має бути всебічним.
3. Участь працівника у розгляді питання про делегування повноважень.
4. Паритет між правами та відповідальністю.
5. Робота в межах існуючої організаційної структури.
6. Забезпечення адекватної підтримки під час виконання завдання.
7. Звертання особливої уваги на відповідальність за результати роботи.
8. Послідовність у процесі делегування повноважень.
9. Уникайте «повернення» делегованих повноважень.
10. Усвідомлення перспективності результату – вирішення поставленої задачі.

| | |
|-------------|--|
| Підготовка | Постановка цілей делегування, уточнення завдання для виконання, прийняття рішення про виконавця (виконавців). |
| Планування | Зустріч з обраним виконавцем для опису завдання та запиту в нього/неї плану дій. Довіра між керівником та підлеглим дуже важлива. |
| Обговорення | Огляд ходу виконання плану дій, результатів, можливих перешкод та шляхів їх подолання. Забезпечення «зворотного зв'язку» з виконавцем. Уточнення результатів (саме «що», але не «як»), доступних ресурсів тощо. Обговорення певних стандартів у роботі та часових меж. Дати підлеглому чітку інформацію, що від нього чи неї очікується, і яким чином це буде оцінюватися. |
| Моніторинг | Оцінка прогресу виконання завдання. Уточнення шляхів вирішення непередбачуваних проблем. |
| Подяка | Прийняття виконаного завдання. Відзначення зусиль підлеглого. |

Крім того, виділяють 5 складових або фаз процесу делегування [4]:

Менеджерів також цікавлять питання щодо обсягу делегованих підлеглим повноважень. У випадку, коли делеговане повноваження стосується, наприклад, прийняття певного рішення, розрізняють такі рівні обсягу повноважень [5]:

1. Зібрати інформацію та звітувати менеджерів, щоб він/вона міг/могла прийняти рішення.
2. Зібрати інформацію та надати менеджерів декілька альтернатив прийняття рішення.
3. Зібрати інформацію та прийняти рішення в межах певних параметрів.
4. Прийняти рішення самостійно та звітувати менеджерів про досягнуті результати.
5. Прийняти рішення самостійно та звітувати менеджерів тільки у тому разі, якщо не досягнуто бажаних результатів.
6. Прийняти рішення самостійно. Звітувати не потрібно.

11.3.5. Наслідки ефективного делегування

Якщо менеджери послідовно та правильно застосовують технології делегування повноважень, позитивні результати не змусять себе довго чекати. Серед таких наслідків визначають:

- Підлеглі готові виконувати завдання.
- Висока мораль та мотивація.
- Підвищується результативність роботи організації.
- Проблеми вирішуються легше.
- Більше часу у менеджера.
- Добрі міжособистісні стосунки.
- Успішне виконання завдання.

11.3.6. Чому ви не делегуєте?

Розглядаючи стратегії делегування, варто звернути увагу на причини, що стають на перешкоді делегуванню. Таких причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру може бути багато. З

точки зору мети курсу, нас цікавлять саме суб'єктивні причини, внутрішні перешкоди, що не дозволяють менеджерів делегувати.

Причина 1 - «Ніхто не зробить краще за мене». Насправді, є дуже багато працівників, які можуть зробити певну справу, як мінімум, так само гарно, як і ви, а може, й краще за вас. Можливо, треба змінити зазначене вище гасло на таке: «Я можу знайти того, хто зробить справу так само добре, як я».

Причина 2 - Ви намагаєтеся тримати все під контролем. Коли ви тримаєте все під контролем, ви витрачаєте на це дуже багато персональної енергії. Делегування для вас – реальний шлях заощаджувати власні сили.

Причина 3 – Ваші «специфічні» потреби: вгодити кожному, робити людей щасливими, подібатися кожному, робити все. Коли ваш альтруїзм заважає делегувати комусь певне завдання, спитайте себе, які саме з ваших «специфічних» потреб стають на заваді. Потім вирішіть, як ви зможете реалізувати зазначені потреби іншим способом, та делегуйте повноваження.

Причина 4 – Ви отримуєте задоволення, перевантажуючи себе роботою. Ви завжди штовхаєте себе вперед. Постійне застосування адреналіну є нездоровим способом – це призводить до частих злетів та падінь. Знайдіть більш здорове та стабільне джерело енергії.

Причина 5 – Ваше «его». Коли ви очікуєте, що інші люди мають обов'язково погоджуватися з вами, коли ви не слухаєте, що вам говорять, коли ви вважаєте, що всі навколо винні вам (гроші, час, увагу тощо), ваше «его» йде поперед вас. Вам необхідно покинути ваше «его» та стати самим собою. Інвестуйте ваш розум, тіло та дух в здорове життя. Ви зможете отримати від життя те, що забажаєте, не вимагаючи цього від інших людей.

11.4. Висновки

Сильні лідери схожі не на «самотніх рейнджерів», а на кмітливих індивідуумів, які вміють мобілізувати тих, кого вони ведуть та

ким управляють. Наведені тут принципи делегування повноважень зберігають своє значення для практики менеджменту, якими б при цьому не були індивідуальні особливості працівників та зовнішні обставини.

Наділити працівників правами означає допомогти їм розвинути почуття самостійності, особистої значущості, довіри, відчуття свободи вибору та важливості своєї роботи. Традиційна система місцевого самоврядування не дуже співвідноситься з принципами наділення правами та делегування повноважень. Іноді менеджери та керівні посадовці органів місцевого самоврядування в умовах підвищеної складності завдань і високого рівня вимог до якості та кількості результатів здатні радше зменшувати, а не збільшувати обсяг прав, якими наділяються працівники, та завдань, що делегуються. Однак без надання підлеглим більш широких повноважень організація не може розраховувати на довготривалий успіх. Компетентний менеджер має володіти навичками наділення правами та делегування повноважень, навіть якщо він/вона ще не стикалися з такою необхідністю в реальній діяльності.

11.5. Використані джерела

1. Developing Management Skills, D.Whetten & K.Cameron.
2. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. – М.: «Экономика», 1990. – 232 с.
3. Кук, С. Клиент в фокусе: Как поместить интересы клиента в центр внимания вашей организации / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс–Клуб, 2004. – 272 с.
4. Delegating – www.ollie.dcccd.edu
5. Levels of Authority to Consider / Bliss & Associates Inc. - www.blissassociates.com
6. Hearn, Wendy. The Art of Delegating. - www.business-personal-coaching.com

Глосарій:

Наділення правами – забезпечення з боку керівника підлеглому певної свободи дій у відповідній сфері діяльності, надання можливості працівнику робити те, що хоче працівник.

Делегування повноважень – постановка перед підлеглим певного завдання, одночасно з передачею йому компетенції та функціональної відповідальності.

Компетенція – формальне та законне право приймати рішення, давати розпорядження, використовувати ресурси.

Відповідальність (функціональна відповідальність) – обов'язок виконати поставлене завдання.

Про авторів**Магдалена БРАТКО**

Закінчила філософський факультет Київського державного університету ім. Тараса Шевченка. Тривалий час працювала на посадах соціолога у Черкаському обласному центрі профорієнтації населення та начальника відділу реалізації соціальних програм Черкаського обласного центру соціальних служб для молоді. Декілька років працювала бізнес-тренером, консультантом із організаційного розвитку та управління персоналом у Консалтинговому агентстві «Персонал». З 2003 року – координатор навчальної діяльності Центральноукраїнського регіонального навчального центру Фондації «Україна – США».

Марина ГУБА

Проректор із соціально-економічних питань Херсонського державного аграрного університету, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу. У 1986 році закінчила Херсонський сільськогосподарський інститут за спеціальністю «Агрономія», у 1991 році – Одеський сільськогосподарський інститут за спеціальністю «Економіка та організація сільськогосподарського виробництва». З 1986 по 1989 рік – економіст радгоспу. З 1989 р. – викладацька та адміністративна робота у Херсонському державному аграрному університеті. З 2001 року – тренер-експерт Програми партнерства громад Фондації «Україна – США» з економічного розвитку території, стратегічного планування, менеджменту.

Антон ДЕМИДЕНКО

Після закінчення Національної академії міського господарства (Харків), навчання та стажування за програмами обміну за кордоном, участі у численних майстернях, турнірах з дебатів та публічних виступів, Антон тривалий час працював у різноманітних українських та міжнародних громадських організаціях: громадський центр «Молодь за демократію», Міжнародний медичний корпус, міський благодійний фонд «АВЕК». Понад 3 роки Антон Демиденко обіймав посаду заступника директора Слобожанського регіонального навчального центру Програми партнерства громад Фондації «Україна – США» у Харкові.

Зараз Антон працює в рекламному агентстві EURO RSCG Kiev.

Валентина КУДРЯВЦЕВА

Закінчила факультет романо-германської філології Одеського державного університету та аспірантуру Центрального інституту післядипломної освіти керівних кадрів освіти (Київ), кандидат педагогічних наук. З-поміж іншого, працювала директором школи, заступником директора Південноукраїнського регіонального інституту післядипломної освіти педагогічних працівників, заступником директора Південноукраїнського регіонального навчального центру Програми партнерства громад. Була на навчанні та стажуваннях з питань менеджменту в Нідерландах, Польщі, США. Була учасником декількох освітніх проєктів.

Нині є викладачем викладачем Херсонського факультету менеджменту і бізнесу Київського національного університету культури і мистецтв та тренером Південноукраїнського регіонального навчального центру Програми партнерства громад Фондації «Україна – США».

Анатолій ЛЕОНТЬЄВ

У 1978 році закінчив Киргизький державний університет за спеціальністю фізик – викладач фізики. У 1987 році закінчив аспірантуру Інституту фізики металів АН СРСР (Єкатеринбург), здобув наукове звання кандидата фізико-математичних наук. З 1996 року – директор Канівської філії Східноєвропейського університету економіки та менеджменту, депутат міської ради м. Канева.

Пан Анатолій є спеціалістом у сфері впровадження сучасних інформаційних технологій, управління складними організаційними системами та проєктного менеджменту. Із Центральноукраїнським регіональним навчальним центром як тренер співпрацює з 2004 року.

Олексій ЛИКОВ

Закінчив Донецький державний університет, за фахом історик, викладач історії. З 1996 по 2000 роки обіймав посаду консультанта із зв'язків з пресою та громадськістю в проєкті Міжнародної Фінансової Корпорації (відділення групи Світового Банку). Брав участь у плануванні та проведенні PR-кампаній в Донецькій, Волинській, Чернігівській областях та АР Крим. Починаючи з 2001 – тренер Східноукраїнського регіонального навчального центру Програми

партнерства громад Фондації «Україна – США». У серпні 2004 року пройшов стажування в Інституті урядування ім. Карла Вінсона Університету штату Джорджія (США).

Є співавтором посібників «Ефективна інформаційна робота» (1998 р.), «Рада та громада (або як залучити громадян до місцевого самоврядування)» (2003 р.).

Валентина ПОЛТАВЕЦЬ

Закінчила історичний факультет Полтавського державного педагогічного інституту за фахом викладач історії та суспільствознавства та Академію державного управління при Президентові України за спеціалізацією «Управління містом». У 2004 році органом сертифікації персоналу Української асоціації якості їй присвоєно кваліфікацію менеджера систем якості згідно з міжнародними стандартами ISO серії 9000:2000 та зараховано до реєстру менеджерів систем якості Європейського фонду управління якістю (EFQM).

Проходила стажування в Академії управління державних службовців Німеччини (Бонн), в органах місцевого самоврядування (м. Ітака, штат Нью-Йорк, США). З 1993 року працювала на різних посадах у Виконавчому комітеті міської ради міста Комсомольська, а з 2004 по 2006 рік – заступником міського голови з питань якості. Зараз пані Валентина обіймає посаду заступника міського голови з виконавчої роботи міста Українка.

Тетяна ПРОЦИК

Закінчила університет «Львівська політехніка» та Львівський регіональний інститут (на той час – Львівську філію) Національної академії державного управління при Президентові України. Працювала начальником навчального відділу інституту.

Має досвід наукової та викладацької роботи у сферах здійснення управління містом, організації процесів стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад та навчання й розвитку персоналу.

Автор статей та співавтор посібників з організації управління просторовим плануванням населених пунктів, організації дистанційного навчання.

У 1998–2001 роках була учасником Проєкту інституційного роз-

виту України з питань запровадження дистанційного навчання в Україні (Україна – Великобританія).

З 2001 року працювала координатором навчальної роботи Західноукраїнського регіонального навчального центру Фондації «Україна - США». З 2006 року працює керівником групи навчання та розвитку персоналу АТ «Галичфарм» (Львів).

В'ячеслав СОРОКОВСЬКИЙ

Закінчив Херсонський державний педагогічний інститут ім. Н. К. Крупської та Українську академію державного управління при Президенті України. Був учасником програми John Smith Fellowship Program (Велика Британія, 2002 р.). Навчався технологіям співпраці влади та НДО, розвитку місцевої демократії в Чехії, Німеччині, Польщі, Румунії, Бельгії. Працював начальником відділу у справах сім'ї та молоді Херсонського міськвиконкому, регіональним консультантом Проекту «БІЗПРО» у Херсонській області та АР Крим. Був радником з юридичних питань Центру соціального партнерства в Херсонській області проекту ЄС «Розвиток громадянського суспільства в м. Києві та обраних регіонах». Викладав дисципліни з менеджменту, права та державного управління в одному з університетів Херсона. З 2001 року – тренер-експерт Програми партнерства громад Фондації «Україна – США».

Зараз обіймає посаду голови Центру соціального партнерства в Чернівецькій області.

Ірина СТРИЖАК

З 2003 року Ірина обіймає посаду координатора спецпроектів Програми партнерства громад Фондації «Україна – США», працює над питанням розвитку місцевого самоврядування в Україні та займається розробкою навчальних матеріалів і посібників з економічного розвитку, планування міста та участі громадян. У рамках навчально-практичного курсу «Підготовка тренерів з практичного менеджменту» пройшла стажування в Інституті врядування ім. Карла Вінсона Університету штату Джорджія (США), після чого стала координатором написання посібника з практичного менеджменту для працівників органів місцевого самоврядування.

Ірина має великий досвід роботи у численних міжнародних

організаціях та проектах, серед яких Міжнародна фінансова корпорація, Проект розвитку приватного сектору, Проект реорганізації сільського господарства та розпаювання землі (British Know-How Fund) тощо.

1990 року Ірина Стрижак закінчила Українську сільськогосподарську академію за спеціалізацією «Економіка сільського господарства», у 2000 році закінчила Міжнародний науково-технічний університет, отримавши диплом магістра з менеджменту організацій.

Сергій ТКАЧЕНКО

Після закінчення Донецької державної академії управління (нині – Донецький державний інститут управління) проходив навчання в Каліфорнійському національному університеті за програмою «Адвокатування: захист прав та просування інтересів громадян».

Протягом останніх 10 років – голова правління Донецької обласної організації Комітету виборців України. Тренер та консультант багатьох проектів та міжнародних програм з розвитку місцевого самоврядування, залучення населення до процесу прийняття рішень, розвитку місцевої демократії. За цією тематикою проходив стажування в Польщі, США, Німеччині, Північній Ірландії. В якості економічного консультанта допомагав розробляти стратегічні плани розвитку міст Ровеньки (Луганська обл.) та Павлограда (Дніпропетровська обл.) З 2004 року – незалежний консультант Офісу координатора проектів ОБСЕ в Україні та співголова Громадської ради при Донецькій обласній державній адміністрації. Зараз є тренером-експертом Програми партнерства громад Фондації «Україна – США».

Ірина ТРУШКЕВИЧ

Закінчила університет «Львівська Політехніка» за фахом інженер-будівельник, пізніше отримала другу вищу освіту у Львівському інституті менеджменту. Протягом останніх 11 років працює у проектах, які спрямовані на розвиток демократії в Україні. Співпрацювала з експертами Швеції, Росії, США, Польщі, Англії. Стажувалася в Польщі, Росії, Великій Британії та США. Вільно володіє англійською, польською, російською та українською мовами. Викладала дисципліни з менеджменту та реформування житлово-комунального господарства в Національній академії державного управління при Президенті України. Є одним з авторів

посібника для працівників органів місцевого самоврядування «Місто та економіка». З травня 2001 року – тренер-експерт Програми партнерства громад Фондації «Україна – США».

Тетяна ЧАПНІ

Закінчила Донецький державний університет, Київський інститут ринку та ринкових відносин та Київський інститут практичної психології. Працювала Директором центру професійної орієнтації Донецької обласної служби зайнятості, заступником директора Донецького обласного центру зайнятості. Зараз працює старшим викладачем кафедри соціальної психології Донецького інституту ринку та соціальної політики. Є розробником багатьох тренінгів в межах таких програм, як «Підтримка та розвиток малого бізнесу», «Попередження торгівлі людьми», «Школа підтримки безробітних», «Громадські зв'язки» та Програма партнерства громад. Навчалась технологіям співпраці влади та громади в Німеччині, Польщі та США. З 2000 року – тренер-експерт Програми партнерства громад Фондації «Україна – США».



ПРОЕКТ “ГОЛОС ГРОМАДСЬКОСТІ”

вул. Пимоненка, 13-а, Київ 04050

тел.: (044) 484-44-08, 484-44-09

факс: (044) 484-44-02

pvp@icps.kiev.ua; www.pvp.org.ua

Огляд

Проект “Голос громадськості” спрямовано на розвиток та впровадження різноманітних форм залучення громадськості до місцевого самоврядування в Україні задля поліпшення якості муніципальних послуг. Започаткований у січні 2004 року, проект працюватиме до кінця 2007 року.

На першому етапі “Голос громадськості” одержував фінансування від Канадського агентства з міжнародного розвитку, а його виконавцями були Світовий банк і Міжнародний центр перспективних досліджень. Головна мета першого етапу, завершеного в червні 2003 року, полягала в наданні допомоги чотирьом українським містам (Івано-Франківську, Тернополю, Чугуєву та Куп'янську) у процесі підвищення якості управління завдяки підтримці місцевих реформаторських ініціатив та нагляду за якістю надання державних послуг через створення коаліції громадських організацій.

Виконавцями проекту на другому його етапі, за фінансування Канадського агентства з міжнародного розвитку, є Світовий банк, компанія ПАДКО та Міжнародний центр перспективних досліджень. Під час другого етапу будуть використані матеріали та досвід, набуті на першому етапі, водночас буде розширена географія проекту. Й далі надаючи підтримку НДО в реалізації місцевих ініціатив та моніторингу процесу надання послуг, учасники проекту намагатимуться тісніше й результативніше співпрацювати з місцевою владою, щоб посилити її здатність забезпечувати надання якісних послуг місцевому населенню.

За підсумками конкурсу та після попередніх відвідин різних міст України, що виявили бажання долучитися до проекту, обрано шість міст, які утворили мережу міст, охоплених проектом “Голос громадськості”, а саме: Алчевськ (Луганська обл.), Коломию (Іва-

но-Франківська обл.), Комсомольськ (Полтавська обл.), Луцьк, Макиївку (Донецька обл.) і Чернігів.

Кожне з тих міст вже має позитивний досвід у сфері розбудови громадянського суспільства та у впровадженні муніципальних реформ. У кожному з них існують і проблеми, розв'язати які допоможе реалізація проекту.

Мета і завдання проекту

Загальною метою проекту “Голос громадськості” є поліпшення якості місцевих послуг через запровадження механізмів та процедур, спрямованих на посилення ролі громадськості в побудові ефективної, відповідальної та відкритої влади на місцевому рівні в Україні.

Для досягнення цієї мети проект передбачає цілеспрямовану діяльність у двох напрямках:

- підтримка місцевих НДО під час моніторингу надання послуг на муніципальному рівні для швидкого реагування та впливу на дії місцевої влади, а також сприяння заходам, спрямованим на залучення громадськості до місцевого самоврядування;
- забезпечення комплексного навчання для представників місцевих органів влади задля впровадження новітніх методів управління, що базуються на врахуванні думки громадськості, зокрема через експрес-опитування, громадські слухання та створення громадських дорадчих комітетів.

Донори



Загальна мета Канадського агентства з міжнародного розвитку в Україні — розвиток громадянського суспільства та місцевого самоврядування. Ця організація є федеральним агентством, відповідальним за планування та впровадження більшості канадських програм, спрямованих на розвиток співпраці, зменшення масштабів бідності та сприяння у створенні безпечного, справедливого та заможного світу.

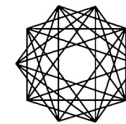


Проект “Голос громадськості” реалізують у рамках Стратегії допомоги Україні Світового банку. Головна мета, визначена у Стратегії, — підтримати прагнення України інтегруватися в Європейський Союз через впровадження інституційних реформ, наслідком яких має стати виникнення сприятливого бізнес-середовища та підвищення рівня відповідальності державної влади. Для досягнення такої мети потрібно зміцнити громадянське суспільство і посилити відповідальність державних службовців.

Адміністративна група проекту

Адміністративна група складається з представників двох організацій — ПАДКО та Міжнародного центру перспективних досліджень — і відповідає за організацію та координацію роботи проекту. Разом з представниками Світового банку та недержавних організацій у кожному місті, з яким укладено контракт, працівники згаданих організацій допомагають здійснювати всі заходи в межах проекту і стежать за їх належною реалізацією, а також визначають нових партнерів проекту, співпрацюючи з іншими зацікавленими сторонами в Україні та за кордоном.

ПАДКО



ПАДКО Інк. — американська компанія, яка надає широкий спектр консультаційних послуг урядовим структурам та приватним клієнтам у країнах, що розвиваються. Експерти ПАДКО працюють у різних країнах світу, надаючи послуги, завдяки яким можна посилити спроможність органів влади, місцевих громад та бізнесу розробляти й впроваджувати успішні програми розвитку, що поліпшують якість життя та стан довкілля. Понад 10 років компанія ПАДКО допомагає уряду України реформувати соціальний сектор та сферу житлово-комунального господарства.

Міжнародний центр перспективних досліджень



Міжнародний центр перспективних досліджень є незалежною неприбутковою дослідницькою організацією, що має на меті сприяти запровадженню в Україні засад та процедур публічної політики. Головне завдання Центру — вироблення процедур змістовного діалогу між представниками законодавчої та виконавчої влади і громадськості. Центр засновано 1994 року за ініціативою Інституту відкритого суспільства (Open Society Institute).

Регіональні партнери проекту:

- Центр муніципальних реформ “Луцьк 1432” (Луцьк)
- Асоціація економічного розвитку Коломийщини (Коломия)
- Чернігівське агентство регіонального розвитку (Чернігів)
- Центр муніципального розвитку (Комсомольськ)
- Представництво асоціації “Агенція розвитку бізнесу” (Макіївка)
- Алчевська міська організація жінок (Алчевськ)

Складові проекту

Залучення громадськості до місцевого самоврядування та розвиток недержавних організацій

Ця складова проекту має на меті підвищити рівень обізнаності громадян з питаннями місцевого урядування і розширити їхню участь у житті місцевих громад через посилення спроможності місцевих НДО й інших громадських організацій у кожному з міст, що їх охоплює проект. Для представників тих організацій організовано серію навчальних програм з залученням українських та закордонних фахівців. Крім того, місцеві НДО — партнери проекту — в усіх шести містах отримують фінансування для залучення громадян до таких видів діяльності, як проведення досліджень, громадських слухань тощо.

Посилення спроможності місцевих органів влади та поліпшення якості муніципальних послуг

Робота в цьому напрямку переважно полягає у проведенні навчання для представників місцевих органів влади міст, обраних для участі в проекті, та реалізації місцевих ініціатив на підставі плану дій, складеного для кожного міста. Ті ініціативи спрямовано на виконання пріоритетних завдань у сфері надання послуг у кожному з міст.

Моніторинг і дослідження проблем місцевого самоврядування

Виконавці проекту провадять соціологічні дослідження, покликані визначити, наскільки задовольняє місцеве населення якість послуг, що їх йому надає міська влада. По завершенні першого з двох запланованих досліджень підготовано порівняльний звіт, у якому визначено міру задоволеності громадян якістю муніципальних послуг загалом по країні, а також виявлено позитивні і негативні тенденції у цій сфері за певний період.

Інформаційний та комунікаційний розвиток

Комунікаційна стратегія проекту передбачає поширення інформації про успішний досвід та практичні напрацювання проекту за допомогою веб-сайту (www.pvr.org.ua), щоквартального інформаційного бюлетеню та інших засобів масової інформації.



Фундація «Україна – США» – незалежна міжнародна організація, яка з 1991 року спрямовує свою діяльність на розвиток демократії, громадянського суспільства, ринкової економіки в Україні та розбудову справжнього стратегічного партнерства між Україною та США.

Фундація віддана справі досягнення спільної мети обох націй через розвиток України як наріжного каменя регіональної стабільності, шанованого та повноправного члена світової спільноти.

За понад 15 років Фундація здобула в Україні та США репутацію ефективної, надійної та політично незаангажованої організації, що працює у таких сферах:

- політика і суспільство;
- економічний розвиток;
- освіта і культура;
- охорона здоров'я та гуманітарна допомога;
- публікації / електронні бюлетені.

У своїй діяльності Фундація «Україна – США» керується принципом «Будувати мир і добробут шляхом поширення демократичних цінностей».

Фундація має офіси у Києві та Вашингтоні.

Із 1997 року Фундація «Україна – США» за фінансування Агентства США з міжнародного розвитку здійснює масштабний проект — українсько-американську Програму партнерства громад для поширення досвіду місцевого самоврядування. Регіональні навчальні центри, як один із основних компонентів Програми, співпрацюють майже з 2 500 містами, селищами та селами, зокрема з усіма містами обласного й районного значення відповідно до державної класифікації. Більшість учасників семінарів приїздять з невеликих міст і селищ, де доступ до практично корисної й свіжої інформації обмежений.

Пропозиції РНЦ є унікальними на ринку послуг і дуже привабливими для українських міст, оскільки навчальні семінари, до яких залучають закордонних експертів і на яких застосовують інноваційні підходи, мають практичний характер — вони побудовані на прикладах з сучасного життя українського суспільства.

До мережі регіональних навчальних центрів, які охоплюють навчанням усю Україну, входять чотири осередки:

Західноукраїнський регіональний навчальний центр

вул. Золота, 8
 Львів 79039
 тел./факс: (032) 294-94-24
 zurnc@zurnc.org.ua
 www.zurnc.org.ua

Центральноукраїнський регіональний навчальний центр

вул. Байди Вишневецького, 17, кімн. 209-211
 Черкаси 18002
 тел.: (0472) 37-42-65, 45-12-42
 факс: (0472) 37-13-55
 curtc@curtc.org.ua
 www.curtc.org.ua

Південноукраїнський регіональний навчальний центр

вул. Перекопська, 20, оф. 216
 Херсон 73024
 тел.: (0552) 26-37-87, 49-25-67
 факс: (0552) 32-19-82
 srtc@cpp.kherson.ua
 www.surtc.org.ua

Східноукраїнський регіональний навчальний центр

вул. Артема, 45, 4-й поверх
 Донецьк 83086
 тел.: (062) 338-11-00, 334-03-59
 факс: (062) 335-06-67
 cr@eurtc.donetsk.ua

Контакти Фондації «Україна – США»:

Офіс в Україні:

вул. Боричів Тік, 35-В, 6 поверх,

Київ 04070

тел.: (044) 537-6230

факс: (044) 537-6231

ел.пошта: usuf@usukraine.kiev.ua

Офіс у США:

1701 K Street, NW, Suite 903,

Washington, DC 20006

Tel: (202) 223-2228

Fax: (202) 223-1224

E-mail: usuf@usukraine.org

Детальніше про діяльність Фондації «Україна – США» дивіться
на www.usukraine.org