

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені І. І. МЕЧНИКОВА
ІНСТИТУТ МАТЕМАТИКИ, ЕКОНОМІКИ ТА МЕХАНІКИ

Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик

Управління персоналом

Частина I

ПІДРУЧНИК

*Рекомендовано
Вченою радою ОНУ імені І. І. Мечникова
для студентів вищих навчальних закладів*

ОДЕСА
ОНУ
2016

УДК 658.007(075.8)
ББК 65.291.212Я73
3-258

Рекомендовано до друку Вченою радою
ОНУ імені І. І. Мечникова.
Протокол № 2 від 25.10.2016 р.

Рецензенти:

І. Г. Лук'яненко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів Національного університету «Києво-Могилянська Академія»; заслужений діяч науки і техніки України;

Г. Г. Савіна – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи ДВНЗ «Херсонський національний технічний університет», завідувач кафедри менеджменту та маркетингу;

Н. І. Хумарова – доктор економічних наук, головний науковий співробітник Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України.

Залюбінська Л. М.

3-258 Управління персоналом. Частина I : Підручник / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. – Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. – 252 с.
ISBN 978-617-196-3

У підручнику з курсу «Управління персоналом» послідовно викладені сучасні підходи до управління кадрами в організаціях та приділена значна увага не лише усталеним підходам до вирішення кадрових проблем, таких як планування та організація роботи кадрових служб, але і іншим проблемам, які об'єднані поняттям Human Resource Management. Підходи HR-менеджменту орієнтовані на забезпечення організації «якісним» персоналом та максимально ефективне його використання.

Підручник може бути рекомендовано для вивчення курсу «Управління персоналом» студентам, аспірантам, а також управлінням різних рівнів.

УДК 658.007(075.8)
ББК 65.291.212Я73

ISBN 978-617-196-3

© Залюбінська Л. М., Скорик М. Л., 2016

© Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016

ЗМІСТ

ВСТУП

Розділ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Роль та значення управління персоналом як науки ..	12
1.2. Цілі функціонування системи управління персоналом...	16
1.3. Суб'єкти та об'єкти функціонування системи управління персоналом.....	19
Список літератури до розділу 1.....	27

Розділ 2. ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

В ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Роль керівних кадрів в забезпеченні ефективності управління організацією	31
2.2. Організація діяльності кадрових служб	33
2.3. Планування потреб у трудових ресурсах	35
<i>Набір працівників</i>	35
<i>Відбір кадрів</i>	37
<i>Методи оцінки персоналу</i>	38
2.4. Визначення заробітної плати та пільг	40
2.5. Фахова орієнтація й адаптація в колективі	41
2.6. Організація системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів	41
2.6.1. <i>Зміст навчання в системі перепідготовки кадрів</i>	42
2.6.2. <i>Форми навчання при підвищенні кваліфікації кадрів</i>	44
2.6.3. <i>Методи навчання у системі підвищення кваліфікації кадрів</i>	46
2.7. Оцінка результатів діяльності персоналу.....	50
2.8. Підготовка керівних кадрів.....	51
2.9. Управління просуванням по службі.....	51
2.10. Поради особам, що влаштовуються на роботу	52
2.11. Новітні методи роботи з персоналом в HR-менеджменті.....	58
2.11.1. <i>Сінемалогія</i>	58

2.11.2. Перевірка «на міцність».....	60
2.11.3. Випробування вечерею.....	62
2.11.4. Інтуїція плюс досвід.....	63
2.11.5. Гра під спостереженням.....	65
2.11.6. Віртуальна імітація.....	66
2.12. Сучасний хедхантинг	68
2.13. Рекрутингові агентства та хедхантинг.....	70
2.14. Аутсорсинг підбору персоналу	75
2.15. Роль Інтернету у кадровому менеджменті	76
2.16. Безпека праці та здоров'я персоналу.....	79
Список літератури до розділу 2	81

Розділ 3. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Основні стилі управління персоналом	84
3.2. Додаткові стилі управління персоналом	90
3.3. Континуум стилів керівництва Ренсіса Лайкерта	90
3.4. Управлінські ґратки.....	91
3.5. Багатовимірні стилі управління персоналом	98
3.5.1. <i>Стиль підтримки та інструментальний стиль</i>	98
3.5.2. <i>Ситуаційний менеджмент персоналу</i>	99
3.6. Модель організації змішаного типу або «теорія двох»	116
Список літератури до розділу 3	118

Розділ 4. МОТИВАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У СУЧАСНОМУ СВІТІ

4.1. Поняття і сутність мотивації	121
4.2. «Змістовні» теорії мотивації	125
4.2.1. <i>Теорія Маслоу</i>	126
4.2.2. <i>Двофакторна теорія Ф. Герцберга</i>	131
4.2.3. <i>Теорія набутих потреб Д. Мак Клеганда</i>	133
4.3. «Процесуальні» теорії мотивації	137
4.3.1. <i>Теорія очікувань Врума</i>	137
4.3.2. <i>Теорія справедливості Адамса</i>	138

4.3.3. Теорія Л. Портера – Е. Лоулера	139
4.3.4. Теорія Д. Мак Грегора.....	140
4.3.5. Концепція партисипативного управління.....	142
4.4. Персональна мотивація співробітників.....	143
4.5. Теорія «постановки цілей»	147
4.6. Причини професійної пасивності працівників....	148
Список літератури до розділу 4	151

Розділ 5. КОНФЛІКТОЛОГІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

5.1. Типологія конфліктів.....	154
5.2. Причини конфліктів	163
5.3. Динаміка розвитку конфлікту.....	166
5.4. Стилі залагодження конфліктних ситуацій.....	172
5.5. Вирішення конфліктних ситуацій по Блейку-Моутон .	176
5.6. Шляхи запобігання конфліктів.....	179
5.7. Ймовірні наслідки подолання конфліктних ситуацій.....	181
Список літератури до розділу 5	184

Розділ 6. КОМУНІКАЦІЇ, РИТОРИКА ТА НЕВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ

6.1. Сутність процесу спілкування (комунікації)	187
6.2. Історія та сутність риторики	190
6.3. Правила риторики	192
6.4. Ділове мовлення	202
6.5. Принципи та закони сучасної риторики.....	212
6.6. Мистецтво ведення перемовин	216
6.7. Невербальні засоби спілкування та їх вплив на ділову комунікацію.....	218
6.8. Класифікація невербальних засобів спілкування..	223
Список літератури до розділу 6	232

Розділ 7. СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

7.1. Економічне стимулювання працівників	236
7.2. Заробітна плата як основний мотив продуктивної діяльності	238
7.3. Основи планування заробітної плати	238
7.4. Фактори, що впливають на вибір системи оплати праці	241
7.5. Особливості оплати праці керівників	243
7.6. Підходи до нарахування фонду оплати праці	245
7.7. Справедлива оплата праці та психічні розлади ...	248
Список літератури до розділу 7	250

«Сором і жаль за мою країну
просто гризе мене (це не фраза, вірте),
і я не думала, що в душі моїй є
такий великий запас злості»
Леся Українка

«Ми паралітики з блискучими очима,
Великі духом, силою малі,
Орлині крила чуєм за плечима,
Самі ж кайданами прикуті до землі»
Леся Українка

ВСТУП

Термін «менеджмент» в сучасному значенні виник відносно недавно, на зламі XIX та XX ст., однак діяльність, яку він уособлює, мабуть, найдавніша з усього, що залишилось нам з прадавніх часів.

Людство повинно завдячувати тим першим своїм прашурам, хто брав на себе відповідальність за цілеспрямовану працю своїх сородичів, завдяки чому вони могли виживати у край небезпечних обставинах і не лише зберігати набуте від попередніх поколінь, а й примножувати надбання людства. Все, чим пишаються сучасні народи, було створено та дійшло до нас завдяки *волі, енергії, цілеспрямованості* та *вмінню передбачати наслідки реалізації своїх стратегічних планів* багатьох відомих та невідомих, як ми зараз кажемо, **МЕНЕДЖЕРІВ**.

Сучасний підхід до управлінської праці звичайно відрізняється від того, що було притаманне цій праці навіть декілька десятиліть тому. Життя невинно змінюється, змінюючи характер самої праці сучасних людей. Людство з індустріальної епохи переходить в постіндустріальну.

Впродовж останніх ста років (з часів Першої світової війни) бізнес неухильно здавав свої позиції як джерело робочих місць і коштів для існування. Тож можна передбачити, що у XXI столітті сектором зростання в розвинених країнах буде не

«бізнес», тобто не організована *економічна* діяльність, а – найімовірніше – некомерційний суспільний сектор. Сьогодні саме там у менеджменті є найбільша потреба; саме там практичне застосування менеджменту, побудованого на міцних теоретичних принципах, може в найкоротший строк дати найкращі результати.

Визначальною парадигмою менеджменту ХХ ст. була віра у рівновагу, стійкість і доцільність, які слід було оберігати та підтримувати. Новий світогляд ХХІ ст., а відповідно і нова парадигма, базуються на уявленнях далеких від рівноваги, тобто в хаотичному світі ніщо не є стійким. *Несподіванки, зриви, збої і стреси* безупинно завдають відчутних ударів по тих або інших організаціях. Таким чином, менеджери, які прагнуть відновити контроль над ситуацією та відновити рівноважний стан, подібні до Сізіфа. Нова парадигма припускає пошук прийнятнього стану в процесі безперервних змін та стресів.

Світ, в якому формувалися цінності більшості сучасних менеджерів, ґрунтувався на: стабільності і раціональності; механістичних технологіях; матеріальних завданнях; вертикальній ієрархії; владі і контролі управлінцями вищого менеджменту; кар'єрі, орієнтованій на фінансову безпеку і автократичне лідерство; однорідній робочій силі; індивідуальному виконанні робочих завдань; задоволенні потреб локальних ринків з метою максимізації прибутку за допомогою використання капітальних ресурсів і виробництва якісної продукції.

Проте прискорення процесу змін та все більше скорочення трансформаційних інтервалів спричинило істотні зрушення у світосприйманні та формуванні нової управлінської парадигми. Новими цінностями корпоративних культур стали: вирішення проблем в умовах змін і невизначеності; технології перетворилися на електронні; завдання, які виконують співробітники носять переважно ментальний характер і базуються на реалізації ідей; ієрархія стає все більш «плескатою»; влада і контроль все частіше передаються на нижні рівні організації, а люди прагнуть до кар'єри, яка відкриває шляхи для індивідуального зростання і отримання майстерності у вирішенні складних завдань. Лідер-

ство без натхнення і прагнення до перетворень стає неможливим, робоча сила відрізняється різноманіттям, а завдання вирішуються швидше командами, ніж індивідами. Новий світ характеризується зацікавленістю в глобальних ринках і постачальниках, з орієнтацією не стільки на прибутки, скільки на споживачів, підходом до інформації, як до основного ресурсу, відношенням до найвищої якості як до норми.

Дисципліна **«Управління персоналом»** має на меті озброїти майбутні покоління менеджерів глибокими теоретичними знаннями, поєднавши їх з досвідом вирішення складних управлінських завдань в різних організаціях.




Розділ 1. Управління персоналом в системі менедженту

1.1. Роль та значення управління персоналом як науки

1.2. Цілі функціонування системи управління
персоналом

1.3. Суб'єкти та об'єкти функціонування системи
управління персоналом





РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Роль та значення управління персоналом як науки

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей кожного співробітника.

Управління персоналом – це свідома діяльність по забезпеченню позитивної і запобіганню негативної взаємодії між людьми усередині підприємства, застосована до всіх сфер зайнятості і спрямована на досягнення ефективності і справедливості, що спонукає кожного члена підприємства діяти в ім'я здійснення загальних цілей всієї організації

Управління персоналом як особливий напрямок теорії і практики управління став формуватися на Заході в 60-х рр. ХХ ст., тобто це відносно молода наука. Хоча велика кількість її ідей і теорій виникли на початку ХХ ст. і навіть раніше. Довгий час вони розвивалися у межах різних наук, пов'язаних з виробництвом і діяльністю, комерційних, некомерційних, а також державних організацій. У залежності від того, у межах яких наук досліджувалися і розроблялися ідеї управління персоналом, для характеристики цієї науки використовувалися відповідні терміни. Так, у США управління персоналом розвивалося, в основному, у межах біхевіористських (з англ. behavior – поведінка) наук, що безпосередньо вплинуло на назву цієї дисципліни.

У Німеччині і деяких інших країнах континентальної Європи наука управління персоналом була традиційно пов'язана, в першу чергу, з економікою підприємства, що знайшло відображення у назві цієї дисципліни – «економіка персоналу».

В СРСР спеціальної науки управління персоналом не існувало і була відсутня найважливіша для цього база – ринкове середовище, проте управління кадрами досліджувалося у межах економічних, соціологічних і психологічних наук.

Передумовою для виділення «управління персоналу», як окремої науки, сприяла корінна зміна ролі людини в рамках сучасного

етапу науково-технічної революції. Людина стала розглядатися як важливий вид капіталу підприємства. А витрати на оплату праці, створення сприятливих умов, підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації – як особливий вид інвестицій.

Управління персоналом як наука існує на двох рівнях:

- теоретичному (мета – одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій);

- прикладному (управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання робітників).

Між двома рівнями управління персоналом існує тісний взаємозв'язок: з однієї сторони, теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, з іншої – дані прикладних досліджень складають базу для побудови гіпотез і розвитку теорії.

Комплексний, інтегрований характер управління персоналом виявляється в структурі знань управління персоналом як науки. Її ядро складають власні, специфічні знання, що відображають, по-перше, вплив різних характеристик працівників на їхнє залучення на підприємство, відбір і організаційну поведінку, по-друге, засоби і прийоми практичного використання встановлених взаємозв'язків з метою забезпечення економічної і соціальної ефективності підприємства.

Управління людськими ресурсами є головною функцією будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал може бути віднесений до основного капіталу, а витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції. Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а

отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів. Вплив останніх конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру: кількість активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропонування робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

У ринкових умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може й бажає брати участь в управлінні, прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємців. Одночасно різко зростають вимоги до менеджменту персоналу, який є найбільш складним об'єктом управління в організації, оскільки, на відміну від матеріальних факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси та ін.

Менеджмент персоналу виконує безліч функцій, але автори вважають найбільш прийнятним звести цю різноманітність до чотирьох основних функцій менеджменту, відповідно до їх диференціації М. Х. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі, а саме *планування, організація, мотивація та контроль*.

Планування персоналу, зокрема й стратегічне планування, передбачає визначення потреби у кількості та якості співробітників,

а також у терміні, на який цей персонал буде задіяний. Планування кадрів зазвичай розглядають як вхідну функцію кадрового менеджменту, оскільки в часі вона випереджає інші його функції. Планування персоналу тісно пов'язане з місією організації та шляхами її досягнення.

На стадії *планування персоналу* визначаються зі способами його залучення. Реалізація даної функції передбачає відповіді на запитання: де знайти потрібних працівників, як їх залучити до даного підприємства, скільки людей залучити ззовні, а скільки зсередини? У випадку створення нового підприємства це враховується ще на стадії визначення розташування підприємства, оскільки не в кожному регіоні є можливість знайти необхідну кількість робочої сили з потрібною кваліфікацією. До того ж ціна робочої сили у різних регіонах, особливо у різних країнах, може істотно різнитися. Одночасно з плануванням персоналу вищий менеджмент дбає про його *організацію*.

Організація це визначення формальної структури влади, за допомогою якої структурні підрозділи впорядковуються, визначаються і координуються для досягнення певної мети цієї фірми. *Організація* це постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих. *Організація* має бути спрямована на досягнення оптимального використання потенціалу працівників. Ця функція враховує різноманітні чинники, що впливають на економічну й соціальну ефективність працівника: його кваліфікацію і індивідуальні якості, техніку й технології, якими він володіє, службове приміщення, в якому людина реалізує свій потенціал та ін.

Не менш важливою функцією для досягнення мети організації є *мотивація* персоналу, яка означає спонукання працівників до сумлінної та ініціативної праці для реалізації організаційних цілей фірми. Мотивація досягається, передусім, завдяки забезпеченню збігу організаційних та особистих цілей персоналу.

Кожна управлінська функція важлива, але питома вага *контролю за персоналом* мабуть найбільш визначальна. *Контроль за персоналом* передбачає забезпечення дисципліни і організаційно-

го порядку, а також встановлення відхилень від вимог по кількості та якості роботи, а також рівню продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам і нормам Ця функція обов'язково повинна мати зворотній зв'язок, аби працівники відчували вплив з боку керівників і уповноважених посадових осіб, а ті, в свою чергу, відповідно до досягнень або недоліків, фірми мали можливість корегувати свою діяльність та не забували про самоконтроль.

У ринковій економіці завдання будь-якої організації вижити у конкурентній боротьбі і управління персоналом служить гарантією того, що організація буде жити і розвиватись.

1.2. Цілі функціонування системи управління персоналом

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: високий рівень виконання намічених планів, задоволеність працівників, довгострокова відсутність порушень дисципліни, низький рівень плинності кадрів, а також конфліктів та кількості скарг, відсутність нещасних випадків, а найголовніше стабільна та злагоджена робота всіх підрозділів організації при повній їх загрузці замовленнями.

Основою системи управління персоналом підприємства являється механізм управління, який включає в себе принципи, функції та методи управління. Тому мистецтво управління персоналом на підприємстві проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації та відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності і якості праці.

Головна мета організації визначається її місією, так як місія відображає головну причину і основну мету існування організації. Так, місія будь-якого підприємства з виробництва товарів широкого вжитку в кінцевому рахунку – максимальне задоволення потреб населення у таких товарах та реалізація їх населенню. Реалізація місії вимагає досягнення виробничо-комерційних, еконо-

мічних, науково-технічних і соціальних цілей. **Виробничо-комерційні цілі** на рівні підприємства з виробництва товарів широкого вжитку пов'язані зі здійсненням технологічного процесу та забезпеченням маркетингу по реалізації цієї продукції. В умовах ринкової економіки **економічні цілі** так чи інакше пов'язані з отриманням прибутку. **Науково-технічні цілі** припускають, з одного боку, форсоване впровадження досягнень науки і техніки в технологічний процес, а з іншого боку, відповідність реалізованих товарів встановленим стандартам і кондиціям. **Соціальні цілі** – це цілі управління персоналом. Вони обумовлюють створення умов для високопродуктивної та безпечної праці, систематичний розвиток і навчання персоналу, створення і застосування ефективної системи стимулювання і мотивації трудової діяльності.

Формування системи управління персоналом передбачає, насамперед, побудову «дерева цілей», причому цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечення їхньої найменшої суперечливості, виявлення ролі і місця управління персоналом у забезпеченні головних цілей підприємства. Далі вирішуються питання щодо організаційної структури служби управління персоналом:

- диференціювання основних структурних компонентів, які відображують систему організації ефективного управління персоналом;
- виявлення структурних ланок служби;
- формування їх цільових задач та функцій;
- побудова структури управління персоналом в залежності від особливостей підприємства;
- взаємозв'язки структурних підрозділів служби управління персоналом між собою та з іншими управлінськими структурами підприємства.

На наступному етапі, в залежності від організаційно-структурної побудови служби управління персоналом, виробляються питання інформаційного забезпечення управлінських рішень – зміст, шляхи руху та носії інформації. Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи менеджменту персоналу.

Реалізація цілей і завдань системи управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання. Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Побудова ефективної системи управління персоналом, вдалий вибір концепції, методів та стилю управління, забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції та ефективному використанню устаткування, обладнання, машин, механізмів. Усе це сприяє зниженню собівартості виробленої продукції, підвищенню результативності діяльності підприємства та отриманню ним прибутків.

Слід зазначити, що спеціалісти по персоналу необхідні в організаціях, чисельність працівників в яких складає від 100 до 150 чоловік, про що свідчить світовий досвід. Відділ кадрів створюється, коли кількість працівників досягає 200-500 чоловік в залежності від профілю діяльності підприємства.

На малих підприємствах немає відділів кадрів, тому менеджери структурних підрозділів виконують обов'язки по роботі з персоналом (прийняття на роботу, складання графіків, встановлення винагороди тощо). Прийняття рішень по персоналу і ведення кадрового діловодства здійснюють керівники підприємства.

В міру розширення організації у її штат вводяться спеціалісти по персоналу з відокремленими функціями.

Незалежно від того, чи є на підприємстві спеціалісти по персоналу, менеджери структурних підрозділів теж залучаються до роботи з персоналом і відповідають перед вищим керівництвом за ефективне використання людських ресурсів.

1.3. Суб'єкти та об'єкти функціонування системи управління персоналом

Управління – це завжди *взаємодія*, що існує між двома суб'єктами, один з яких у цій взаємодії знаходиться в позиції *суб'єкта управління*, а другий – у позиції *об'єкта управління*.

Управління – *процес впливу* суб'єкта на об'єкт з метою переведення його в новий якісний стан або підтримку його у встановленому режимі.

Ця взаємодія та взаємовплив характеризується наступними моментами:

Суб'єкт управління надсилає об'єкту управління імпульси впливу, які містять у собі інформацію щодо того, як повинен функціонувати надалі об'єкт управління. Дані імпульси зазвичай називають управлінськими командами.

Об'єкт управління отримує управлінські команди і функціонує у відповідності до змісту даних команд.

Рівень керівництва – це місце менеджера в ієрархічній системі управління. На вищому рівні керівництва знаходяться перші особи – керівники організації (top-managers – топ-менеджери). Це – верхівка ієрархії. У них немає безпосередніх начальників, зате є підлегли – управлінці (тобто керівники, менеджери). Прикладами є директор заводу і головний інженер.

До нижнього рівня керівництва відносяться лінійні менеджери, що керують безпосередніми виконавцями. У лінійних менеджерів є безпосередні начальники, але серед їхніх підлеглих менеджерів немає. Приклади – бригадир і майстер на одній з ділянок заводу.

Менеджери середнього рівня керівництва підпорядковуються менеджерам більш високого рівня управлінської ієрархії й самі мають у підпорядкуванні менеджерів. Начальник ділянки і начальник цеху, до якого входять декілька ділянок – керівники середньої ланки.

Норма керованості (діапазон контролю) – кількість працівників, якими може ефективно управляти керівник. На вищому рівні керівництва – це 3-5 осіб. На середньому – 10-12 чоловік. На нижчому – до 25-30 осіб. Норма керованості визначається зміс-

том робіт і рівнем управління. Вона впливає на кількість рівнів управління в конкретній організації.

Наприклад, вузькій спеціалізації робіт в організації відповідає низька норма керованості. Відповідно організація має «високу» організаційну структуру, управлінська ієрархія має багато рівнів (керівник організації – керівник управління – керівник відділу – виконавець).

Широкій спеціалізації робіт в організації відповідає висока норма керованості і відповідно «плоска» організаційна структура (керівник організації - фахівці і виконавці).

Суб'єкти управління

Суб'єкт управління направляє об'єкту управління імпульси впливу, які містять у собі інформацію щодо того, як повинен функціонувати надалі об'єкт управління. Дані імпульси будемо називати управлінськими командами.

Для того, щоб між двома суб'єктами існував управлінський зв'язок і відповідно здійснювалася управлінська взаємодія, необхідно, щоб між цими суб'єктами існували відносини управління. Вони є основою можливості здійснення управління, оскільки саме вони дають можливість створювати управлінські команди. Відносини управління не є початковими відносинами, а базуються на більш глибоких відносинах, таких як економічні або морально-етичні відносини.

Важливим моментом є те, які мотиви спонукають суб'єкта управління до керівництва, які цілі він при цьому переслідує. У тому випадку, коли цілі управління (бажаний стан об'єкта або бажаний результат його функціонування) збігаються з цілями, які має суб'єкт управління, орієнтований на найбільш ефективне управління. Для того щоб це існувало, необхідне дотримання двох умов:

- 1) суб'єкт управління не повинен мати можливості досягнення своїх цілей за рахунок управлінської діяльності незалежно від досягнення цілей управління;
- 2) ступінь досягнення суб'єктом управління своїх цілей за ра-

хунок управлінської діяльності повинна знаходитися в прямій залежності від ступеня досягнення цілей управління.

Повна прив'язка потреби суб'єкта управління до результатів функціонування об'єкта управління спостерігається в тому випадку, коли суб'єктом управління є суб'єкт власності. Якщо суб'єктом управління є не власник, а виконавець, покликаний реалізувати функцію управління, потреба управляти у суб'єкта управління об'єктивно не пов'язана безпосередньо з прагненням отримання найкращого кінцевого результату. Більше того, ця потреба найчастіше пов'язана з прагненням суб'єкта управління задовольняти свої початкові потреби, використовуючи керування, але не орієнтуючись при цьому на кінцеві результати, а в певних випадках і на шкоду кінцевим результатам.

Об'єкти управління

Об'єкт управління отримує управлінські команди і функціонує у відповідності до змісту даних команд.

Необхідною є наявність у суб'єкта управління важелів впливу (мотивації) на об'єкта управління, за допомогою яких можна спонукати його виконувати управлінські команди (це умова визначає принципovu можливість або неможливість суб'єкта управління здійснювати управління). Для того щоб механізм мотивування приводив до досягнення поставлених цілей, необхідно виконувати наступні вимоги:

1) він повинен володіти дієвістю протягом усього часу функціонування об'єкта управління і не слабшати в міру задоволення потреб об'єкта управління. Цього можна домогтися за рахунок комплексного використання важелів впливу, періодичного чергування методів мотивування орієнтації, стимулюючих впливів на задоволення стабільних довгострокових потреб;

2) механізм стимулювання має пов'язувати рівень стимулювання зі ступенем досягнення кінцевих цілей.

В даний час у світовій практиці управління розроблений і широко застосовується досить великий арсенал засобів стимулювання, що відповідають даним вимогам. Формування механізму мотивування повинно будуватися переважно на ситуаційній основі.

Інформаційний підхід до процесів управління різними системами представляється у вигляді системи з керування, що включає три підсистеми: керуючу систему (систему управління), об'єкт управління і систему зв'язку. Згідно інформаційного підходу, управління розглядається передусім як процес перетворення інформації: інформація про об'єкт управління сприймається системою, що управляє, переробляється у відповідності з тією чи іншою метою управління та у вигляді керуючих впливів передається об'єкту управління. Процеси отримання інформації, її зберігання і передача в цьому випадку ототожнюються з поняттям зв'язок. Переробка сприйнятої інформації в сигнали, що направляють діяльність об'єктів, ототожнюється з поняттям управління. Якщо системи здатні сприймати і використовувати інформацію про результати свого функціонування, то говорять, що вони володіють зворотним зв'язком. Зворотній зв'язок створює можливість ефективного управління в умовах, що змінюють функціонування об'єкта управління навіть в тих випадках, коли впливи не можуть бути виміряні або коли їх вплив заздалегідь невідомий.

Системи з цілеспрямованим управлінням називаються кібернетичними. До них належать технічні, біологічні, організаційні, соціальні, економічні системи та ін.

Основними групами функцій системи управління є:

1) функції прийняття рішень (перетворення змісту інформації): виражаються у створенні нової інформації в ході аналізу, планування (прогнозування) та оперативного управління (регулювання, координації дій). Це пов'язано з перетворенням змісту інформації про стан об'єкту управління і зовнішнього середовища в керуючу інформацію при вирішенні логічних завдань і виконанні аналітичних розрахунків при розгляді та виборі альтернатив. Ця група функцій є головною, оскільки забезпечує вироблення інформаційних впливів з утримання в існуючому положенні або при переведенні системи в новий стан;

2) рутинні функції обробки інформації охоплюють облік, контроль, зберігання, пошук, відображення, тиражування, перетворення форми інформації та ін. Ця група функцій перетво-

рення інформації не змінює її сенс, тобто це рутинні функції, не пов'язані зі змістовною обробкою інформації;

3) функції обміну інформацією пов'язані з доведенням вироблених впливів на об'єкт управління та обміном інформацією (обмеження доступу, отримання та передача інформації з управління в текстовій, графічній, табличній та інших формах по телефону, системах передачі даних та ін.).

Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління

Спільна діяльність людей припускає контакти між ними і обмін необхідною інформацією. Тільки на цій основі люди, об'єднані в організацію, можуть досягати своїх цілей. Будь-яка організація, в тому числі і на рівні малої групи, обов'язково має відповідну систему комунікацій (зв'язків), яка забезпечує обмін інформацією між її членами.

Для здійснення будь-якої комунікації необхідні як мінімум дві людини – відправник інформації (комунікатор) і її одержувач (чи реципієнт). Відзначимо, що вся діяльність з управління будь-яким трудовим колективом представляє собою не що інше, як постійні комунікаційні акти, учасниками яких є його члени.

Відповідно з основними функціями сучасного виробничого колективу можна назвати наступні основні цілі здійснюваних у ньому комунікацій:

- рішення офіційних завдань колективу в сфері виробничої або суспільно-політичної діяльності;
- задоволення соціальних потреб його членів (у спілкуванні, в прихильності, в інформації і т. д.).

Виходячи з напрямку потоку інформації в організації, розрізняють комунікації спадні: спрямовані «зверху вниз» (від керівників до підлеглих), висхідні: спрямовані «знизу вгору» (від підлеглих до керівників), і горизонтальні – здійснювані між членами трудового колективу, рівними за своїм службовому становищу.

Сукупність горизонтальних і вертикальних зв'язків утворює піраміду комунікацій, на вершині якої знаходиться керівник найвищого (у даній організації) рангу, а в основі – рядові працівники, які не мають підлеглих. У залежності від кількості управлінських

рівнів виділяються «високі» або «плоскі» піраміди комунікацій.

Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління здійснюється за допомогою вертикальних комунікацій (низхідних і висхідних), якими і будемо розглядати далі.

При вивченні комунікацій в організації зазвичай виходять з моделі К. Шеннона, відповідно до якої можна виділити наступні основні елементи комунікаційного ланцюга: джерело інформації; передавач; приймач; одержувач інформації.

Розглянемо основні елементи комунікаційного ланцюга організаціям. Під джерелом інформації розуміється особа або група осіб, що становлять певне організаційне ціле і що володіють тією чи іншою інформацією. Ці дані кодує на основі якої-небудь системи знаків відправник інформації (комунікатор) і передає далі повідомлення відповідній особі чи групі в цілому. Іноді відправник інформації є в той же самий час і її джерелом, однак їх не слід повністю ототожнювати.

Перетворення даних у ті чи інші сигнали здійснюється відправником інформації за допомогою передавача, в ролі якого можуть виступати біологічні органи (наприклад, голосові зв'язки) або технічні пристрої (наприклад, автоматичне електротабло).

Ці сигнали надходять до приймача, який, як і передавач, являє собою біологічний орган або технічний пристрій з функцією декодування отриманого повідомлення.

Комунікаційний ланцюг замикає одержувач інформації (реципієнт) – особа або група осіб, які враховують так чи інакше у своїй діяльності отримані відомості.

Весь шлях від відправника інформації до її одержувача називається каналом комунікації (мається на увазі як фізичне, так і соціальне середовище). Слід відрізняти канали від різних засобів, використаних при передачі інформації. В якості таких засобів виступають письмові документи, повідомлення по телефону, радіо, телебаченню і т. д. Передача інформації може бути здійснена і безпосереднім чином – коли учасники комунікації взаємодіють на основі усного мовлення обличчям до обличчя.

Підкреслимо, що ролі учасників комунікації не можна розділити на активні (відправники інформації) і пасивні (одержувачі

інформації). Останні також повинні проявляти певну активність, щоб адекватно інтерпретувати інформацію. Крім того, відправник інформації і її одержувач можуть мінятися своїми ролями в ході комунікаційного процесу.

Одна з найперших проблем, з якими зустрічається кожен комунікатор, полягає в необхідності привернути увагу реципієнта до майбутнього повідомлення. Можна назвати дві очевидні характеристики комунікації, що дозволяють утримувати увагу одержувача інформації. Це новизна і значущість для нього даного повідомлення. Таким чином, комунікатору важливо мати чітке уявлення про те коло відомостей, що є в розпорядженні майбутнього адресату інформації, і про ієрархію його ціннісних орієнтацій. Для адекватного розуміння будь-якого повідомлення необхідна певна спільність “тезаурусів” відправника інформації та її одержувача. У даному випадку під тезаурусом розуміється вся сукупність інформації, якою володіє дана людина. Великі розходження в запасі і характері інформації перешкоджають ефективним комунікаціям. Так, відомо, що члени кожної професійної групи мають свою специфічну мову, широко використовуваний у практиці їх трудової діяльності. З одного боку, наявність такої мови допомагає фахівцям швидше обмінюватися інформацією один з одним, з іншого боку, використання ними елементів свого професійного жаргону в спілкуванні з представниками інших професійних груп негативно позначається на взаєморозумінні учасників таких комунікацій.

Ефект комунікації залежить також від низки соціально-психологічних факторів, супутніх процесу передачі і сприйняття інформації.

Розглядаються, наприклад, особливості соціальних ролей учасників комунікації, престижність комунікаторів, соціальні установки одержувача інформації, особливості протікання його психічних процесів та ін. Є експериментальні дані українських дослідників, які свідчать про те, що вікові, професійні та рольові характеристики особистості істотно впливають на процеси сприйняття і розуміння людьми один одного.

Ефективним комунікаціям у виробничому колективі можуть перешкоджати різні чинники. Іноді відправник інформації непра-

вильно її кодує, наприклад, висловлює своє повідомлення невідповідними словами. Процес передачі інформації також може супроводжуватися перешкодами, у результаті чого інформація надходить до одержувача в спотвореному вигляді. Це буває, наприклад, тоді, коли інформація проходить через велике число ієрархічних рівнів організації. За даними американських авторів, в усному повідомленні при кожній наступній передачі втрачається близько 30% інформації. Зазначимо, нарешті, що людина, якій адресована інформація, може просто її неправильно зрозуміти.

Західні дослідники приділяють багато уваги розгляду різних бар'єрів на шляху комунікацій в організаціях (К. Роджерс, Ф. Ротлісбергер). Так, коли мова йде про комунікації "обличчям до обличчя", головним бар'єром називають тенденцію до передчасної оцінки повідомлення, його схвалення або несхвалення, замість того щоб зберігати нейтральну позицію в процесі обміну думками. До можливих бар'єрів, що перешкоджають ефективним комунікаціям, відносять також відмінності в освіті, досвіді, мотивації та ін.

При розгляді шляхів інформації в соціальному середовищі розрізняють формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні) канали. Формальні канали встановлені адміністративно, відповідно до посадової організаційної структури виробничого колективу. Вони пов'язують людей у цій структурі як по вертикалі, так і по горизонталі.

До неформальних каналів комунікацій відносяться всі ті, які не збігаються з офіційно встановленими. Можна виділити дві основні причини, які спонукають працівників використовувати неформальні канали:

- потреба членів організації в соціальних контактах, яка в межах системи офіційних комунікацій ніколи не задовольняється повністю;

- низька ефективність окремих елементів офіційної системи.

Ефективність взаємодії суб'єкта та об'єкта управління в значній мірі залежить від того, наскільки адекватно вони розуміють один одного. Характер взаємодії людей і ті соціальні ролі, які вони виконують, входять до числа найважливіших факторів, що обумовлюють пізнання людини людиною. При цьому для кожної зі

взаємодіючих найбільш важливими у своїх партнерах по діяльності є ті компоненти їх вигляду і поведінки. Контакти між суб'єктом і об'єктом управління як членами виробничого колективу супроводжуються процесами міжособистісного спілкування.

Список літератури до розділу 1

1. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність та перспективи. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
2. Вебер М. Избранные произведения. Протестантская этика и дух капитализма. – М.: «Прогресс», 1990. – 610 с.
3. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2002. – 715 с.
4. Друкер П. Менеджмент на пороге 21 столетия. – М: Изд. дом «Вильямс», 1999. – 176 с.
5. Кредісов А. Менеджмент: основні концепції 2-ої половини 20-го ст. і деякі тенденції розвитку на початку 21-го ст. // Економіка України. – 2005. – № 11. – С. 12-20.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Пер. с англ. изд. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
7. Семь нот менеджмента / Под ред. В. Красновой и А. Привалова 5-е изд., доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2002. – 656 с.

Розділ 2. Основи кадрової політики в організаціях

- 2.1. Роль керівних кадрів в забезпеченні ефективності управління організацією
- 2.2. Організація діяльності кадрових служб
- 2.3. Планування потреб у трудових ресурсах
 - 2.3.1. *Набір працівників*
 - 2.3.2. *Відбір кадрів*
 - 2.3.3. *Методи оцінки персоналу*
- 2.4. Визначення заробітної плати та пільг
- 2.5. Фахова орієнтація й адаптація в колективі
- 2.6. Організація системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів
 - 2.6.1. *Зміст навчання в системі перепідготовки кадрів*
 - 2.6.2. *Форми навчання при підвищенні кваліфікації кадрів*
 - 2.6.3. *Методи навчання у системі підвищення кваліфікації кадрів*
- 2.7. Оцінка результатів діяльності персоналу
- 2.8. Підготовка керівних кадрів
- 2.9. Управління просуванням по службі

2.10. Поради особам, що влаштовуються на роботу

2.11. Новітні методи роботи з персоналом
в HR-менеджменті

2.11.1. Сінемалогія

2.11.2. Перевірка «на міцність»

2.11.3. Випробування вечерею

2.11.4. Інтуїція плюс досвід

2.11.5. Гра під спостереженням

2.11.6. Віртуальна імітація

2.12. Сучасний хедхантинг

2.13. Рекрутингові агентства та хедхантинг

2.14. Аутсорсинг підбору персоналу

2.15. Роль Інтернету у кадровому менеджменті

2.16. Безпека праці та здоров'я персоналу

Ось, приніс заяву про звільнення...

Мені це все так набридло –
Політична метушня,
лицемірство,
показуха...



Е. С. К. и Polit.ru

РОЗДІЛ 2. ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Роль керівних кадрів в забезпеченні ефективності управління організацією

Управління людськими ресурсами – один з найважливіших напрямків діяльності будь-якої організації, і є основним критерієм її економічного успіху. У сучасному менеджменті відбувається постійний зсув акцентів з технократичних підходів, які строго регламентували зміст трудового процесу, до системного підходу, в основі якого лежить розвиток трудового потенціалу працівників, аби вони не боялися брати на себе відповідальність за ухвалені рішення.

Ще буквально пару десятиліть назад процес управління персоналом в нашій країні часто будувався на основі жорстких авторитарних принципів підпорядкування, а значення кадрових відділів в системі було не таким важливим і зводилося до набору певного штату людей з потрібними навичками роботи та фіксації персональних облікових даних персоналу. Взаємодія між відділами в межах однієї компанії була або слабо організована, або і зовсім відсутня.

В наш час, відповідальні керівники усвідомлюють, що кожний член підібраних ними команд, є частинкою найважливішої цінності всієї організації. Тому, сам підхід до роботи кадрових відділів і системи управління колективом, зазнав значних змін за останні 10-15 років. З'явився окремий, досить важливий напрям в роботі кадрових управлінь – **Human Resource Management** – система управління персоналом. Ця система орієнтована на забезпечення компанії «якісним» персоналом, здатним досягати виконання покладених на нього виробничих функцій, та сприяти максимально повному використанню потенціалу працівників.

Крім того, для успішної побудови бізнесу в сучасному світі, керівникам управлінь і відділів в будь-якій компанії допоможуть такі важливі і вельми корисні підходи, які розроблені в бренд - менеджменті, системі ефективних продажів, маркетингу, ділових

переговорах, стратегії компанії, управлінні часом, інноваційному менеджменті, оцінці персоналу та в інших напрямках управління персоналом.

Кожний керівник мріє аби колектив його компанії, незалежно від кількості співробітників і характеру діяльності, був би єдиним монолітом, що дбає лише про максимальний прибуток компанії. Проте, якраз в питанні організації згуртованості колективу виникають проблеми. Персонал, як «одиниця», складається з певної кількості індивідумів із своїми діловими, людськими і психологічними особливостями, узгодити які між собою надскладне завдання. Для цього керівники повинні бути мудрими психологами.

Перехід до ринкових відносин змінив вимоги до адміністративно-управлінських працівників, підвищилося значення творчого відношення до праці і високого рівня професіоналізму. Це привело до змін в принципах, методах і соціально-психологічних підходах в управлінні персоналом. Сучасний менеджер з адміністратора, що виконує команди зверху, перетворюється на творчу особу, діяльність якої направлена на реалізацію політики мотивації, що грає вирішальне значення у досягненні поставленої мети.

Конкретна відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами у великих організаціях, зазвичай, покладена на професійно підготовлених менеджерів з персоналу (співробітників відділів кадрів). Аби такі спеціалісти могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання і компетенція у своїй конкретній галузі, але і поінформованість про потреби керівників нижчої ланки. Водночас, якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами спеціалістів-кадровиків. Тому важливо, аби усі керівники знали і розуміли засоби і методи управління людьми.

Політика мотивації в сучасних умовах націлена на співпрацю персоналу з адміністрацією для досягнення загальних цілей. Це спонукає управлінців шукати нові методи, розвивати здібності, творчо відноситися до своїх обов'язків. Вимоги творчого відношення до виробництва повинні бути націлені на активізацію

і зацікавленість всього колективу в ухваленні тих або інших рішень. Останнім часом менеджмент в Україні повертається у бік людського чинника, звичайно приділяючи увагу і використанню досягнень НТП.

2.2. Організація діяльності кадрових служб

Управління персоналом на сучасному підприємстві здійснює самостійна група професіоналів, фахівців з менеджменту. Їх головною метою є підвищення творчої віддачі і активності персоналу, розробка і реалізація програми розвитку кадрової організації. В організаціях нового (ринкового) типу спостерігається розрив між розвитком інноваційних стратегій і способами управління людськими ресурсами. Головну роль в його подоланні повинні грати кадрові служби. Для цього слід розширити технічний інструментарій кадрових служб, рівень їх підготовки, оскільки тільки оформляти накази на зарахування працівників, підібраних топ менеджерами, та зберігати кадрову інформацію вже недостатньо. Кадрові служби повинні поступово перетворюватися на центри по розробці і реалізації стратегії організації, тобто кадрова робота вже не розглядається як чисто адміністративна, така, що здійснюється незалежно від інших управлінських функцій. Створюється свого роду інфраструктура взаємодії між лінійними керівниками різного рівня, яка оперативно забезпечує їх документацією при переміщенні кадрів і заміщенні посад. Це означає, що функція управління людськими ресурсами міняється від пасивного сприяння на активну участь в господарських рішеннях. Основу змісту роботи кадрових служб складає:

- формування кадрів в організації: планування, відбір і наймання, звільнення, аналіз плінності та ін.;
- розвиток працівників: професійна орієнтація і перепідготовка, атестація і оцінка персоналу, просування по службі;
- вдосконалення організації і стимулювання праці, а також створення безпечних умов праці.

Організація повинна мати стратегію управління людськими

ресурсами, тобто визначені перспективи використання персоналу, його оновлення, вдосконалення та підвищення мотивації.

З урахуванням змін в системі управління персоналом виділяють такі групи чинників:

1. *Техніко-технологічні*: зміна структури і форм зайнятості, диференціація персоналу і формування внутрішніх ринків. Перегляд організації праці з акцентом на інтеграцію виконання трудових функцій і безперервного підвищення кваліфікації. Створення комплексних систем управління якістю роботи.

2. *Особові*: перегляд принципів зайнятості, перехід до гнучких індивідуальних форм роботи. Створення системи безперервної освіти, орієнтація на стимулювання підприємництва, новаторства, участь в управлінських рішеннях, зміни стилю керівництва і підвищення корпоративної культури в системі управління, комплексний підхід до відтворення людських ресурсів в організації закріплення і розвиток ключових кадрів.

3. *Економічні і соціально-політичні*: акумуляція передового міжнародного досвіду управління кадрами; розвиток нових форм конструктивної співпраці працівників, профспілок і адміністрації; посилення взаємодії кадрових служб з державними органами.

Управління трудовими ресурсами містить у собі такі етапи:

1. *Планування ресурсів*: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.

2. *Набір персоналу*: створення резерву потенційних кандидатів на всіх посадах.

3. *Відбір*: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору.

4. *Визначення заробітної плати і пільг*: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження працівників.

5. *Профорієнтація й адаптація*: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку.

6. *Навчання*: розробка програм для навчання трудовим навичкам, що необхідні для ефективного виконання роботи.

7. *Оцінка трудової діяльності*: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівників.

8. *Підвищення, зниження, переведення, звільнення*: розробка методів переміщення робітників на посади з більшої або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього фахового досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедури припинення договору найму.

9. *Підготовка керівних кадрів та їх просування по службі*: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

2.3. Планування потреб у трудових ресурсах

При визначенні цілей своєї організації керівництво повинно також визначити необхідні для цього ресурси. Необхідність у грошах, устаткуванні і матеріалах є цілком очевидною. Рідко хто з керівників упустить ці моменти при плануванні. Потреба в людях – теж здається цілком очевидною. На жаль, найчастіше планування людських ресурсів ведеться неналежним чином або ж йому не приділяється тієї уваги, на яку воно заслуговує.

Набір працівників

Набір працівників полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільш потрібних для неї робітників. Ця робота повинна проводитися буквально по усіх спеціальностях – конторських, виробничих, технічних, адміністративних. Необхідний обсяг роботи з набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плінність, звільнення у зв'язку із закінченням терміну договору найму, розширення сфери діяльності організації. Набір звичайно ведуть із зовнішніх і внутрішніх джерел. Для залучення персоналу, у разі зміни стратегії компанії або з інших причин, використовують зовнішні та

внутрішні ринки робочої сили. Кожен з ринків праці має свої переваги та недоліки.

Внутрішній ринок праці має незаперечні переваги, серед яких можна виділити наступні:

- Знання співробітників та їх можливостей;
- Незначні витрати при відборі;
- Добре знання працівниками виробництва;
- Перспектива зростання та просування по службі, що покращує клімат на виробництві та сприяє згуртованості на виробництві.

Однак, внутрішньому ринку притаманні і деякі недоліки:

- Викликає розчарування серед колег і напружену увагу до діяльності особистості, яка отримує підвищення;
- Поступки етичного характеру, щоб не образити працівника з великим стажем;
- Заміщення заради миру та спокою в організації;
- Внутрішнє заміщення провокує «виробничу сліпоту», бо приховує недоліки на виробництві;
- Потрібно чітко усвідомлювати яке коло завдань здатні виконати наявні кадри компанії.

Зовнішній ринок праці. На цьому ринку праці теж існують свої переваги і недоліки. Відповідальність топ-менеджерів, які відбирають кадри на зовнішніх ринках ще вище, ніж аналогічно на внутрішньому.

До переваг зовнішніх ринків можна віднести:

- Необмежені можливості набору;
- Нові співробітники вносять новий погляд на усталений стиль роботи компанії, що може стати поштовхом до її оновлення.

До недоліків слід віднести:

- Великі витрати на відбір кадрів;
- Звернення до зовнішнього ринку може стимулювати плинність внутрішніх кадрів і негативно вплинути на клімат у колективі;
- Багато часу витрачається на випробувальний термін;
- Через недостатність знань і вмінь зовнішніх кадрів може страждати виробнича програма компанії.

Таким чином, можна зробити висновок, що не існують однозначних критеріїв для звернення до одного з видів ринку. Відбір персоналу – одне з найскладніших питань для забезпечення успіху компанії й до нього треба підходити комплексно.

До засобів зовнішнього набору відносяться: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, звертання до агентств по працевлаштуванню і до фірм, що поставляють керівні кадри, а також до навчальних закладів, що випускають потрібних фахівців. Деякі організації запрошують місцеве населення подавати у відділ кадрів заяви на можливі в майбутньому вакансії.

Але незалежно від ринку, звідки набирається персонал, компанії користуються такими критеріями при відборі:

- Освіта і виробничий досвід;
- Зовнішній вигляд і манера поведінки;
- Здатність до навчання та вирішення складних завдань;
- Прагнення до кар'єрного зростання;
- Рівень інтелектуальних здібностей, швидкість реакції на ситуацію, що змінюється, рівень суджень;
 - Манера розмови, ясність викладу думок, винахідливість, уміння ухилитися від прямої відповіді;
 - Професійна придатність з точки зору кваліфікації та особистісних якостей.

Відбір кадрів

На цьому етапі при плануванні кадрів керівництво відбирає найбільш придатних кандидатів із резерву, створеного в ході набору. В більшості випадків вибирати слід людину, що має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не кандидата, що найбільше підходить для просування по службі. Об'єктивне рішення про вибір, у залежності від обставин, може ґрунтуватися на освіті кандидата, рівні його професійних навичок, досвіді попередньої роботи, особистих якостях. Якщо посада відноситься до розряду таких, де визначним чинником є технічні знання (наприклад, науковець), то найбільше важливе значення, певне, будуть мати освіта і попередня наукова діяль-

ність. Для керівних посад, особливо більш високого рівня, головне значення мають навички налагодження міжрегіональних відношень, а також сумісність кандидата з керівними та виконавчими кадрами. Ефективний відбір кадрів являє собою одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

До трьох найбільш широко застосовуваних методів збору інформації, що вимагається для ухвалення рішення при відборі, відносяться іспити, співбесіди і центри оцінювання.

Методи оцінки персоналу

Серед методів оцінки співробітників можна виділити 3 основних групи:

1. *Прогностичний метод*: він широко використовує анкетні дані, письмові і усні характеристики, думки і відгуки керівників і колег по роботі, особисті бесіди, психологічні тести.

2. *Практичний метод*: цей метод використовує техніку пробних переміщень, що дозволяє оцінити придатність працівника до виконання службових обов'язків, на основі результатів цих переміщень.

3. *Імітаційний метод*: згідно цього методу претендентові на посаду пропонується вирішити конкретну ситуацію. Кожен метод припускає експертну оцінку властивостей і ділових якостей особи.

Набір критеріїв оцінки у кожному конкретному випадку залежить від змісту і якості майбутньої роботи. Достатню складність представляє отримання експертами об'єктивних оцінок.

Оцінка працівників в організації служить трьома основними цілями:

1. *адміністративна*: яка припускає підвищення або пониження по службі, перехід на іншу посаду або припинення трудового договору;

2. *інформаційна*: в результаті оцінки з'являється можливість інформувати працівників про відносний рівень їх роботи, завдяки чому працівник дізнається про сильні і слабкі боки своєї трудової діяльності;

3. *мотиваційна*: результатом оцінки є важливий засіб мотивації поведінки людей – виявивши найбільш сильних працівників їх можна об'єктивно винагородити.

Всі названі цілі взаємопов'язані. Так, інформація, що дає привід для підвищення по службі, повинна позитивно мотивувати людину до хорошої роботи.

Засоби і методи відбору претендентів на вакантні посади найчастіше класифікують як особисті і технічні:

1. *Особисті засоби оцінки*:

- аналіз і оцінка документів, тобто аналіз заяви, біографії, успішності, фотографії, перевірка особистої анкети і рецензій;
- тестування, які повинні виявити інтелект, характер, темперамент та ін. якості;
- інтерв'ю, співбесіда дозволяє виявити здатність виражати, власні думки, володіння мовою, відношення до праці та ін.

2. *Технічні засоби оцінки*:

- робочий експеримент припускає роботу претендента в лабораторних умовах;
- пробні переміщення по службі;
- графологічний висновок дозволяє дати повний аналіз особи.

У процедурі технічної оцінки персоналу виділяють 2 групи вимог:

1. *По відношенню до посади*, тобто відповідність претендента вимогам посади, здатність вирішувати тактичні і стратегічні завдання, діяти в критичних ситуаціях.

2. *По відношенню до організації*. На цьому рівні потрібне вміння претендента визначати критерії розвитку організації, уміння підвести підсумки, чи то виконаній роботи, чи то бесіди.

В основу експертної оцінки властивостей і ділових якостей кандидата покладені кількісні параметри і оціночні критерії, отримані в результаті інтерв'ю.

Сутність кількісної оцінки претендента на керівну посаду полягає в тому, що його діяльність поділяється на окремі функції і якісні характеристики, кожні з яких оцінюються незалежно від інших в балах. Проведені в цій сфері дослідження показують, що менеджерів доцільно оцінювати за наступними критеріями:

- управлінська діяльність;
- професійна компетентність;
- рівень володіння демократичними методами колективної роботи;
- особисті якості.

Експертна оцінка завершується порівнянням отриманих результатів з нормативом (еталоном). Проте, слід враховувати, що експертна оцінка вимагає високої кваліфікації і оцінки експертів, які оцінюють претендентів.

2.4. Визначення заробітної плати та пільг

Види і кількість винагород, запропонованих організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Дослідження показують, що винагороди впливають на рішення людей про найм на роботу та на їх відношення до виконання цієї роботи. Багатьма дослідженнями встановлено, що кількість прогулів і плинність кадрів прямо пов'язані з задоволеністю одержуваною винагородою. При гарній роботі, що дає почуття задоволення, кількість прогулів має тенденцію до зниження. Коли ж робота неприємна, число прогулів значно зростає.

Термін «**заробітна плата**» відноситься до грошової винагороди, що виплачується робітнику за виконану роботу. Вона спрямована на винагороду службовців за виконану роботу (реалізовані послуги) і на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності. Організація не зможе набрати й утримати робочу силу, якщо вона не буде виплачувати винагороду за ставками, що стимулює людей до роботи в даному місці.

Розробка структури заробітної плати є обов'язком управління персоналом. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації. Розробка структури винагороди адміністративно-управлінського персоналу більш складна, оскільки крім самої зарплати до неї часто відносять різноманітні пільги, схеми участі в прибутках і оплату акціями.

2.5. Фахова орієнтація й адаптація в колективі

Першим кроком до того, аби зробити працю робітника більш продуктивною, є професійна орієнтація і соціальна адаптація в колективі. Якщо керівництво зацікавлене в успіху робітника на новому робочому місці, воно повинно завжди пам'ятати, що організація – це суспільна система, а кожний робітник це особистість. Коли нова людина приходить в організацію, вона приносить з собою раніше придбані досвід і погляди, що можуть вписатися або не вписатися в нові рамки. Якщо, наприклад, останній бос нового робітника був людиною владною і віддавав перевагу спілкуванню тільки шляхом листування, робітник буде вважати, що йому краще відправити листа, ніж просто підняти слухавку, хоча новий бос у дійсності віддає перевагу усному спілкуванню.

Якщо керівник не прикладає активних зусиль для організації адаптації нових робітників, останні можуть розчаруватися через незбутність своїх надій, або прийти до інших неправильних висновків про свою роботу. Керівник повинен також пам'ятати про те, що деякі відомості з тих, що дізнаються новачки в ході своєї адаптації, можуть виявитися для них просто шоком.

2.6. Організація системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів

Система ринкових відносин постійно пред'являє нові вимоги до ринку праці. Для його задоволення, на більшості фірм в США та Європейському Союзі існує система перепідготовки і підготовки кадрів. Для України, що намагається увійти до кагорти країн, які успішно розвиваються, ці проблеми є вельми актуальними.

Соціально-економічні процеси, що проходять в Україні, змінили профіль діяльності майже всіх працюючих. Ці зміни вимагають заміни старих систем перепідготовки кадрів багатомірними міжгалузевими системами освіти.

У більшості країн світу менеджери відчують потребу поповнення знань у таких галузях: політика, економіка, техніка, юриспруденція, психологія, спеціальні знання, зарубіжний досвід.

Тому саме у цих напрямках і повинна розвиватися система підвищення кваліфікації персоналу і в Україні.

Метою перепідготовки кадрів може бути задоволення потреб не лише конкретної організації, а й навколишнього світу. Зміни в навколишньому середовищі, в суспільстві, економіці, філософії автоматично викликають зміни в уявленнях про цілі перепідготовки. Вважають, що ці цілі можна сформулювати як основні і додаткові.

До основних цілей підвищення кваліфікації кадрів відносяться: підвищення рівня загальноосвітніх та професійних знань, знань в області методик та ін.

До додаткових цілей відносяться: встановлення і підтримка контактів між працівниками, розвиток їх здібностей і уміння розслаблятися, чому сприяють сумісні заняття фізичними вправами, що входить в систему перепідготовки.

В Україні багато організацій мають постійну потребу у підвищенні продуктивності праці своїх робітників. При цьому вони піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із засобів досягнення цієї цілі є набір і відбір найбільш кваліфікованих і здібних нових робітників. Проте цього недостатньо. Керівництво повинно також проводити програми систематичного навчання і підготовки робітників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей в організації. Слід враховувати, що професійне навчання орієнтоване на дорослих людей і має свої особливості.

Навчання корисно і потрібно в трьох основних випадках. По-перше, коли людина починає працювати в організації. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка встановить, що в людині не вистачає знань та навичок для ефективного виконання своєї роботи.

2.6.1. Зміст навчання в системі перепідготовки кадрів

Важливою вимогою до змісту навчання, його форм і методів є оптимальне співвідношення теорії і практики. Питома вага теоретичних питань в програмі навчання залежить від спрямованості

навчання (заповнення пропусків в базовій освіті, управлінська підготовка або оновлення знань) і від посадового рівня контингенту, що навчається. Але у всіх випадках не слід нехтувати питаннями теорії. Знання теоретичних основ допомагає керівникові або спеціалісту творчо підходити до застосування рекомендацій, методик, з наукових позицій оцінювати явища, що відбуваються, і узагальнювати накопичені емпіричні матеріали, особистий і чужий досвід, що є основою процесу пізнання.

Однак кінцева мета підвищення кваліфікації: підвищення ефективності і якості роботи – вимагає орієнтувати навчання на рішення конкретних завдань і вдосконалення методів роботи в галузі організації і управління. Тому теоретична частина курсу повинна бути досить конкретною і освітлювати питання застосування теоретичних положень на практиці. Звичайно, не слід повторювати ази, хоча для забезпечення успішного сприйняття нових знань іноді має сенс відновити в пам'яті деякі основи теорії у слухачів.

Головною частиною змісту як теоретичного, так і практичного курсу повинна бути методика: методичні рекомендації по застосуванню основних теоретичних положень, нормативних і інших регламентуючих матеріалів, техніка і технологія розробки і реалізації організаційних рішень, сучасні методи і засоби аналізу і проектування організації виробничих систем, програмно-цільові методи управління розвитком системи, прийоми і методи підготовки кадрів до організаційних нововведень та ін.

Важливою частиною змісту навчання повинно бути ознайомлення слухачів з основними нормативними матеріалами, типовими вирішеннями (проектами), стандартами, еталонами і вимогами. Істотною частиною змісту підвищення кваліфікації є вивчення передового досвіду, що добре себе зарекомендував на іншому підприємстві, та може бути освоєний і на даному підприємстві в порівняно короткий час і з меншими витратами і ризиком, ніж це було у розробників інновацій.

Для забезпечення творчого освоєння передового досвіду його вивчення повинне носити аналітичний характер. Пізнавальне значення має і негативна практика. Але вона повинна вивчатися в об'язі, що не перевищує того мінімуму, який необхідний для доказу

неефективності тих або інших методів роботи, форм організації, вживаних на практиці. Інакше навчання втратить свій конструктивний, цілеспрямований характер.

У тріаді «теорія-методика-практика» не всі компоненти на достатньому рівні, зазвичай, представлені. Іноді практика випереджає теорію. Найчастіше відстає методика. Не всі проблеми в області організації і управління знайшли теоретичне і методичне рішення. По деяких з них теоретичні розробки представлені на рівні наукового узагальнення досвіду, але без достатньо повних методичних рекомендацій, по інших є лише загальні теоретичні передумови та окремі практичні рішення, що не піддалися ще аналізу і визнанню.

При навчанні необхідно висвітлювати нові течії в теорії і практиці, які вже достатньо апробовані та відображені в нормативних та регламентуючих документах, учбових матеріалах, а також і ті, які ще знаходяться на стадії експерименту або теоретичних досліджень. Загальнотеоретичні положення навіть дискусійного характеру, тенденції і прогнози також повинні стати одними з елементів змісту навчання, особливо для керівників вищої ланки і висококваліфікованих фахівців. Зіставлення різних теоретичних підходів і аналіз передової практики допоможуть їм знайти творчі рішення в тій або іншій конкретній ситуації.

2.6.2. Форми навчання при підвищенні кваліфікації кадрів

Форми навчання і його організація також повинні відповідати названим цілям підвищення кваліфікації керівників і фахівців та вимогам до змісту навчання. Перш за все необхідно забезпечити достатню глибину і повноту курсу навчання, коли мова йде про заповнення пропусків у базовій підготовці.

Форма навчання з частковим відривом від роботи безпосередньо на підприємствах не завжди виявляється ефективною внаслідок обмежених можливостей організувати повноцінний учбовий процес із залученням кваліфікованих викладачів. Заслужує уваги практика організації навчання в очно-заочній формі з періодичним відривом слухачів від роботи на короткострокові сесії (5-

10 днів), як правило вузько тематичні. У інтервалі між сесіями ті, що навчаються виконують учбово-практичні завдання, пов'язані з аналізом і вдосконаленням організації на одному з об'єктів підприємства, де вони працюють. Така форма припускає достатню тривалість навчання для опрацювання як теоретичного, так і практичного матеріалу, і в той же час виключає необхідність відриву керівника або фахівця від роботи на тривалий термін. Крім того, вона полегшує диференційований підхід до формування груп і програм навчання, створює сприятливі умови для індивідуалізації процесу навчання і більшому обсягу завдань для самостійного учбово-практичного опрацювання.

Найбільш ефективною представляється форма цільових короткострокових семінарів (1-10 днів), присвячених, як правило, вузькій, але актуальній тематиці. Такі семінари можна проводити часто, охоплюючи досить широке коло спеціалістів, що підвищують рівень своєї кваліфікації. При цьому полегшується завдання забезпечення динамізму і актуальності змісту програм і принципу безперервності підвищення кваліфікації. Програми таких тематичних семінарів можна використовувати, як своєрідні модулі. Можна шляхом їх підбору і комбінації вибудовувати програми для навчання керівників або фахівців певного рівня і профілю, диференцюючи кількість годин, що відводиться на певні теми з урахуванням їх конкретних завдань, професійних інтересів та рівня підготовки слухачів. В цьому випадку весь курс навчання може бути реалізований або у формі часткового відриву від роботи (на кожен з таких семінарів), або в очно-заочній формі.

З тих же модулів слухач міг би скласти для себе індивідуальну програму навчання з урахуванням своїх професійних інтересів та потреб. В цьому випадку він міг би вивчати матеріал самостійно та закріплювати шляхом участі у відповідних семінарах, які проводить інститут підвищення кваліфікації або інший учбовий центр. Для цього інститут повинен взяти на себе організацію такого роду семінарів з достатньою частотою і періодичністю, розробку всього набору модулів і забезпечення ними слухачів.

2.6.3. Методи навчання у системі підвищення кваліфікації кадрів

Досягнення цілей підвищення кваліфікації кадрів в області організації і управління неабиякою мірою залежить від методів навчання. При виборі методів навчання слід враховувати: особливості рівня підготовки слухачів та специфіку предмету вивчення. Однією з важливих вимог до вибору методів навчання є необхідність активізації учбово-пізнавальної діяльності слухачів. Теоретичні і практичні питання застосування методів активного навчання при підготовці і підвищенні кваліфікації керівників і фахівців вже достатньо висвітлені в літературі. Тут же зупинимося на доцільності застосування деяких форм організації учбово-пізнавальної діяльності слухачів, сприяючих розвитку економіко-організаційного мислення і формуванню (вдосконаленню) навичок організаційно-управлінської діяльності.

Різні форми організації учбових занять із застосуванням тих або інших дидактичних засобів можна розділити на дві групи:

1. Заняття, побудовані на повідомленні слухачам учбової інформації;
2. Заняття, побудовані на основі самостійної учбово-пізнавальної діяльності слухачів під керівництвом викладача.

Типовим для першої групи є лекційне заняття. На них слухач виконує відносно пасивну роль: сприймає та відповідно до своїх індивідуальних можливостей засвоює учбову інформацію. Проте і цей процес в сучасних умовах може і повинен бути максимально активізований. Використання технічних засобів навчання і головним чином аудіовізуальної техніки для підвищення ефективності передачі і сприйняття учбової інформації – це лише частина проблеми. Інша, не менш важлива частина полягає у необхідності активізувати розумову діяльність слухачів, порушити інтерес до матеріалу, що вивчається, актуалізувати їх знання і досвід для творчого сприйняття нового, переконати в необхідності вивчати та засвоювати нове і кінець кінцем добитися переорієнтації поглядів, зміни ранжування цінностей в потрібному напрямку. Це досягається спеціальними прийомами і методами, заснованими

на концепції проблемного навчання. До таких методів можна віднести проведення так званої лекції-бесіди: питання до аудиторії, сумісне формулювання висновків, окремих положень матеріалу, що вивчається, дискусійний обмін думками під час лекції, «мозкова атака» та інші активні форми засвоєння нової інформації.

Значно підвищується активність слухачів при організації лекційних занять у формі групової консультації. При цьому перша частина заняття проводиться у вигляді відповідей викладачів на питання, заздалегідь отримані від слухачів, а друга – у формі обговорення відповідей на нові питання. Важливим чинником успішного опанування нового матеріалу є наявність зворотного зв'язку між викладачем та слухачами. Слухачі повинні відчувати своє уміння вирішувати конкретні завдання, за рахунок збільшення теоретичної бази та практичних навичок.

Програмована лекція-консультація припускає, що перша частина заняття проводиться у формі спеціального опитування слухачів за допомогою техніки програмованого навчання. При цьому питання будуються не за лекційною програмою, а на основі вивчення характерних помилок і труднощів, що зустрічаються в практиці застосування матеріалу, що вивчається. Такі прийоми і методи організації лекційного заняття дозволяють врахувати особливості саме цього контингенту слухачів, найкращим чином прив'язати зміст навчання до його запитів і зробити слухача активним учасником учбового процесу.

Наприклад, питання до аудиторії, якщо вони не носять риторичного характеру, а вимагають відповіді від слухачів, примушують їх бути активними учасниками процесу з'ясування істини. Це досягається за допомогою швидких дискусій по ходу лекцій або «мозкової атаки», але з великим ефектом завдяки підвищенню рівня мотивації слухачів (дискусія захоплює). При цьому виходить додатковий ефект переконливості. Викладач не залишає без уваги помилкові відповіді і думки, прагне зробити їх предметом обговорення, привернути на допомогу знання і досвід слухачів. Іноді думка колег для слухачів буває навіть авторитетнішою, ніж думка викладача. Особливо, якщо мова йде про практичні цінності запропонованих інновацій. На підставі відповідей і ви-

словів слухачів викладач визначає для себе рівень їх знань по тих або інших питаннях, характер переконань і відношення до проблем, що вивчаються. З урахуванням цього він будує зміст своєї лекції-бесіди, вибирає глибину і способи освітлення окремих тез теми, аналізує неправильні відповіді, а, спираючись на правильні сприяє формуванню у слухачів перспективного мислення.

Лекції-консультації будуються не за традиційним лекційним планом, а відповідно до інтересів слухачів, які викладач систематизує. Такі лекції слід читати тільки за темами, які викликають у слухачів найбільші ускладнення для розуміння. Звичайно це теми, пов'язані з вивченням нормативних актів і матеріалів, методик і рекомендацій. Для проведення таких занять у якості консультанта запрошуються дослідники, досвідчені керівники або розробники матеріалів, що вивчаються. Це найбільш оптимальна форма залучення до учбового процесу як суб'єкт непрофесійних викладачів, а фахівців. Така форма організації занять позбавляє їх від необхідності писати і зачитувати конспект лекцій, неминуче повторюючи загальні питання. Найбільший ефект дає групова консультація, на якій як консультанти одночасно присутні декілька фахівців, здатних відповісти на питання різного характеру або освітити їх з різних боків.

До другої групи учбових занять можна віднести всі форми організації занять, заснованих на самостійній учбово-пізнавальній діяльності слухачів під керівництвом викладача. Вживані при цьому методи мають на меті: сприяти творчому освоєнню передового досвіду; активному обміну знаннями і досвідом між слухачами, удосконалювати професійні навички керівників і фахівців. Тут можна виділити такі форми організації занять, як стажування на підприємствах, що досягли успіхів, з метою оволодіння їх досвідом, а крім того участь у виставках; тематичних дискусіях, обговореннях проєктів, планів та ін.

Практика показала, що заняття в такій формі, як обговорення конкретних робочих матеріалів, проєктів, зразків не поступаються заняттям, із застосуванням ділових ігор і аналізу конкретних ситуацій, по ефективності в активізації пізнавальної діяльності слухачів, обміну знаннями, досвідом та вдосконаленню деяких

навичок. Примітною особливістю такого заняття є те, що предметом аналізу і обговорення виступає, як правило, робочий матеріал. Це може бути конкретний організаційний проект побудови підприємства або реконструкції його технологічного процесу; проект вдосконалення структури управління підприємством, положення про логістику транспортних потоків на підприємстві та поза ним.

Розвитку організаційного мислення сприяють, так звані, інсценування ситуаційних завдань, для вирішення яких слухачі виконують певні ролі. Інсценування ситуації – це специфічна форма занять, яка дозволяє удосконалити уміння керівника контактувати з підлеглими або іншими керівниками. Виконання не властивої йому ролі дозволяє керівникові краще розуміти мотиви поведінки того, з ким доводиться працювати в подібній ситуації.

Ділові (управлінські) ігри – це живе моделювання організаційних процесів і механізмів управління. Участь в них дозволяє керівникові не тільки глибше зрозуміти суть деяких складних економічних явищ, але і удосконалити навички ухвалення рішень в умовах ймовірного спротиву з боку робітників, розбіжності приватних цілей між окремими центрами ухвалення рішень та інших можливих розбіжностях.

Застосування ділових ігор має особливе значення для формування економічного і організаційного мислення у керівників і фахівців. Ділова гра може служити також формою лабораторного дослідження нового організаційного рішення, запропонованих слухачами організаційних дій та моделювання їх впливу на існуючу систему управління організацією. Ефективність ділових ігор значно підвищує застосування комп'ютерів, які імітують поведінку системи під впливом тих чи інших організаційних дій, запропонованих слухачами. Моделювання за участю слухачів, виступаючих в ролі як суб'єктів, так і об'єктів управлінських дій, дозволяє «намацати», перевірити механізми деяких економічних зв'язків. Гра може застосовуватися не тільки як лабораторний експеримент для перевірки ефективності організаційного нововведення, але також для адаптації його до можливостей тих керівників і фахівців, яким належить працювати в умовах оновленої або нової організації.

До активних методів навчання слухачів слід віднести і розробку курсового проекту, виконання ними випускної роботи, якщо це не робиться у вигляді реферату за джерелами, а є розробкою конкретного вирішення актуальної проблеми на підприємстві. Тут виявляються і удосконалюються навички та вміння застосовувати отримані знання на практиці. Якщо розробка слухача приймається до впровадження, то такий проект, по суті, є першим реальним кроком від підвищення кваліфікації до поліпшення організаційної діяльності. Ці розробки можуть стати предметом обговорення в групах слухачів, що є ще однією формою активного обміну знаннями і досвідом.

Успішна організація системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів дозволяє підвищити продуктивність праці персоналу та забезпечити підприємство чи установу достатньою кількістю людей із навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

Хоча значення навчання широко визнано, та, на жаль, багато керівників ще не усвідомлять усіх пов'язаних з цим складностей та можливостей.

2.7. Оцінка результатів діяльності персоналу

Наступним кроком після того, як робітник адаптувався в колективі й одержав необхідну підготовку для ефективного виконання своєї роботи, буде визначення ступеня ефективності його праці. Це можна розглядати, як продовження функції контролю. Процес контролю передбачає установку стандартів і вимір результатів для визначення відхилення від визначених норм та прийняття, при необхідності, коригувальних заходів. Керівництво для оцінки результатів діяльності робітників збирає інформацію про те, наскільки ефективно кожний робітник виконує делеговані йому обов'язки. Повідомляючи ці відомості своїм підлеглим керівник інформує їх про рівень їх відповідності займаній посаді та дає їм можливість виправити свої недоліки. Разом з тим, оцінка результатів діяльності дозволяє керівництву визначити найбільш

кваліфікованих робітників і реально підняти рівень їх досягнень, переводячи їх на більш привабливі посади.

2.8. Підготовка керівних кадрів

Підготовка керівних кадрів зводиться до розвитку навичок і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків або виробничих завдань у майбутньому. На практиці систематичні програми підготовки найчастіше використовують для того, аби готувати керівників до просування по службі. Для успішної підготовки керівних кадрів, як і для навчання взагалі, потрібні ретельний аналіз і планування.

Організація за допомогою оцінки результатів діяльності менеджерів насамперед повинна визначити їх здібності. Потім, на основі аналізу змісту роботи, керівництво повинно встановити – які здібності і навички вимагає виконання обов'язків на всіх лінійних і штабних посадах в організації. Це дозволить організації з'ясувати, хто з керівників має необхідну кваліфікацію для заняття тих чи інших посад, а хто потребує навчання і перепідготовки. Розв'язавши всі ці питання, керівництво може розробити графік підготовки конкретних осіб.

2.9. Управління просуванням по службі

За умов жорсткої конкуренції аби утримати свої позиції на ринку, а тим більше їх розвинути, необхідно мати надійний кадровий потенціал. За таких умов організації повинні розробити перспективні програми по управлінню кар'єрою своїх працівників, тобто просуванням їх по службі. Ці програми управління просуванням по службі допоможуть організаціям використати здібності своїх робітників повною мірою, а самим робітникам дають можливість найбільш повно застосувати свої здібності.

Офіційна програма управління просуванням по службі дає людям можливість сприймати їхню роботу в організації як серію переміщень по різноманітних посадах, що сприяє розвитку як організації, так і особистості. Це має велике значення, оскільки до-

слідження говорять про те, що люди за звичай ставляться до своєї кар'єри достатньо пасивно. Вони схильні до того, щоб важливі рішення щодо їхньої кар'єри ініціювались би іншими людьми, а не їх власними інтересами, потребами і цілями. На думку авторів публікацій і дослідників, що працюють у цій галузі, результатом програм просування по службі є велика відданість інтересам організації, підвищення мотивації продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повне використання здібностей робітників.

2.10. Поради особам, що влаштовуються на роботу

Як же слід поводитися на співбесіді? *По-перше*, якщо у вас навіть відразу на піджаки та краватки і одягали ви їх останній раз на випускний вечір, вам все ж таки доведеться струсити пил з цих атрибутів офіційних прийомів. Цілком можливо, що у вашій компанії прийнято досить вільний стиль одягу, але на співбесіді краще перестаратися у бік більшої офіційності. Якщо ж вимоги до одягу строгі, то краще їх передбачити. Наприклад, один керівник відділу кадрів просто скорочував співбесіду до однієї хвилини, коли людина приходила в джинсах.

По-друге, домовляючись про зустріч з представником компанії, не слід переносити час, пускатися в тривалі міркування про те, що ваша дружина саме сьогодні народжує або ваша бабуся захворіла інсультом. Навіть якщо у всьому місті не ходить транспорт, немає електрики і земля розверзала, ви повинні бути на співбесіді вчасно. Вважайте, що це перше випробування ваших ділових якостей. Адже уміння планувати час – найважливіший навик ділової людини.

Третє правило. Чим менше зайвої інформації ви викладете на співбесіді (а в подальшому і на роботі) про своє особисте життя, тим легше вам буде згодом. Відповідайте односкладово і по суті. Не говоріть, що народилися в чудовому місті на березі Чорного моря, де народились великі поети, сатирики та гумористи. На особисті питання слід відповідати коротко і виразно: « Одружений, двоє дітей, сидять з бабусяю, хворіють рідко». Немає ніякої

потреби згадувати про те, що цей брак п'ятий, що у вас ще десять дітей у Києві та Львові, що у вас хворіє дружина, а у вас підвищується тиск. Будь-якому керівнику приємніше керувати успішними і благополучними людьми. Бути на чолі інвалідної і убогої команди навряд чи комусь цікаво.

Нарешті, якщо ви прийшли вчасно, а співбесіда відкладається на півгодини, а то і більше – наберіться терпіння. Можливо, відбулася «загальна банківська криза» і все керівництво зайнято порятунком грошей з банку, що прогорів, або референт забув попередити вас про перенесення зустрічі. Не варто ображатися, думаючи, що хтось не оцінив ваших принад і принизив вас зневажливим відношенням. Не можна навіть натякати, що ви обурені непунктуальністю майбутнього шефа. Навпаки, у вас з'явилася унікальна можливість поуважніше розглянути все, що відбувається на фірмі і знайти відповіді на питання, що цікавлять вас.

Існують безвідмовні прийоми налаштування до себе співбесідника. Наприклад, заходячи до кабінету, запитайте у хазяїна, де можна повісити одяг, куди можна сісти або куди поставити речі. В цьому випадку господар кабінету вимушений буде відчутти себе господарем, що приймає гостя. Бесіда в цьому випадку вже вийде за рамки простого ділового спілкування і отримає деякий особистий відтінок. Якщо господар кабінету так далеко зайде в своїй гостинності, що запропонує чай або каву, у жодному випадку не відмовляйтеся. Вам це тільки на руку.

Стежте за своєю позою. Сядьте зручно, не схрещуючи руки чи ноги. Не сутультеся. Якщо для вашої сумки немає спеціального місця, краще поставте її на підлогу. Не ставте сумку або портфель на стілець за своєю спиною. Це додає скутості вашій позі. Примостившись на краєчку стільця, ви нагадуватимете швидше замерзлого горобця, чим упевненого в собі і готового до випробувань бувалого працівника. І навіть, якщо при цьому ви маєте позитивні відгуки з попередніх місць роботи, працедавець навряд чи вам повірить. «У людині все повинно бути чудово: і мова, і пози».

Руки повинні лежати спокійно на підлокітниках або на колінах. Не крутіть волосся, не поправляйте краватку, не чешіть підборіддя, не тріть очі. Мало того, що все це не зовсім доречно при

діловій бесіді, маніпуляції руками свідчать або про вашу нещирість, або про зайву емоційність.

Дивіться співбесідникові прямо в очі. За даними психологів, напрям погляду може підказати співбесідникові, коли ви щось приховуєте або прибріхуєте про свої подвиги. Якщо ви підводите погляд до небес, то точно щось вигадуєте. Якщо дивитесь вниз, то швидше за все щось приховуєте.

Ніколи не кажіть «ні»

Співбесіда – одна з небагатьох можливостей поговорити «про себе коханого» без зайвої скромності, проспівати парочку-трійку дифірамбів на свою адресу, розповісти про свої творчі плани.

Чи треба себе хвалити? Звичайно, так. Але робити це слід з розумом. Уникайте оціночних категорій типу «хороший», «розумний», «здатний». Все це поняття відносні. Замість: «Я швидко друкую», – скажіть: «Моя швидкість друку 200 ударів в хвилину».

Якщо ви менеджер по продажах, скажіть, наприклад: «На колишній роботі я продавав по п'ять тренажерів на день при плані два». Повірте, це запам'ятається набагато кращим, ніж стандартна фраза: «Я вмю продавати», – або «Я добре навчаюся». Замість фрази: «Я вмю налагоджувати відносини з людьми», – слід сказати: «У моєму колишньому відділі було шість чоловік, з них дві старі діви, одна студентка та два переконаних холостяки і я зі всіма залишився у прекрасних відносинах». Коротше, слід підтверджувати свої хвалебні позиції конкретними прикладами.

Уникайте негативних форм. Прагніть використовувати ствердні. Якщо людина говорить: «Я непогано знаю методики маркетингових досліджень», це викличе сумніви у співбесідника. Якщо скаже: «Я проводив дослідження за допомогою таких-то методів», це викличе абсолютно іншу реакцію. «Я ніколи не спізнююся» краще замінити на «Я завжди приходжу вчасно». Річ у тому, що негативна частинка «не» діє не тільки на свідомість людини і як би фільтрується підсвідомістю. Ви самі підказуєте співбесідникові негативну інформацію про себе. У його підсвідомості залишиться вся негативна інформація, яку ви так необачно про себе виклали, хоч і заперечували.

Завершіть співбесіду з'ясуванням всіх тонкощів пропозиції про роботу. Де буде робоче місце, хто буде вашим безпосереднім начальником, які завдання перед вами стоятимуть, чому виникла дана вакансія. Не поспішайте обговорювати питання про передбачуваний рівень оплати до моменту, поки сам кадровик або керівник, що проводить співбесіду не заговорить на цю тему. Зазвичай, досвідчені менеджери по персоналу самі знаходять спосіб зорієнтуватися в очікуваннях фахівця. У будь-якому випадку, на першій співбесіді не варто обговорювати це питання за власною ініціативою.

На закінчення подякуйте співбесідника за приділений ним час і попросіть дозволу передзвонити йому протягом тижня. Не варто розраховувати на швидкий дзвінок менеджера по персоналу, він вважатиме за краще почекати якийсь час, подивитися інших кандидатів. Пошліться на те, що вас важко застати удома і зателефонуйте через два-три дні, поки світла пам'ять про вашу зустріч ще не стерлася в душі менеджера. Треба творити свою долю власними руками!

Перехід на нове робоче місце має високу ступінь невизначеності, бо вам нічого не відомо про нових співробітників, але й вони не знають ні про ваші переваги, ні про недоліки. Вам надається можливість або піднятися до професійних вершин, або поповнити ряди невдах. За таких умов треба діяти виважено і обачно, поступово вивчаючи стосунки між колегами та їх взаємини з керівництвом. Важливо зрозуміти, хто є неформальним лідером у колективі та як складаються його стосунки з керівництвом.

Важливо відразу намагатися створити собі позитивний імідж. Нова людина в колективі звичайно приковує до себе пильну увагу. Кожний її необачний крок стає об'єктом обговорення між співробітниками. Поки що ваш характер – загадка для оточення, але якщо при його розгадці набереється критична маса неспівпадінь з усталеними для цього колективу нормами, то до вас пристане негативний імідж, позбутися якого буде вельми важко. Позбавтесь спокуси наблизити до себе єдину людину, що здалася вам найбільш привабливою. Намагайтесь максимально поширити коло

спілкування з колегами. Чим ширше коло, тим легше адаптуватися до нових умов праці.

Скорегуйте стиль свого вбрання до норм, що переважають у новому колективі. Але не впадайте у крайнощі і не намагайтеся виглядати сірим мишеням.

Не вихваляйтесь колись отриманим «червоним» дипломом та успіхами на попередньому місці роботи. Вихваляти свою попередню роботу – груба помилка. Вона неодмінно викличе питання: що вас змусило покинути той рай. Демонструйте впевненість без зайвих амбіцій. Навіть якщо за рівнем кваліфікації ви перевищуєте своїх нових колег, не треба переходити на повчальний тон.

Обов'язково зверніть увагу на стиль проведення нарад. Якщо у вашій попередній фірмі було прийнято вільне обговорення будь яких проблем, а на нарадах в новій фірмі виступають згідно з регламентом та «за чином», то треба пристосуватись до нових умов.

Не соромтесь задавати питання. Для нового співробітника це цілком природно. Набагато гірше, якщо намагаючись довести високий рівень своєї компетентності, ви отримаєте негативний результат. Як приклад, можна назвати деякі **питання**, що можна задати **працедавцеві**, *при прийомі* на роботу:

- ✓ Яка філософія організації по відношенню до молодих фахівців?
- ✓ Які шанси отримання житла?
- ✓ Скільки днів на рік припаде на відрядження (зокрема *закордонні*)?
- ✓ Які перспективи розвитку організації?
- ✓ Чи є знижка при покупці працівниками продукції, що випускається організацією?
- ✓ Чи практикуються в організації наднормові роботи?
- ✓ Які системи оплати праці в організації?
- ✓ Хто є конкурентом організації?
- ✓ Чи має організація свої дитячі та лікувально-оздоровчі установи?
- ✓ Які шанси отримання вищої посади?
- ✓ Чи будуть створені умови для навчання, підвищення кваліфікації або перепідготовки?

- ✓ Чи можливе скорочення посади і у зв'язку з чим?
- ✓ У разі скорочення чи зможу я розраховувати на допомогу організації у працевлаштуванні?
- ✓ Які принципи формування пенсійного фонду та можливі розміри пенсії?

Управляючи кар'єрою в процесі своєї трудової діяльності, необхідно пам'ятати наступні **правила**:

- ✓ Не втрачайте час на роботу з безініціативним, неперспективним начальником, але станьте потрібним ініціативному, оперативному керівникові;
- ✓ Розширюйте свої знання, набувайте нових навичок;
- ✓ Готуйте себе до більш високооплачуваної посади, яка стає (або незабаром стане) вакантною;
- ✓ Пізнайте і оцініть інших людей, важливих для Вашої кар'єри (батьків, членів своєї родини, друзів, колег);
- ✓ Складайте план на добу і на весь тиждень, в якому залишайте місце для улюблених занять;
- ✓ Пам'ятаєте, що все в житті змінюється: Ви, Ваші знання і навички, ринок, організація, навколишнє середовище, *передбачити* та оцінити ці зміни - важлива якість для побудови кар'єри;
- ✓ Ваші рішення щодо кар'єри практично завжди є компромісом між бажаннями і реальністю, між вашими інтересами і інтересами організації;
- ✓ Ніколи не живіть минулим: по-перше, минуле відбивається в нашій пам'яті не таким, яким воно було насправді, по-друге, минуле не повернеш;
- ✓ Не допускайте, щоб Ваша кар'єра розвивалася значно швидше, ніж у інших;
- ✓ Звільняйтесь, як тільки переконаєтесь, що це необхідно;
- ✓ Думайте про організацію, як про ринок праці, але не забувайте і про зовнішній ринок праці;
- ✓ Не нехтуйте допомогою організації у працевлаштуванні, але у пошуках нової роботи сподівайтесь перш за все на себе.

Щоб ефективно управляти своєю діловою кар'єрою, необхідно скласти **особисті плани**, які повинні складатися з трьох основних розділів: оцінка життєвої ситуації, постановки особистої кінцевої мети кар'єри та приватних цілей і планів діяльності.

2.11. Новітні методи роботи з персоналом в HR-менеджменті

Сучасні технології майже в усіх галузях виробництва і сфери послуг та їх постійне оновлення покладають на персонал додаткове навантаження, що вимагає значних інтелектуальних зусиль, креативності, гарного фізичного стану та ще багатьох якостей, які могли б забезпечити кваліфіковану та надійну роботу персоналу. За цих умов стандартні методи відбору персоналу не завжди дозволяють зробити найкращий вибір. У пошуках нових засобів тестування винахідливі кадровики звертаються до соціології, економіки, математики, психології і навіть кінематографу. Незвичайний метод співбесіди отримав назву «Сінемалогія».

2.11.1. Сінемалогія

Сінемалогія, як ефективний інструмент психотерапевтичної практики, з'явилася ще в кінці минулого століття, але у скарбничку HR-менеджерів потрапила зовсім недавно. Технологія достатньо проста: претендентові показують фільм і ставлять запитання про його зміст. На підставі відповідей складається психологічний портрет кандидата. Вважається, що цей метод дозволяє розкрити глибинні риси характеру. Після обговорення фільму досвідчений рекрутер може зробити висновок про аналітичні здібності кандидата, його комунікативні навички та особливості темпераменту. Наприклад, після перегляду фільму «Адвокат диявола» просять відповісти на питання: у чому сенс стрічки, чи винен головний герой Кевін Ломакс, як би ви вчинили на його місці? У книгах відповіді на ці питання не знайти, а саме від них залежить, чи приймуть претендента на роботу.

Поки що цей метод застосовують лише в деяких крупних компаніях, для яких важлива відповідність претендентів корпоративній культурі. В інструментарії рядового рекрутера сінемалогія поки не зустрічається. Такими кіносівбесідами люблять лякати претендентів в Google. Але розповідати про цю екзотичну технологію представники корпорації не поспішають: у прес-службі

Google від коментарів відмовляються. Сінемалогія вимагає великих часових і фінансових витрат. Компанії готові витратити такі ресурси тільки на найцінніших співробітників.

Хоча сінемалогія ще не така поширена, до неї варто бути готовими. Дуже важливо чітко і правильно визначати свої цінності, цілі, прагнення і уміти їх відстоювати. А ось давати нещирі відповіді не варто, бо це створить про кандидата несприятливе враження.

З отриманням заповітної посади здавалось би можна зітхнути спокійно. Але у спокійному робочому руслі зустрічаються свої «підводні камені»: розбіжності з колегами з сусіднього відділу, втома від клієнтів, страх перед майбутньою реструктуризацією підприємства та ін. На допомогу може прийти мистецтво, цього разу сценічне. Метод вирішення офісних проблем за допомогою театральних постанов відомий як «організаційний театр». Відомо, що впродовж вже двох десятиліть до допомоги сценічних фахівців в Німеччині вдаються як крупні німецькі концерни Deutsche Telekom, Deutsche Bank, Commerzbank, так і невеликі фірми.

Попит на організаційний театр росте. Якщо раніше акторів запрошували тільки на ювілеї і різдвяні свята, чекаючи від них клоунади, то сьогоднішні керівники починають усвідомлювати весь спектр можливостей театру. Така методика роботи з персоналом стає все популярнішою і в інших європейських країнах: Великобританії, Франції, Італії. Десь організаційний театр приймає форму коучинг-семінарів з максимальним залученням учасників, а десь існує у вигляді барвистих спектаклів. Дуже важливо в сюжетах врахувати найбільш неоднозначні проблеми колективу та вдягнути їх в цікаву «обгортку», аби і керівництво було задоволене, і співробітники не занудьгували. Процес підготовки тренінг-проекта може тривати від трьох днів до трьох місяців. Але результат того вартий.

Пошуком нестандартних методів оцінки претендентів на вакансію зайняті і вітчизняні HR-менеджери. Деякі з цих прийомів часом шокують. Розглянемо деякі нестандартні підходи до залучення персоналу, які використовують керівники кількох одеських компаній.

2.11.2. Перевірка «на міцність»

Ксенія Редунова, директор кадрового агентства «Сервіс-Менеджмент», стверджує, що кожному рекрутеру необхідно мати витримку і міцні нерви. Тому кандидатам на цю позицію влаштовують тут перевірку «на міцність», використовуючи методику стресового інтерв'ю.

Декілька менеджерів (звичайно п'ять-шість чоловік) сідають в коло перед кандидатом і починають по черзі ставити провокаційні питання. Наприклад: «Чому ми повинні узяти на роботу саме Вас?», «Чи не думаєте Ви, що взагалі не підходите для даної посади?», «Яку користь Ви можете принести компанії?».

«При незнайомих людях невпевнена людина замикається в собі, – пояснює Ксенія Редунова. – А якщо їй ставлять несподівані питання, людина взагалі втрачає рівновагу. Таким людям складно працювати в нестандартних умовах».

В ході бесіди моделюється ситуація, в якій людина починає відчувати незручність. Для цього використовують декілька прийомів. Наприклад, можуть принести претендентові чашку кави, а іншим присутнім кави не запропонували. Більшість людей в цій ситуації до чашки навіть не торкається. Ксенія Редунова вважає, що цей прийом вже з перших хвилин дозволяє визначити ступінь упевненості людини в собі.

Інший прийом – «гра з часом». Людина приходить на співбесіду до призначеної години, а її просять небагато почекати. Іноді очікування може затягнутися на годину і більше. Або, навпаки, кандидата кваплять швидше заповнити анкету або відповісти на ті чи інші питання.

«Є люди, які навіть в такій ситуації залишаються спокійними і доброзичливими. Але є і такі, для кого п'ятихвилинне очікування обертається справжнім стресом!» – коментує Ксенія Редунова.

Ще один прийом – «гра в мовчанку». Інтерв'юєр сидить напроти кандидата і мовчить. Небагато при цьому можуть продовжувати довго розповідати про себе. Більшість людей, не отримуючи відповідної реакції з боку співбесідника, замовкає. У «Сервіс-Ме-

неджмент» вважають, що упевнена людина завжди запитає, що їй ще розповісти про себе.

«Використовують і такий спосіб: кандидат відповідає на питання, а інтерв'юєр просить ще і ще раз повторити відповідь», – ділиться досвідом Ксенія Редунова. Багато людей почувають себе розгубленими або, навпаки, випромінюють роздратування. Урівноважена ж людина запитає, що саме незрозуміло співбесідникові і спокійно повторюватиме свою відповідь стільки разів, скільки буде потрібно.

Не менш ефективний і прийом «стресової атаки», коли неприємні запитання сиплються одне за другим. Відбувається приблизно наступний діалог:

- Чому Ви пішли з тієї компанії?

- Та якось не зійшлися характерами.

- А, так Ви конфліктна людина?

- Ні, але так вийшло.

- А хто був винен в конфлікті? Ну звичайно, директор! Ви ж ніколи не визнаєте свою провину.

Подібний пресинг часто приводить до того, що людина, не знаючи, як реагувати, вступає в словесну перепалку. Поведінка кандидата в такій ситуації дозволяє зробити висновок про те, як він поводитиметься, наприклад, з неврівноваженим клієнтом.

Деякі працедавці пускають в хід ще й образливі запитання, проте в «Сервіс-Менеджмент» не вважають це за потрібне.

«Ставити питання про зраду дружині або наявність коханки теоретично можна, але я все-таки закликаю відноситися до претендентів коректно і не перегинати палицю. Не варто доводити людину «до ручки». Інакше цінний співробітник може просто встати і піти із співбесіди», – попереджає Ксенія Редунова.

Мета подібного інтерв'ю не в тому, щоб принизити людину, а в тому, щоб створити ситуації «з гострими кутами», які б людина обходила упевнено і гідно. Саме тому директор агентства радить всім керівникам, що використовують подібну методику, після інтерв'ю завжди говорити кандидатові, що співбесіда була стресовою, і коментувати його поведінку.

«Стресові питання не повинні складати більше однією п'ятою всієї співбесіди, – вважає Ксенія Редунова. – Потрібно обов'язково

подивитися, як людина поводить у звичайних умовах і як поводитиметься в стресових. Вести таке інтерв'ю потрібно не більше години».

2.11.3. Випробування вечерею

Микола Баховка, голова ради директорів компанії Te-net Holdings, особисто бере участь у підборі співробітників вищої ланки. Оцінку топ-менеджерів він проводить в два етапи. Перший – в своєму кабінеті, другий – в ресторані.

При першій зустрічі Баховка звертає увагу не тільки на професійні характеристики кандидата, але і на особисті. Насамперед я питаю у кандидата, чому той пішов з попереднього місця роботи, – розповідає Микола Баховка.

Важливо, щоб кандидат гідно відзивався про попереднє місце роботи і про колишнього начальника. А якщо у відповідь на своє питання Баховка почує негативну інформацію, то відразу ж ставить хрест на претендентові, вважаючи, що такий співробітник може стати джерелом невітної інформації і про Te-net.

Іншим індикатором Микола Баховка вважає студентське минуле управлінця. Він упевнений, що саме в студентські роки людина формується, як особистість. Тому цікавиться, як людина вчилася, чи працювала під час навчання, чим займалася у вільний час, з якими людьми спілкувалася, до яких цілей прагнула, коли замислилася про створення сім'ї.

До речі, якщо людина щиро і цікаво розповідає про сім'ю – це хороший знак. Значить, вона відкрита для людей і живе в гармонії з собою і навколишнім світом. Ще одне питання стосується хобі кандидата. Причому не важливо, яке саме це хобі. Головне, щоб претендент розповідав про нього з ентузіазмом.

Коли людина говорить, що для нього немає нічого важливішого за роботу, це насторожує. У таких людей, як правило, накопичується негативна енергія, яка потім виливається на оточуючих. «У нашій компанії я б не хотів бачити співробітників, зациклених лише на одній роботі», – коментує свою точку зору Баховка.

Наостанок керівник компанії всім ставить одне і те ж запитання: «Як ви вчините, якщо хтось з Ваших колег не справляється із завданням?» Є люди, які щиро вважають, якщо людина не справляється з роботою, то це її проблема. У Te-net Holdings таких прагнуть позбутися.

Баховка вважає, що з кандидатами на ключові позиції недостатньо однієї зустрічі-інтерв'ю в офісі. Тому він пропонує продовжити спілкування в неформальному оточенні, наприклад, в ресторані.

У моїй практиці був такий випадок. Мені сподобався один фахівець, якого я дуже хотів узяти на роботу. Але ця людина сумнівалася і ніяк не могла прийняти рішення. Тоді я запропонував йому зустрітися на нейтральній території і запросив кандидата з дружиною до ресторану.

«За вечерею я побачив, що в цій сім'ї ухвалює рішення дружина. Вона-то і була джерелом сумнівів і невпевненості – боялася якоїсь каверзи, обману, нестабільності. Я розвіяв всі побоювання цієї жінки, і через декілька днів цінний співробітник вже працював в нашій компанії».

З того часу Микола Баховка зробив традицією похід в ресторан з майбутнім співробітником і його дружиною. Він упевнений, що це допомагає краще зрозуміти людину. Під час неформальної зустрічі людина може розповісти те, про що ніколи не обмовиться в офіційному оточенні.

В діяльності Баховки був, принаймні, один випадок, коли він відмовив дуже здібному кандидату. «Розмовляючи з кандидатом, я зрозумів, що амбіції цієї людини не відповідають можливостям нашої компанії, – говорить Баховка. – Я запитав його, як він бачить себе через три роки. З відповідей я зрозумів, що він хотів би літати першим класом, їздити на найдорожчих машинах та спілкуватися з елітою суспільства. Нічого подібного наш бізнес дати співробітникові не міг. У результаті з кандидатом довелося розстатися».

2.11.4. Інтуїція плюс досвід

У своїй практиці ми перепробували різні методи відбору кадрів, – згадує Ілона Калантарова, директор мережі магазинів

«Шведські штучки». – Це були і психологічні методики, і професійні інтерв'ю. У результаті прийшли до висновку, що головне – це досвід, а тому перевіряємо співробітника «в дії».

Після першої співбесіди потенційному кандидатові на роботу пропонують стати біля прилавку. Претендент відпрацьовує три повних робочих дні, причому безкоштовно. Охочі отримати роботу в «Шведських штучках» майже завжди на це погоджуються. «За ці три дні людина повинна навчитися розбиратися в асортименті, пізнати ази спілкування з покупцем, влитися в колектив та відчути «дух компанії». Протягом цього часу до кандидата не підходять, не роблять зауваження, за ним лише спостерігають з боку», – коментує Ілона Калантарова.

В кінці третього дня настає «година ікс». Кандидат повинен скласти іспит і показати, чому він навчився за цей час. Приймає іспит керівник залами. З певного моменту він указує кандидатові, що «час пішов», і починає спостерігати за продавцем, а результати заносити в спеціальний бланк. Оцінюється, як кандидат підійшов до клієнта, яке питання задав, як відповів гостю, як упакував товар. Продавця просять також придумати казку про товар. «У нас дуже своєрідний товар, – пояснює Ілона Калантарова. – Іноді буває так, що покупцеві річ подобається, але він не може знайти їй застосування. Завдання продавця – придумати «казку» про товар або швидко зацікавити покупця іншою річчю. Подібні нестандартні ситуації постійно виникають по ходу роботи. Тому нам потрібні люди, які здатні швидко орієнтуватися і генерувати ідеї».

В ході тестування враховуються такі якості, як товариськість, доброзичливість, працьовитість, бажання допомогти колезі. В цілому кандидат повинен набрати не менше 15 балів. Ілона Калантарова відзначає, що відбір достатньо жорсткий. Тестування проходять лише 50-60% кандидатів.

«Якщо людина ніяк за ці три дні себе не проявила, то ми з нею без жалю прощаємося. Іноді бувають випадки, коли кандидат не набирає необхідної кількості балів, але в ході тестування проявляє велике бажання стати першокласним продавцем. Таких людей ми залишаємо на випробувальний термін, який триває місяць. А ось якщо співробітник відразу пройшов тестування, то випробуваль-

ний термін йому не потрібен. Наша практика показує, що перші три дні дозволяють відразу побачити в людині всі його таланти і потенціал. Інтуїція плюс перевірка досвідом, як спосіб оцінки кандидатів рідко дають збої», – констатує Ілона Калантарова.

2.11.5. Гра під спостереженням

У компанії «Центр флористики – ХХІ століття» перевіряють професіоналізм претендента всього за один день. На думку директора центру Олени Хильової, досить змодельовати ситуації, характерні для тієї або іншої діяльності, і запропонувати кандидатові «програти» готовий сценарій.

«Цей метод – справжній «лакмусовий папірець», який дозволяє визначити придатність кандидата, – розповідає Олена Хильова. Наприклад, востаннє перед двадцятьма кандидатами фахівці компанії поставили два завдання. По-перше, проаналізувати ринок консультативних послуг. По-друге, описати себе як консультанта в цій компанії через декілька років».

Для вирішення першого завдання претендентам надали пакет матеріалів з ринку консалтингу у флористиці. Вони повинні були знайти потрібну інформацію серед величезного обсягу цифр, даних і схем. Щоб вирішити другу задачу, кандидатам запропонували прийняти участь в ролевих іграх. Наприклад, за сценарієм один із співробітників центру грав роль клієнта, якому потрібна важлива інформація по флористиці. Кандидат повинен був не тільки швидко знайти цю інформацію, але і вибрати оптимальний варіант вирішення проблеми.

Як згадує Олена Хильова, деякі претенденти так уживалися в свою роль, що відразу всім ставало ясно: так, ця робота саме для нього, він дійсно бачить себе консультантом в майбутньому! Але перевірку пройшли всього п'ять чоловік, які і були зараховані до штату.

«При відборі ми оцінюємо системність мислення, логіку, організаційну компетентність, лідерство, соціальну зрілість, креативність, – розповідає Олена Хильова. – Ми проектували саме ті ситуації, в яких ці якості можуть виявитися».

Переваги цього методу оцінки, як вважають в «Центрі флористики – ХХІ століття», очевидні. При традиційному інтерв'ю надійність даних варіюється, залежно від підготовки інтерв'юера, від 20 до 80%. Психологічні тести дають близько 40% точної інформації про особу кандидата. А наш метод гарантує точність результатів на 75-80%, – стверджує Олена Хильова.

2.11.6. Віртуальна імітація

У компанії ТОВ «Корбіна Телеком» для кожної категорії працівників існує свій спосіб оцінки. Перша категорія – співробітники, які безпосередньо спілкуються з клієнтами (керівники підрозділів, менеджери з продажів, телефонних операторів). У них перевіряють рівень інтелекту, використовуючи тести IQ. Це дозволяє виявити розумних, логічно мислячих, послідовних і різнобічних людей. Адже саме ці люди формують імідж фірми, а тому вони зобов'язані залишати найкращі враження про себе у клієнтів.

Друга категорія – технічні працівники. Їм пропонують стандартний тест на професійну компетентність. Правда, деяким працівникам пропонують додатковий тест.

Андрій Кронберг, віце-президент компанії «Корбіна Телеком», розповідає, що якщо треба вибрати з монтажників бригадира, він пропонує кандидатові вирішити головоломку. Йому показують конструкцію під вузли зв'язку, яка зібрана свідомо з помилками. «Якщо монтажник не може розібратися в цій конструкції, я розумію, що він всього лише робочий. А якщо людина мучиться декілька годин, знаходить вихід і виправляє помилку, то його ми і призначаємо бригадиром», – пояснює Андрій Кронберг.

А ось для тестування третьої категорії – управлінських кадрів – керівництво «Корбіна Телеком» півтора роки тому запровадило оригінальний комп'ютерний «Імітаційний тест з управління персоналом», розроблений в ОНУ ім. І. І. Мечникова.

Кандидата просять представити себе керівником компанії і пропонують поглянути на 14 картинок-ситуацій. На кожній картинці зображена людина з певним виразом обличчя. Кандидатові потрібно оцінити стан людини, потім познайомитися з короткою

характеристикою героя і описом виниклої проблеми. На картинці можна побачити, наприклад, людину, яка просить підвищити їй зарплату, – розповідає Андрій Кронберг. – А під картинкою написано: «Іван, працює в компанії три роки, веселий, працьовитий, ніколи раніше не просив збільшення платні». Далі кандидат вже сам повинен визначити – проігнорувати прохання співробітника або задовольнити.

«Випробовуваному слід вибрати із списку ті дії, які він вважає доречними в даному випадку, – пояснює Катерина Захарова, директор з персоналу компанії «Корбіна Телеком». – Причому кожен з варіантів потрібно прокоментувати, вказавши, наскільки те або інше рішення підходить в даній ситуації».

Цей тест виявляє уміння кандидата визначити психічні особливості людини по зовнішньому вигляду, орієнтацію на жорсткий або м'який управлінський стиль, уміння мотивувати і створювати позитивний клімат в спілкуванні, вирішувати тактичні і стратегічні завдання.

Тест проходить лише половина кандидатів. Нерідко його «завалюють» навіть ті претенденти, які успішно проявили себе на співбесіді. Кандидат може залишити прекрасне враження про себе, але не зуміє продемонструвати свої управлінські здібності у дії.

Керівництво «Корбіна Телеком» переконане, що претенденти, які не можуть пройти цей тест, не годяться в керівники:

Адже в процесі тесту, який імітує реальну діяльність, видно, як вчинить в тій або іншій ситуації майбутній топ-менеджер. Відразу ясно, чи мислить ця людина як справжній керівник, чи уміє знаходити спільну мову з підлеглими, наскільки рішуче діє у важких ситуаціях та ін.

У «Корбіна Телеком» рішення про долю претендента не приймають за один день. Іноді процес затягується на два-три місяці, а кандидатів запрошують на співбесіди більше п'яти разів.

«Хоча процес відбору кадрів в «Корбіна Телеком» складний, наша філософія дуже проста. Ми хочемо, щоб співробітник, що прийшов до нас, від нас пішов тільки на пенсію!» – пояснює Андрій Кронберг.

2.12. Сучасний хедхантинг

Ще в давнину багато народів і племен практикували ритуал відсікання і зберігання голови полеглого ворога. З цією традицією були пов'язані певні релігійні та магичні вірування. Адже прийнято було вважати, що душа людини знаходиться в голові, і, з обезголовленням ворога, його плем'я слабшало, а плем'я, якому ця голова дісталася, міцніло.

Ця традиція називалася полюванням за головами (Head Hunting) і практично виродилась вже до середини минулого століття. Однак ніщо в цьому світі не зникає назавжди – вона одержала свою реінкарнацію у сучасному світі і є досить розповсюдженою серед деяких бізнес-племен.

В сучасному бізнесі від менеджера вищої ланки залежить успіх компанії на ринку. Інколи залучення фахівця, що володіє необхідним набором професійних і особистісних характеристик, – єдина можливість вижити. І тоді навіть тим компаніям, що раніше заповнювали вакантні ключові позиції традиційними методами (просування вже наявних співробітників, запрошення фахівців з-поміж друзів чи знайомих), доводиться вдаватися до професійного «полювання за головами», що, використовуючи англійський термін, часто називають *хедхантингом*.

Навколо хедхантингу точилось і досі точиться чимало дискусій: наскільки цей підхід до пошуку персоналу є виправданим і оптимальним? Чого досягає організація, вдаючись до даного підходу, і чим ризикує? Наскільки цей підхід є етичним? Найпростіше *визначення хедхантинга* – пошук тих людей для найму, що вже займають певну позицію в компаніях (переманювання) або тих, які на момент пошуку є безробітними. Таке визначення, достатньо нейтральне і необразливе, лише частково відображає суть підходу. Насправді хедхантинг – це цілеспрямований пошук керівників вищої ланки (топ-менеджменту), що, як правило, на момент пошуку працевлаштовані і займають провідні позиції в інших компаніях. Ці люди – успішні і відомі директори чи функціональні керівники компаній - лідерів, що, проявили себе з найкращого боку. Про їхні досягнення пишуть у газетах і журналах, про них говорять як про

людей, що впливають на ринок і галузь. Тому й не дивно, що фахівці з персоналу і акціонери намагаються «не світити» своїх ключових співробітників.

Щодо даного підходу до пошуку персоналу існує багато думок і суджень: хтось вважає його абсолютно неетичним, хтось думає, що хедхантинг – це вищий пілотаж пошуку і найму людей, для одних – це стратегічне планування персоналу, для інших – просто вихід з безвихідної ситуації.

Скільки людей – стільки думок, хоча всі думки зводяться до простого: це добре чи це погано. На жаль, це явище не можна розглядати як лише чорне чи лише біле, оскільки в ряді випадків зазначений підхід є абсолютно виправданим і необхідним. Але що це за випадки? Давайте подивимося на проблему очима вищого керівництва.

Брати участь у процесі хедхантингу можна, лише виконуючи одну з трьох ролей:

- роль керівника, що ініціював пошук персоналу шляхом хедхантингу;
- роль керівника, якого переманювали в іншу компанію;
- роль керівника компанії, у якої переманювали фахівців.

Отже, хедхантинг насамперед є сильною зброєю в конкурентній боротьбі і здатен принести певні вигоди і переваги. Для компанії це:

- певна надійність (полюють зазвичай за тими, хто вже довів свої управлінські таланти);
- точковий удар;
- економія ресурсів та часу;
- можливість розвитку (нова сильна людина, як правило, приносить нові чудові ідеї і нову енергію);
- імідж (придбання цінного співробітника збільшує вартість компанії, позитивно впливає на її імідж, власне, сам факт приєднання до компанії сильної і привселюдно відомої особистості позитивно впливає на її репутацію на ринку).

Таким чином, хедхантинг – один з методів вирішення задач з виведення компаній на вищий рівень розвитку. Для людей, як і для компаній, це також можливість розвитку і розширення горизонтів.

Крім того, роботодавець, що залучив співробітника в організацію за допомогою хедхантингу, ставиться до нього як до «особливої цінності», що також є перевагою для цього співробітника.

2.13. Рекрутингові агентства та хедхантинг

У чому відмінність стандартного рекрутингу від хедхантингу? Якщо в першому випадку пошук персоналу базується на інформаційній базі даних резюме і людях, вже вмотивованих до переходу в іншу компанію і готових розглядати ті чи інші пропозиції, то у випадку з хедхантингом найчастіше людина навіть і на думці не має розглядати ту чи іншу пропозицію, тобто це люди, що не шукають нової роботи.

Таким чином, *мистецтво хедхантера* полягає не тільки у тому, щоб знайти потрібного кандидата, а й в тому, щоб створити мотивацію до переходу туди, де її немає.

На українському ринку персоналу склалася ситуація, при якій:

- попит на якісні кадри взагалі і на якісних висококваліфікованих керівників вищої ланки зокрема, значно перевищує пропозицію;
- переходячи на роботу з західних фірм у вітчизняні компанії, люди очікують значно більшої платні як компенсацію за ризик, пов'язаний з роботою у вітчизняних компаніях;
- іноземні підприємства, що тільки виходять на ринок, також намагаються якомога швидше побудувати конкурентоздатні сильні управлінські команди.

Таким чином, хедхантинг, з популярного методу пошуку персоналу, переростає у практично домінуючий. При цьому, «в оригіналі» орієнтоване на топ менеджмент, в Україні явище «полювання» поширюються практично на будь-які посади, включно з аналітиками, маркетологами, агентами з продажу, секретарями та ін.

Усі прагнуть знайти ідеального співробітника, але такі гармонійні особистості зустрічаються рідко, тим більше на нашому вузькому ринку. Як правило, ті, що *компетентні й кваліфіковані завжди будуть менш лояльними*, їх важче мотивувати, ними важче керувати. Тоді фірма постає перед вибором між лояльними та

компетентними. При цьому перші – цінніші, адже їхню компетентність легше розвинути, ніж підвищити лояльність других.

Якщо говорити про співробітника, то основне визначитись з тим, чого він очікує від роботодавця: гідних умов праці, нормально вибудованої системи стосунків керівник – підлеглий на всіх рівнях, цікавої роботи, можливості особистісного та професійного зростання, позиції, статусу, матеріальної компенсації у вигляді платні, бонусів, соціальних пакетів, пайової участі у бізнесі та ін.

У стандартному рекрутингу, знаходячи кандидата, чи то вмотивованого до переходу, чи то безробітного на момент пошуку, роботодавець мотивуватиме його, намагаючись оптимально збалансувати прагнення кандидата і свої можливості. Кандидат, в свою чергу, від нового роботодавця, перш за все, очікуватиме саме того, чого йому найбільше не вистачало на попередньому місці роботи (наприклад, якщо йому раніше нерегулярно платили зарплату, то, за інших рівних умов, достатньо буде виправити лише цей елемент).

При застосуванні хедхантингу, компанії зіштовхуються з такими ризиками:

- ризик некоректної оцінки характеристик кандидата в зв'язку з тим, що фактично не проводиться конкурс на заповнення вакансії. Тобто організація практично заздалегідь мириться з недоліками кандидата;

- ризик втрати кандидата в коротко – або середньостроковому періоді у зв'язку з його винятково фінансовою мотивацією;

- ризик розбіжності корпоративних культур або негативного впливу нової людини на існуючу корпоративну культуру;

- ризик втрати наявних фахівців компанії через їх невизнання.

При застосуванні хедхантингу компанії паралельно повинні організувати заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних з ним.

Мабуть, найбільш ефективним з погляду якості пошуку кадрів є поєднання самостійного пошуку відкритим способом та шляхом рекомендацій. Однак це може зайняти занадто багато часу і практично є неприйнятним для компаній, що тільки виходять на ринок. Також виникає багато проблем, пов'язаних з питанням

етики і коректної мотивації кандидатів. При самостійному хедхантингу, збільшуються всі пов'язані з цим ризики.

Одним зі способів мінімізації вищевказаних ризиків хедхантингу і вирішення задачі цивілізованим способом може виявитися залучення професіоналів-консультантів з пошуку топ-менеджерів (executive search).

Послуга пошуку топ менеджерів здійснюється в кілька етапів:

- попередні консультації,
- дослідження ринку,
- відбір кандидатів,
- оцінка,
- укладення контракту,
- гарантійний супровід.

На етапі попередніх консультацій здійснюють аналіз структури компанії замовника, окреслюють вимоги до кандидата, аналізують ситуацію на ринку, оцінюють реальність замовлення, стратегію пошуку, вартість послуги. Часто консультант корегує рівень винагороди і соціальний пакет кандидата. Якщо сторони доходять згоди, результатом першого етапу стає письмова угода, де обумовлюється вартість робіт, вимоги до кандидата, терміни і гарантії.

Дослідження ринку проводять з метою виявлення кращих компаній у галузі або суміжних галузях, а також кандидатів, що працюють у цих компаніях. Підсумком дослідження стає звіт, з описаною ринковою ситуацією, переліком лідерів галузі і довгим списком кандидатів.

Відбір кращих здійснюється після особистих зустрічей консультанта з кандидатами і перевірки їхніх рекомендацій. Робота ведеться в умовах повної конфіденційності. Після ретельного відбору, проведеного консультантами, клієнтові подають список претендентів. Оцінюють рівень їхньої кваліфікації, відповідність корпоративній культурі компанії замовника, вивчають мотиватори, здатні вплинути на рішення кандидата про перехід на іншу роботу, його успішний досвід і багато чого іншого. Клієнт сам відбирає кандидатів, з якими хотів би зустрітися.

Для оцінки кандидатів консультанти можуть залучати кращих незалежних експертів у цій галузі бізнесу. На кожного кандида-

та складають резюме з докладними коментарями консультанта. У підсумку для замовника проводять порівняльний аналіз запропонованих кандидатур і виділяють кращу з них. Після досягнення принципової згоди про умови роботи, консультант бере участь у підписанні контракту кандидата з замовником. У період адаптації на новому робочому місці, що триває від шести місяців до року, консультант підтримує свого протеже, зустрічається з замовником – «знімає» проблеми, якщо це необхідно.

Безумовно, першопричина пошуку фахівців в інших компаніях – бажання процвітати, випередити конкурентів. Загальних заборон на хедхантинг поки ніхто не вводив, крім тих випадків, що фіксуються окремими договорами між визначеними сторонами. Та й зробити це дуже складно: сам факт переманювання не закріплюється на папері, тому при грамотній роботі хедхантера роботодавець може дізнатись про обставини звільнення свого ключового менеджера через багато місяців. Або й не дізнатись взагалі.

Хедхантинг активно запроваджується і в Україні, яка стає не лише територією для «заробітчання» топ-менеджерів. Українські управлінці також мають попит на міжнародних ринках. Експорт наших топ-кадрів є не менш інтенсивним. На керівних посадах у Росії в різний час відзначилися доволі знані персони: засновник телеканалу «1+1» Олександр Роднянський з 2002 року працює в Москві на посаді президента СТС-медіа. Серед причин, що спонукають українських управлінців працевлаштовуватися в корпораціях сусідньої держави, дві є найсуттєвішими: Росія – більший оперативний простір для менеджерської кар'єри, там об'єктивно більша кількість потужних корпорацій з високою капіталізацією і масштабних інвестиційних проектів. То ж і зарплати топ-менеджерів є відповідно вищими: за даними українських кадрових агенцій, у середньому топ у РФ заробляє на 30% більше за своїх українських колег. На відміну від «імпортованих» з Росії до нас управлінців, наші співвітчизники намагаються пустити коріння в російський ґрунт. Олександр Роднянський не розлучається зі своїми російськими медіа-проектами вже більше десяти років.

Принципово новий тип менеджерської міграції продемонстрував Сергій Тігіпко, який продав шведському Swedbank AB свої

банківські активи («ТАС-Комерцбанк» і «ТАС-Інвестбанк») та залишився на керівній посаді в цих структурах вже на правах найманого менеджера. Від продажу 99,8% своїх банків пан Тігіпко отримав \$735 млн. До цих прибутків варто додати ще заробітну плату, яку він отримуватиме вже як співробітник Swedbank – є інформація, що протягом найближчих трьох років екс-власник ТАС отримуватиме по \$7 млн щомісяця. Такій менеджерській ставці можуть позаздрити навіть найуспішніші російські банкіри, та й за європейськими мірками це доволі щедра платня. Схема, за якою Тігіпко «здався варягам», є доволі поширеною на Заході – на певному етапі бізнесмену вигідніше продати свої активи транснаціональній корпорації в обмін на збереження за собою керівної посади в компанії. Такий захід є серйозною претензією на вихід у топ-менеджерську прем'єр-лігу в дивізіоні глобального капіталу.

Цілком імовірно, що приклад Тігіпка наслідуватимуть й інші українські бізнесмени. Загалом в Україні зараз відбуваються доволі помітні зрушення у вищому сегменті ринку праці. Як засвідчив оприлюднений недавно «Інвестгазетою» рейтинг вітчизняних топ-менеджерів: українські топи протягом останніх п'яти років помолодшали в середньому на 10 років, середній вік – 44 роки. Вітчизняний фахівець з дипломом МВА нині вже не дивина. Трапляються випадки хедхантингу національного масштабу – так минулого року «Інтерпайп» перехопив Олександра Городецького, який тривалий час очолював компанію ТНК-ВР Україна. Показовий факт: менеджера «вполювали» не конкуренти, а представники компанії іншого профілю. Це є свідченням того, що в українських менеджерах починають цінувати не стільки фахові галузеві знання, а управлінські навички. Усе в кращих західних традиціях. З однією суттєвою відмінністю: на заході індикатором діяльності топів є курс акцій корпорації на біржі. В Україні ж власник не має таких чітких критеріїв оцінки якості роботи керівників. Однак зважаючи на те, що останнім часом український бізнес охопила «лихоманка» IPO, невдовзі акції й облігації таки стануть мірилом менеджерської майстерності. Тоді ефективність управління «варягів» і місцевих керівників буде наочною не лише для господарів

великого бізнесу, але й для хедхантерів, і полювання на топів значно поживається.

2.14. Аутсорсинг підбору персоналу

Принцип аутсорсинга: «залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще».

Аутсорсинг підбору персоналу – послуга, в рамках якої завдання по пошуку і підбору персоналу реалізуються зовнішньою спеціалізованою компанією – кадровим агентством. Аутсорсинг дозволяє підвищити ефективність діяльності за рахунок накопичених компанією-виконавцем компетенцій, досвіду і професіоналізму.

Аутсорсинг дозволяє доручити пошук і підбір персоналу фахівцям, що мають в цьому напрямі великий досвід і необхідні ресурси – команду професіоналів, базу даних кандидатів, знання технологій пошуку і оцінки, знання ринку праці, необхідну інфраструктуру.

На відміну від послуг сервісу і підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер, на аутсорсинг передаються зазвичай функції по професійній підтримці безперебійної працездатності окремих систем і інфраструктури фірми на основі тривалого контракту (не менше одного року).

За рахунок аутсорсинга фірма отримує певні переваги, а саме:

1. **Економія коштів.** Вартість послуг аутсорсинга набагато нижча, ніж витрати на побудову власної структури. Із зарплати власних працівників фірма зобов'язана відраховувати податки і внески до фондів. Вартість послуг аутсорсера є витратами фірми і скорочують базу оподаткування.

2. **Економія робочого місця.** Створення власної структури вимагає додаткових офісних площ, оргтехніки, канцоварів, довідково-правових систем, ліцензійного програмного забезпечення.

3. **Постійна робота.** Власним працівникам фірма зобов'язана надавати щорічну відпустку, оплачувати лікарняні. Фірма-аутсорсер працює самостійно.

4. **Економія часу.** Підбір кадрів – непросте завдання, що вимагає часу. Інфраструктуру, технології і фахівців необхідних фірмі надає аутсорсер.

5. **Гарантована якість.** Фірма – аутсорсер має в своєму штаті команду висококваліфікованих фахівців і володіє багатим досвідом виконання аналогічних проектів.

Безумовно аутсорсинг надає фірмі певні переваги. Особливо це важливо для малих та середніх фірм, але більшість крупних компаній надають перевагу при відборі персоналу власним службам з HR-менеджменту.

2.15. Роль Інтернету у кадровому менеджменті

Останнім часом в світі активно обговорюють Четверту індустріальну революцію, в її основі – економіка, що базується на інтелектуальній праці та людських ресурсах – потужній базі для нових інноваційних розробок та відкриттів.

Україна теж має великий потенціал для того, щоб запропонувати світу щось нове. Тим паче що кілька вітчизняних проектів уже відомі у світі – Petcube, iBlazr Ecois.me. І сьогодні в Україні актуалізувалося важливе питання – які створити умови для роботи ІТ-шників, щоб вони розвивали свої проекти тут, а не вивозили їх за кордон.

Якщо десять років тому всі думали, що найважливіший потенціал – це газ чи нафта, а головний капітал – це грошовий капітал та капітал у будовах і заводах, то зараз на перший план виступає таланти і розум, що здатні розвивати все інше. Світ змінюється і основний драйвер змін – людський інтелект.

З переходом Інтернет мережі до інформаційної технології WEB 2.0 відкрилися необмежені можливості вільного обміну інформацією між усіма користувачами мережі, що дозволило інтегруватися і приймати участь у формуванні інформаційного простору Інтернету абсолютно кожному користувачеві персонального комп'ютеру чи смартфоні. Це ознаменувало початок нової епохи Інтернет комунікацій. Соціальні мережі, як то Facebook, LinkedIn, MySpace, персональні блоги на Livejournal, Instagram або

Tumblr, інтернет-магазини (e-commerce) та мобільні додатки, як то apps, краудфандингові платформи (дозволяють збирати значні кошти на втілення у життя комерційних та некомерційних проєктів), старт-ап платформи та бізнес-інкубатори – докорінно змінили принципи ведення сучасного бізнесу, значно знизили порогові інвестиції створення бізнес-проєкту та відкрили нові можливості отримання доходу.

Швидкість розповсюдження інформації зросла у тисячі разів, а її обсяг кожного дня збільшується у геометричній прогресії. З'явилися тисячі ресурсів он-лайн освіти, передові університети світу частково перейшли до дистанційного навчання. Дуже багато он-лайн освітніх ресурсів є безкоштовними, зокрема навіть курси Оксфордського, Кембриджського, Гарвардського університетів, які читаються у режимі он-лайн професорами даних освітніх закладів. Освіта та бізнес стають більш доступними.

Соціальні мережі в свою чергу сприяли появі цілого ряду нових професій, наприклад: адміністратор соціальних мереж, SMM маркетолог, блогер, контент-менеджер та інші. Більш того, всі прогнози футурологів передбачають подальше збільшення впливу соціальних мереж на життя, бізнес, світ в цілому, та появу все більшої кількості професій та структур, що будуть пов'язані з ними. Поява такого потужного інформаційного ресурсу звичайно вплинула і на процес управління персоналом. Пошук співробітників до організації все частіше здійснюється у соціальних мережах, особливо професійного спрямування, як то LinkedIn, метою створення якого було саме налагодження професійних зв'язків, нетворкінг та пошук спеціалістів.

Вимоги, що пред'являються сьогодні рекрутерам, часто включають навички підбору персоналу у соцмережах. Самі вакансії дуже часто розміщуються на офіційних сторінках організацій у соцмережах або навіть на приватних сторінках співробітників компанії. Якщо компанія у процесі своїй діяльності тісно пов'язана з діяльністю у Інтернет мережі, або навіть, не дуже тісно, рекрутерами може відслідковуватись активність співробітників у соцмережах, у резюме кандидатів сьогодні вимагають включати посилання на хоча б одну соціальну мережу. Наприклад, профіль у

Facebook майже завжди може дуже багато сказати про майбутнього співробітника. Розділ «Основна інформація» дає уявлення про місце проживання, сімейний стан, освіту, попередні місця роботи та посади, інтереси та погляди кандидата. Матеріали так званої «Хроніки» можуть свідчити про рівень активності, прогресивність поглядів, громадянську позицію, хобі, вподобання, погані звички або несподівані навички та багато іншого. Звичайно, характер висновків може носити дуже суб'єктивний характер і залежати як від сприйняття глядача, так і від власника сторінки. Окрім широкого ряду існуючих нових професій останніх 5-10 років, до переліку майбутніх затребуваних професій науковці включають: консультанта з безпеки особистого профілю, соціального робітника з адаптації людей з обмеженими можливостями через Інтернет, віртуального адвоката, персонального бренд-менеджера (формує персональний імідж з використанням соціальних мереж та інших площадок), модератора суспільств користувачів, координатора освітніх онлайн-платформ, менеджера краундфандингових та краундінвестингових платформ, тайм-брокера (спеціаліст, що продає робочий час фрілансерів, що працюють дистанційно), розробника моделей Big Data, дизайнера інтерфейсів та IT-проповідника [<http://www.cossa.ru/149/117262/>].

Державні органи вже дають запит на IT-рішення, які зроблять процес державного управління прозорим, дозволять заощадити бюджетні кошти, унеможливити корупцію. В середині держави має існувати система стартапів, до якої давно звик бізнес. Це можливо шляхом вибудування некомерційних інкубаторів, які створюватимуть рішення, корисні державі та суспільству, що зможуть швидко модернізувати саме ті галузі, які найбільше цього потребують. «Інкубатор 2001» – це початок четвертої технологічної революції в Україні

Сьогодні без перебільшення можна прогнозувати подальший розвиток соціальних та бізнес комунікацій саме через мережу Інтернет, що докорінно змінило та продовжує змінювати традиційні підходи до ведення бізнесу, управління персоналом та багато інших сфер нашого повсякденного життя. До таких принципових змін в самому характері праці потрібно підготуватися кадровим службам.

2.16. Безпека праці та здоров'я персоналу

Робоче місце досить точно характеризує професійні якості людини, її характер, уподобання і навіть гастрономічні звички. Завалений купами паперів стіл свідчить про хаос у думках його хазяїна, а сам він виглядає змученим та стомленим.

Якщо робити одночасно багато справ, то є ризик не закінчити жодної. Бажано усі справи розподілити на невідкладні, важливі і другорядні та займатися ними по черзі. Стіл треба звільнити від усього зайвого. Психологи свідчать, що лише погляд на стіл, завалений паперами викликає внутрішню напругу, хвилювання, підвищує кров'яний тиск та навіть порушення діяльності серця і виразку шлунка.

Крім того треба звикнути найбільш складні проблеми вирішувати у першій половині дня. Бо саме в цей час мозок людини найкраще засвоює та переробляє інформацію, а організм найбільш адаптований до навантажень та стресів.

На створення психологічного клімату впливає також розміщення робочого столу у приміщенні, його форма та розміщення стільців для співбесідників. Бажано аби співбесіда проходила за умов психологічного комфорту. Наприклад, позиція кутового розміщення співбесідників характерна для дружньої бесіди. Вона забезпечує постійний контакт очей, дає можливість для вільної жестикуляції, дозволяє спостерігати за емоціями співбесідника.

Для обговорення та розробки спільних рішень співбесідникам бажано сидіти по один бік столу, що є однією з найбільш вдалих для цього стратегічних позицій. А позиція один навпроти іншого створює атмосферу конкуренції. Люди займають таке положення, якщо між ними є суперництво, або нерівність у виробничих відносинах.

Якщо постійно відчуваєте дискомфорт в офісі, то можливо ви неправильно розставили меблі. З точки зору психологів, бажано аби спина була „закрита”, тобто позаду ніхто не знаходився, і була можливість вільного огляду приміщення. Людина зручно себе почуває, коли бачить хто заходить до приміщення і підходить до її столу.

Організуючі робочі місця треба враховувати і „віконний фактор”. Найбільш зручним є місце біля вікна, що дозволяє при на-

пруженні миттєво змінити психологічний настрій, подивившись за вікно. Психологи радять деякий час дивитися за вікно, коли відчуваєте втому очей, або знаходитесь у стресовій ситуації. Небажано розташовувати робочі місця далі ніж за чотири метри від вікна, бо будуть порушені не лише норми освітлення, але і психологічний комфорт.

Психологи позитивно оцінюють наявність на робочому місці фотокарток членів родини. Це створює додаткову захищеність людини, бо після неприємної розмови з начальством або діловим партнером, достатньо одного погляду на дорогі обличчя аби спала напруга і повернулась душевна рівновага. Але неможливо переобтяжувати картками свій стіл. Це може бути неприємно співробітникам, що не мають родини та й не всім діловим партнерам подобається, коли їх зустрічають занадто по-родинному. Крім того начальство за таких мов може вирішити, що ви занадто піклуєтесь родинними справами на противагу роботі. Обмежтесь однією фотокарткою і бажано аби бачили її лише ваші очі.

До важливих психологічних факторів слід віднести і стреси. В сучасному світі уникнути стресів неможливо, але треба до них вміти пристосовуватись. До речі, лікарі вважають, що „виробничі інфаркти” провокують не стільки постійні перевантаження та примхи погоди, скільки помилки в поведінці самих службовців. І, в першу чергу, надмірне споживання кави, міцного чаю або нікотину, аби підвищити свою працездатність. Безумовно це дійсно дає певний стимулюючий ефект, але лише на короткий термін. Крім того для всіх стимуляторів притаманний ефект звикання. Тобто з кожним днем, аби відчувати себе бадьорими люди збільшують норми споживання напоїв та нікотину. Зловживання стимуляторами особливо в умовах жаркого літа або занадто холодної зими приводе до розвитку ішемічної хвороби серця, стенокардії і навіть інфарктів та інсультів.

Ще одна „офісна хвороба” – неправильне та нерегулярне харчування. Це стимулює розвиток захворювань шлунково-кишкового тракту. Аби запобігти цьому бажано за будь-яких умов не змінювати звичного режиму харчування.

Для успішного розвитку ділової кар'єри ніякі виробничі труднощі не сприймайте як трагедію. Вони лише підвищують вашу стійкість до перевантажень, а додаткові завдання дадуть можливість проявити свої професійні якості та просунутись по службових сходах.

Список літератури та джерела до розділу 2

1. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність та перспективи. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
2. Вебер М. Избранные произведения. Протестантская этика и дух капитализма, – М., «Прогресс», 1990, – 610 с.
3. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2003. – 715 с.
4. Друкер П. Менеджмент на пороге 21 столетия. – М: Изд. дом «Вильямс», 1999. – 176 с.
5. Кредісов А. Менеджмент: основні концепції 2-ої половини 20-ого ст. і деякі тенденції розвитку на початку 21-ого ст.// Економіка України. – 2005. – № 11. – С. 12-20.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Пер. с англ. изд. – М.: Дело, 1998. – 702 с.
7. Паркинсон С. и др. Искусство управления. – СПб.: Лениздат, 1992. – 367 с.
8. Поляков В. Г. Человек в мире управления. – М.: Наука, 2006. – 276 с.
9. Семь нот менеджмента / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. 5-е изд., доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2002. – 656 с.
10. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Основы управленческой деятельности. М.: Высш. школа. 2000. – 341 с.
11. Drucker Peter F. The Practice of Management. Butterworth and Heinemann, 1999. – 184 p.
12. <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/37/0820078572.html>
13. <http://posada.com.ua/useful/employer/7/177/>
14. <http://www.ebskiev.com/ukr/news/04022005115931.htm>
15. <http://glavred.info/print/articles/10597.prn>

Розділ 3. Стили управління персоналом

3.1. Основні стилі управління персоналом

3.2. Додаткові стилі управління персоналом

3.3. Континуум стилів керівництва Ренсіса Лайкерта

3.4. Управлінські ґратки

3.5. Багатовимірні стилі управління персоналом

3.5.1. *Стиль підтримки та інструментальний стиль*

3.5.2. *Ситуаційний менеджмент персоналу*

3.6. Модель організації змішаного типу або «теорія двох»



РОЗДІЛ 3. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Основні стилі управління персоналом

Термін «стиль» означає стрижень для письма на восковій дошці, який пізніше почав уживатися в значенні почерк, тобто стиль керівництва – це почерк в діях менеджера.

Під стилем керівництва (управління), за звичай, розуміють загальну характеристику способів, за допомогою яких відбувається взаємодія керівників і підлеглих.

В свою чергу, керівництво – це здатність чинити вплив на окремих осіб та групи осіб, спонукаючи їх працювати на досягнення цілей організації, а однією з найважливіших характеристик діяльності керівника є стиль керівництва.

Стиль керівництва – манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, аби вплинути на них і спонукати до досягнення цілей організації.

Стиль керівництва – це стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера, крім того, під стилем керівництва розуміють манеру і спосіб поведінки менеджера в процесі підготовки і реалізації управлінських рішень.

Стиль і методи керівництва взаємопов'язані. Кожному з методів керівництва, що склалися, притаманний адекватний стиль управління. Метод управління рухоміший і чутливіший до нових потреб суспільства, ніж стиль керівництва. Стиль як явище відстає від розвитку і вдосконалення методів управління і, у зв'язку з цим, може вступити з ним у суперечність.

Перші наукові дослідження в області стилів управління малими групами були проведені американо-німецьким психологом Куртом Левиним (1890-1947 рр.) в другій половині 40-х рр. Він створив дві експериментальні групи для виявлення чинників, що впливають на групову діяльність. Вони склалися з дітей 10-12 років, що робили театральні маски. Керівником в групах був один і той же експериментатор, що використав два стилі авторитарний і демократичний.

З'ясувалося, що ці стилі по-різному впливали на атмосферу в групах, самопочуття, настрої дітей і результативність їх роботи.

Надалі керівник використовував стиль ліберального потурання, який виявився найменш ефективним.

Експеримент дозволив К. Левину зробити наступні висновки.

- «Поза керівником» існує безліч можливих шляхів впливу на людей. Оволодіння цим полем – це одне із завдань професійної діяльності керівника. «Стильова бідність» є небажаною хворобою в цій професії.

- Стиль керівника складається з двох сторін: з боку особливостей особи керівника та з боку специфіки групи (колективу). У стилі своєрідно знаходять віддзеркалення потреби керованого об'єкту. Тому важливо відчувати їх у використовуваних формах і методах.

- Не існує хороших і поганих стилів управління. Кожен стиль стосовно даних умов, ситуації або об'єкту має свої плюси і мінуси. Співвідношення між ними вельми важливе для результатів управління.

Таким чином, Левин виявив, що авторитарне керівництво домоглося виконання більшого обсягу роботи, ніж демократичне. Проте на іншій чаші вагів були низька мотивація, менша оригінальність, менша дружелюбність в групах, відсутність групового мислення, велика агресивність, що проявлялася як до керівника, так і до інших членів групи, стан пригніченої тривоги і, одночасно, більш залежна і покірна поведінка. В порівнянні з демократичним при ліберальному керівництві обсяг роботи зменшується, якість роботи знижується, з'являється більше гри.

Пізніші дослідження не повністю підтвердили висновки про те, що автократичне керівництво забезпечувало вищу продуктивність, але нижчий ступінь задоволеності підлеглих, ніж демократичне. Проте, дослідження Левина дало основу іншим вченим шукати стилі поведінки, які можуть привести до високої продуктивності праці і високого ступеня задоволеності.

Дослідження Курта Левина дало основу для пошуків стилю управління, який здатен сприяти підвищенню продуктивності праці та задоволенню виконавців.

В процесі трудової діяльності у кожного керівника формується індивідуальний почерк дій, який в деталях повторити неможливо. Проте, серед цього різноманіття почерків К. Левин, у своїх дослідженнях 1938 року, виділив певні закономірності, які узагальнив як три основні стилі управління.

1. Авторитарний (директивний) стиль управління: цей стиль припускає жорстку централізацію влади в руках одного керівника, який робить ставку на адміністративні методи у взаємовідношеннях з колективом. Контакти з персоналом вельми обмежені, він категоричний і достатньо різкий з людьми, він ніколи не принижується до прохання, а лише віддає накази та повчання. Для нього характерні догматизм і стереотипність мислення. Все нове сприймається ним з обережністю або зовсім не сприймається. Думка підлеглих його рідко цікавить, а вони не прагнуть проявляти ініціативу. Він зацікавлений в максимальній концентрації влади у власних руках. Навіть розміщення людей на нараді в його кабінеті підпорядковане його ідеології, що створює напружену обстановку в колективі (рис. 3.1).

Керівник такого типу характеризується жорсткістю, вимогливістю, суворим контролем за дисципліною, орієнтацією на результат, ігноруванням соціально-психологічних факторів.

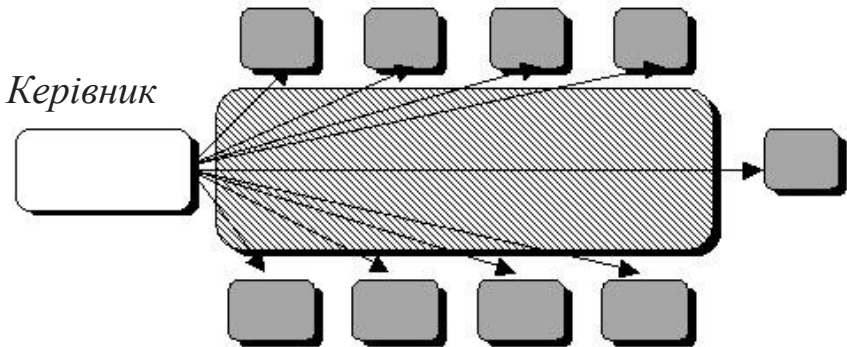


Рис. 3.1. Розміщення співробітників на нараді при авторитарному стилі керівництва

Даний стиль не стимулює ініціативу підлеглих, вона навпаки часто карається, що робить неможливою ефективну роботу в організації.

2. **Демократичний (дозвільний)** стиль управління: лідер такого напрямку прагне основні питання вирішувати колегіально, систематично інформуючи підлеглих про положення справ в колективі. Він правильно реагує на критику, у нього постійний контакт зі своїми підлеглими і між ними складаються довірчі відносини, він завжди ввічливий і доброзичливий. Частина управлінських функцій такий керівник делегує підлеглим. При цьому він достатньо вимогливий і його зауваження, як правило, справедливі. На нараді він не виділяє себе серед своїх підлеглих і сидить з ними як рівний з рівними (рис. 3.2).

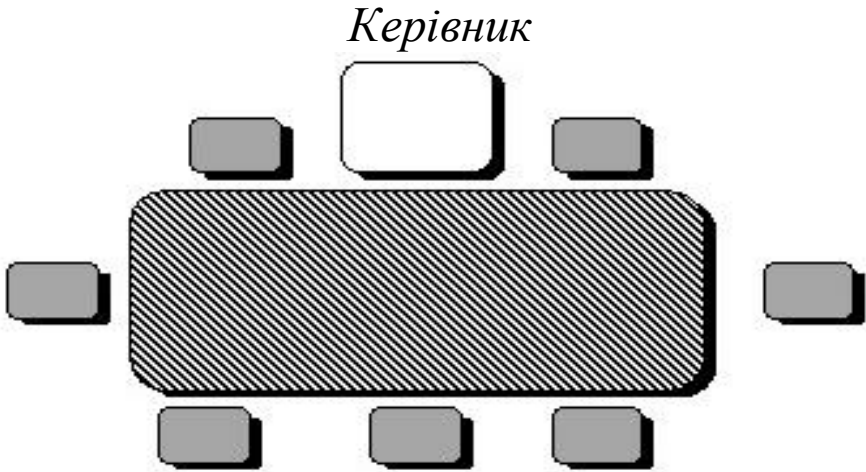


Рис. 3.2. Розміщення співробітників на нараді при демократичному стилі керівництва

Керівник такого стилю управління спирається на колегіальність, цінує довіру, ініціативу та творчість своїх підлеглих. Йому притаманні самодисципліна, свідомість, відповідальність, гласність, орієнтацію не тільки на результати, але і на способи їх досягнення. Він намагається інформувати підлеглих про зовнішні та внутрішні виклики та разом знаходити ефективні рішення.

3. **Ліберальний (попустительський)** стиль управління: керівник такого плану практично не втручається в діяльність колективу. Працівникам надається повна самостійність для індивідуальної і колективної творчості. Такий керівник завжди ввічливий з підлеглими. Проте, його готовність відмінити раніше ухвалені рішення, особливо якщо це загрожує його популярності, безініціативність, потурання підлеглим, відсутність дисципліни і вимогливості, домовленості і прохання там, де потрібен наказ, боязнь конфліктів і погодження з думкою підлеглих робить його управлінську діяльність нерезультативною.

Пасивність ліберального керівника, його не бажання брати на себе відповідальність, направляти в потрібному напрямку підлеглих негативно впливають на продуктивність праці та на задоволеність своєю працею його підлеглих.

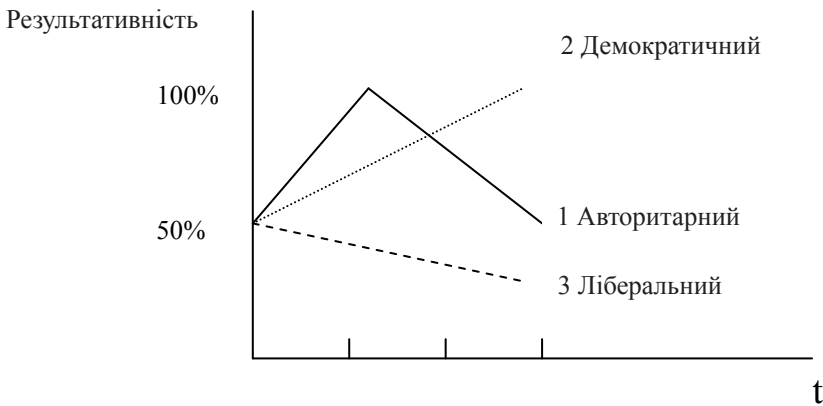


Рис. 3.3. Результативність основних стилей управління

На Рис. 3.3. наведено графік результативності управління організацією керівниками, які тяжіють до різних стилів в динаміці їх розвитку в часі. Найбільш ефективним для підвищення продуктивності праці є демократичний стиль, а найменш – ліберальний. Авторитарний стиль доки не перетворився на тиранію може давати найвищий приріст продуктивності, але небезпека сповзання керівників, що тяжіють до такого стилю керівництва, до тиранії не

сприяє його широкому залученню, як при керівництві окремими організаціями, так і державою в цілому.

Соціологічні дослідження Gallup показало, що в рівноправних колективах, де керівники сприймають підлеглих як партнерів, свою роботу люблять 87% опитаних, порівняно з 69% респондентів, у яких керівництво не визнає рівності. Там де у керівництва з підлеглими склалися товариські відносини 78% докладають максимум зусиль для досягнення успіху своєї фірми, у той час, як у «авторитарних» колективах лише 59%. У «партнерських» організаціях свою кваліфікацію підвищують 64% співробітників, а у «авторитарних» тільки 40%.

У міжнародному менеджменті давно відсутнє поняття ідеального керівника, універсального для всіх випадків життя: все залежить від діяльності структури та людей, які в ній працюють.

Наприклад, боси авторитарного типу незамінні у силових структурах: у військових частинах, міліції, СБУ, охоронних фірмах. Для них поняття «накази не обговорюють» та заборона заперечень – цілком справедливі, адже коли почнуть обговорювати наказ – його не виконають вчасно. Такий тип керівництва доречний в деяких інших сферах – наприклад, під час виконання ремонтних робіт, рятувальних робіт, оперативного втручання та ін. необхідно діяти без зволікань, адже найважливішим фактором у таких випадках є час.

Навпаки, у сфері обслуговування, освіти, медицини (на рівні встановлення діагнозу) чіткі вказівки непотрібні, працівники повинні діяти на свій розсуд, приймати рішення відповідно до ситуації. У демократичних організаціях вважають, що одна голова – добре, а дві краще.

Кожна людина хотіла б мати теплі товариські стосунки з начальником. Але з іншого боку для нормального робочого процесу необхідна дисципліна, яка відсутня при панібратських стосунках. Таким чином задля успіху організації необхідна деяка дистанція між керівником та підлеглими, тобто керівнику важко утриматись в процесі своєї роботи у межах якогось одного стилю управління у чистому вигляді.

3.2. Додаткові стилі управління персоналом

Крім основних стилей управління, жоден з яких у чистому вигляді не зустрічається на практиці, виділяють ще три додаткові стилі управління, кожен з яких ніби додається до одного з основних стилей. Зазвичай виділяють такі найпоширеніші додаткові стилі:

1. Патерналізм (матеріалізм) – цей стиль поєднує високий рівень турботи про виробництво з високим рівнем турботи про людей. Проте він носить не інтеграційний характер, а доповнюючий, де пріоритет віддається старанності і слухняності.

2. Опортунізм (анархізм) – це поєднання будь-яких або всіх підходів до управління, які здатні укріпити положення керівника і дати йому певні особисті переваги.

Анархізм – це ненасильство, не підвладність, незалежність. Анархізм заперечує закони, створені державою для придушення особи. Анархізм надає перевагу інтересам людини, а не держави.

3. Фасадизм – в архітектурі цей термін означає лицьовий або фасадний бік будівлі. Управлінський стиль з такою назвою відображає сенс терміну фасад, тобто фронтальна сторона може бути фальшива і затуляти від підлеглих і начальства те, що насправді за нею знаходиться.

Усі додаткові стилі управління, тому і називають додатковими, що зустрічаються лише з іншими та утворюють разом з ними більш складні стилі керівництва персоналом.

3.3. Континуум стилів керівництва Ренсіса Лайкерта

В класифікації стилів управління Ренсіса Лайкерта були запропоновані інші критерії класифікації стилів керівництва, ніж у Курта Левина. За граничні позиції континууму стилів керівництва були взяті принципово нові стилі:

- стиль керівництва, зосереджений на роботі;
- стиль керівництва, зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (або орієнтовані на завдання), займаються проектуванням завдань, розробляють систему винагород для підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на людину), прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом поліпшення людських відносин, залученням підлеглих до процесу підготовки прийняття рішень, допомогою у вирішенні проблем тощо.

Згідно з висновками американського дослідника Р. Лайкерта, стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину. Продуктивним він вважав стиль, зорієнтований на людину. Однак пізніше з'ясувалося, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто виробляють інтегральний стиль керівництва. Лайкерт запропонував чотири системи вибору менеджерами стилю керівництва, які базуються на оцінці поведінки керівника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Базові системи Р. Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуата-торсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консульта-тивно-демократична	На засадах участі працівників

Згідно зі системою 1 керівники є автократами; в системі 2 керівники дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень; в системі 3 керівники використовують двостороннє спілкування, передбачаючи певну довіру між керівниками і підлеглими; в системі 4 керівники орієнтуються на групові рішення та участь працівників у прийнятті рішень. Остання система є найдієвішою, оскільки найбільше орієнтована на людину та базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому і неформальному спілкуванні.

3.4. Управлінські ґратки

На зміну «одновимірним» стилям управління, про які йшлося вище, прийшли «багатовимірні». Для успішної діяльності організації вже недостатньо тільки якихось певних відносин між

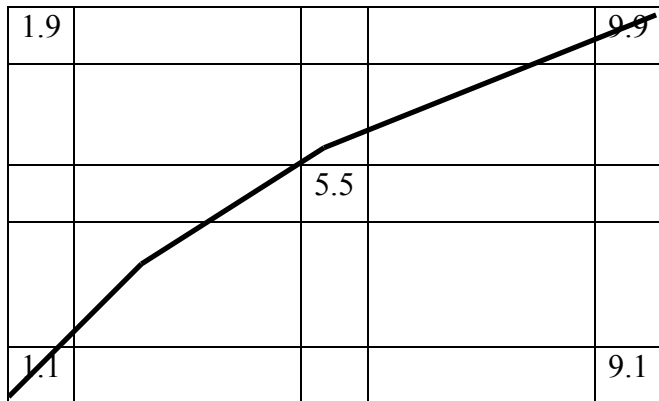
керівником і його підлеглими, є ще безліч різних обставин, які також повинні братися до уваги.

Першими серед «багатовимірних» стилів управління стали «управлінські ґратки», розроблені у 60-х роках американськими фахівцями з теорії менеджменту Робертом Блейком і Джейн Мотон (1964 і 1968). Управлінська ґратка – це свого роду теоретична матриця, яка визначає методи управління, якими користуються керівники всіх рівнів з метою врегулювання внутрішньогрупових взаємодій. Такі «ґратки» дозволяють підібрати найбільш ефективні для діяльності організації прийоми і методи управлінського впливу.

Термін «ґратка» виник не випадково. Роберт Блейк, створивши теорію «про золоту середину», створив також спеціальну схему для наочної демонстрації. Ця схема є ґратками у вигляді 81 квадрата – 9 горизонтальних рядків і 9 вертикальних стовпців

Стилі управління він розглядав з двох позицій: що дає управлінська діяльність для людей і який вплив вона спричиняє на виробничий процес. Останнє дало можливість побудувати управлінську ГРИД-решітку, в якій по вісі Х – турбота про виробництво, по вісі Y – турбота про людей (рис. 3.4).

Турбота про
людей



Турбота про виробництво

Рис. 3.4. Управлінська ГРИД-решітка

Управлінська ГРИД-решітка на рис. 3.4 показує, як співвідносяться людські відносини та виробничі результати в залежності від пріоритетів керівництва організацією. По вертикальній вісі управлінської ґратки відбувається ранжирування «турботи про людину», а по горизонтальній – «турботи про виробництво». Стиль управління визначається за обома критеріями. Цифра «1» означає мінімальні значення цих факторів, а цифра «9» – максимальні. Проміжні значення між «1» і «9» відповідають проміжним характеристикам. Спосіб, яким конкретний менеджер об'єднує ці два виміри, визначають його стиль керівництва.

Кожний «квадратик» на схемі відповідає певним співвідношенням між піклуванням про людей та турботою про виробництво. Більш детальний розгляд можливих проявів піклування про людей та турботи про виробництво, зроблений Р. Блейком разом з Дж. Моутоном, представлено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Ґратка Роберта Блейка

Управлінська ґратки Блейка-Моутона (англ. Blake and Mouton leadership grid) – це концепція, розроблена в університеті штату

Огайо і модифікована та популяризована Блейком і Моутон, які побудували ґратку та детально описали чотири крайніх позиції «управлінської ґратки» і одну середню.

Усі стилі управління, представлені на рис. 3.5, розглянуто з таких позицій:

- як виявляється ініціатива того, хто управляє;
- чи уміє він працювати з інформацією;
- його здатність захищати свої думки;
- яким чином вирішуються конфлікти в організації;
- як ухвалюються рішення в організації;
- рівень критичного аналізу діяльності підлеглих та здатність до самокритики.

У відповідності з обраними критеріями оцінки керівників нижче розглянуті стилі керівництва, що займають кутові та серединну позиції.

Стиль 1.1 – стиль «відсиджування» або відбування на посаді, оскільки поєднує слабку турботу про виробництво, з низьким рівнем турботи про людей. Керівник типу 1.1 ініціативний рівно на стільки, наскільки це необхідно для збереження свого положення. Прагнучи піти від вирішення проблем, він вважає за краще знаходитися осторонь, уникаючи пошуку будь-якої нової інформації. Навіть якщо має свою власну думку, прагне її не висловлювати і не ухвалювати самостійних рішень. Для такого керівника характерна позиція вичікування, оскільки він прагне знайти спосіб перекласти рішення на когось іншого. При виникненні конфліктних ситуацій зберігає нейтралітет. Що стосується критики, такий керівник усувається від аналізу діяльності своїх підлеглих, тим більше власної діяльності. Продуктивність праці в його організації низька, матеріальне положення працівників незадовільне. У перспективі таку організацію чекає крах.

Стиль 1.9 – це стиль «заміського клубу» поєднує максимальну турботу про людей з мінімальною турботою про виробництво.

Керівник типу 1.9 уникає неприємних негативно забарвлених ситуацій, він прагне дістати схвалення підлеглих. У виробничих питаннях ініціатива такого керівника мінімальна. Дискусії з його участю малопродуктивні, навіть якщо він розуміє суть проблеми,

боячись образити підлеглих, прагне уникнути її вирішення. Намагаючись жити в гармонії з колективом, зі всього потоку інформації він вибирає підтверджуючу, що в колективі все гаразд. Така тенденція приводить до поверхневого аналізу ситуації на виробництві. У конфліктах він ніколи не бере участь і прагне їх залагодити, якщо вони виникають.

Особливість такої людини в тому, що він прагне розвинути в підлеглих відчуття причетності до загальних справ. Якщо йому “зверху” нав’язують рішення, то він часто тягне час, прагнучи заручитися підтримкою його безпосередніх виконавців. Керівник такого плану уникає критичних зауважень. Він вважає, що людей треба заохочувати і стимулювати, а не вказувати на їх недоліки. В організаціях з таким типом керівника продуктивність праці зазвичай низька. Гармонія і доброзичливість у взаєминах можуть зникнути, оскільки завжди є працівники, які прагнуть до нових, часто суперечливих керівництву, методів роботи. Тим, хто схильний до атмосфери «заміського клубу», Блейк рекомендує рішучіше відстоювати свою точку зору, прагнути розібратися у виробничій інформації, підвищувати свою кваліфікацію та не уникати конфліктів, які сприяють розвитку організації та більш глибокому розумінню її проблем та задач.

Стиль 9.1 – це стиль максимальної турботи про виробництво поєднується з мінімальною турботою про людей. Керівник такого стилю енергійний, працездатний, схильний вважати, що тільки він може привести організацію до успіху. Акцентує увагу на помилках підлеглих і карає їх за непокору.

Керівник такого типу планує все до дрібниць, але відповідальність за помилкові рішення покладає на підлеглих. Такий керівник вельми ініціативний, він піклується про виробничі показники, але абсолютно не радиться з підлеглими і не обговорює виникаючі проблеми. За рахунок високої вимогливості до підлеглих такий колектив працює інтенсивно.

Керівник 9.1 велику увагу приділяє інформації. Він вимагає від підлеглих інформації про всіх, навіть не значних, подіях в колективі, щоб повністю контролювати будь-яку ситуацію.

Керівник 9.1 твердо і однозначно висловлює свою точку зору, навіть якщо вона йде врозріз з думкою інших людей, але дискусії і обговорення він не заохочує. Конфліктам він прагне запобігти, але, якщо вони виникають, то він прагне нав'язати свою точку зору, використовуючи свою владу і положення. Ухвалюючи рішення, керівник 9.1 практично ніколи не враховує чужу думку.

Критику такий керівник направляє в образливе для підлеглих русло, а самокритика йому невластива. Організація типу 9.1 часто досягає великих успіхів. Багато людей схильні підкорятися. Проте по закінченню певного часу в такому колективі почнуть виявлятися негативні тенденції. Вони пов'язані з тим, що не розкриваються творчі можливості підлеглих, пригнічується їх індивідуальність.

В СРСР у відповідь на тоталітарний режим виникло “диссидентство”. Блейк рекомендує людям з диктаторськими тенденціями подумати про включення підлеглих в процес ухвалення рішень, активізувати їх творчий потенціал, не шукати виключно недоліків підлеглих, а прагнути відмітити їх переваги.

Стиль 9.9 – цей стиль поєднує високий рівень турботи про людей з не менш значною турботою про виробництво. На відміну від менеджерів інших типів, менеджер 9.9 позбавлений внутрішньої суперечності між турботою про виробництво і потребами персоналу. Максимально високий рівень інтеграції цих пріоритетів дозволяє кожному з працівників цієї фірми максимально розкрити власний потенціал. Ступінь участі кожного працівника в діяльності фірми максимально можливий. Особистий внесок менеджера типу 9.9 у діяльність фірми він зводить до формули: «Успіх фірми – мій успіх». Менеджер типу 9.9 уникає захисту власних егоїстичних інтересів за рахунок інших співробітників або підприємства в цілому. Такий менеджер відноситься до вищестоящего начальства так, як він відноситься до своїх колег і підлеглих. Керівник цього типу для подолання конфліктів використовує наступні прийоми:

- забезпечує участь працівників в обговоренні спірних проблем на ранніх стадіях їх виникнення;
- чітко передає без власної інтерпретації сенс висловів;

- розробляє єдині критерії оцінок;
- прагне уникнути конфронтації між членами свого колективу;
- враховує потреби і очікування працівників;
- привертає для вирішення конфліктів експертів в даних питаннях;
- заохочує ініціативність підлеглих.

Менеджер цього типу проявляє активність, енергійність, здатність до виконання значного обсягу роботи. Його розкута творча ініціатива спонукає підлеглих брати активну участь в організації. Керівник такого типу завжди в курсі проблем своєї організації. Він уміє проводити чітку відмінність між фактами і думками, проявляючи ґрунтовність і обізнаність.

Ухвалюючи рішення, керівник 9.9, завдяки всебічній інформованості, здатний на експромти.

Керівник цього типу враховує всі критичні зауваження на свою адресу і заохочує їх, у взаєминах з підлеглими у нього переважають відвертість та щирість.

Стиль 5.5 – поведінка менеджера 5.5 припускає середню турботу про виробництво та середню турботу про людей. Керівник цього типу націлений на компроміс, він здатний пожертвувати половиною одного показника, щоб отримати половину іншого показника. Керівник цього типу зазвичай товариський, відкритий, легко сходиться з людьми. Його можна віднести до типу “сорочка-хлопець” – все, що відкидається в організації іншими, відкидає і він теж. Він не схильний до критичної оцінки традицій, що існують в організації, він вважає, що повинен мислити і поводитися як всі члени організації, і такий стиль поведінки гарантує йому авторитет. При виникненні конфліктів він прагне до них пристосуватися, уклоняючись від вислову власних позицій або і зовсім прагне дистанціюватися від конфліктів. Прагнення зберегти імідж “сорочки-хлопця” обмежує його ініціативу. Це ж відчуття примушує його користуватися неформальною інформацією.

Тільки пройшовши спеціальний тест, HR-менеджер може відповісти в якому з 81 «квадратиків» місце конкретного керівника, і до якого з п’яти головних «стилей» він більш схильний, як управлінець.

Слід однак враховувати, що представлені вище стилі, домінують в поведінці керівників в стабільних умовах. В умовах кризи поведінка керівників відрізняється від домінуючого стилю. Ситуація накладає на них відбиток.

Типологія стилів управління Блейка і Моутон є двовимірною і заснована на поведінковому підході, подальші типології ґрунтуються вже на ситуаційному підході, що розглядає вплив на ефективність управління організацією безлічі чинників, таких як характер завдань, наявність початкової інформації у керівника, вплив зовнішнього середовища і його вимоги та ін.

3.5. Багатовимірні стилі управління персоналом

3.5.1. Стиль підтримки та інструментальний стиль

Подальші розробки привели до обґрунтування двох нових стилів, багато в чому близьких автократичному і демократичному. Кожен автор їх називає по-своєму, але по суті відмінності між сенсом, що вкладається в їх формулювання, невеликі.

Стиль, при якому керівник орієнтується на рішення поставленої перед ним задачі (розподіляє завдання серед підлеглих, планує, складає графіки робіт, розробляє підходи до їх виконання, забезпечує всім необхідним та ін.), отримав на Заході назву інструментального, або орієнтованого на завдання, а стиль, коли керівник створює сприятливий морально-психологічний клімат, організовує спільну роботу, робить наголос на взаємодопомогу, дозволяє виконавцям максимально брати участь в ухваленні рішень, допомагає вирішувати проблеми, заохочує професійне зростання і тому подібне, називають орієнтованим на людські відносини або на підлеглих.

Орієнтований на підлеглих стиль керівництва, близький до демократичному, сприяє підвищенню продуктивності, оскільки дає простір творчості людей, підвищує їх задоволеність, знижує проґули, травми, плинність кадрів, покращує взаємини в колективі і відношення підлеглих до керівника, створює комфортну обстановку.

Потенційні переваги стилю керівництва, орієнтованого на завдання, багато в чому аналогічного авторитарному, полягають в швидкості ухвалення рішень і дій, єдності цілей і строгому контролі за роботою підлеглих. Проте він ставить виконавців в положення залежності, підлеглих, породжує їх пасивність і кінець кінцем веде до зниження ефективності роботи.

Керівник такого типу в основному інформує підлеглих про їх обов'язки та завдання, визначає, як їх потрібно вирішувати, розподіляє доручення, затверджує плани, встановлює норми, контролює.

Зазвичай керівники використовують або демократичний стиль, орієнтований на людські відносини, або автократичний, орієнтований на роботу.

Пізніше в схему були включені ще два стилі: стиль, що заохочує участь підлеглих в ухваленні рішень і стиль, орієнтований на досягнення. Стиль, що заохочує участь (партисипативний), характеризується тим, що керівник ділиться зі своїми підлеглими інформацією, що є у нього, і використовує їх ідеї і пропозиції для ухвалення рішень. Стиль, орієнтований на досягнення, характеризується постановкою перед підлеглими достатньо напруженої мети та очікуванням того, що вони працюватимуть в повну силу своїх можливостей. Їм також нагадують про необхідність постійно підвищувати рівень індивідуальної продуктивності праці та прагнуть вселити в підлеглих упевненість, що вони здатні працювати високоефективно.

3.5.2. Ситуаційний менеджмент персоналу

Як добитися від співробітників максимальної віддачі і при цьому не дати їм «перегоріти»? Як зробити, щоб завдання виконувалися якісно і в строк? Як знайти в добі достатньо часу і як забезпечити всім підлеглим достатньо цікавої роботи?

Відповіді на всі ці питання можна знайти ознайомившись з ситуаційними стилями керування організаціями.

Спроба визначення універсального стилю управління поставила завдання з'єднати велику кількість чинників, що впливають на

поведінку керівника. Головною ідеєю ситуаційного підходу було положення, що управлінські рішення повинні бути різними у різних ситуаціях.

Традиційні підходи до побудови ситуаційного менеджменту використовують комбінацію трьох основних змінних: особових якостей керівника, поведінкових характеристик керівника і ситуації в організації. Кожен з підходів пропонує своє вирішення ефективного управління.

У сучасних умовах ефективність управління визначається не тільки характером відносин між керівником і підлеглими, але і чергою інших обставин, перш за все, зовнішніх чинників. Тому моделі ситуаційного управління мають істотні відмінності по набору різних стилів управління, ситуаційних чинників і шляхів знаходження зв'язку між ними і, нарешті, за визначенням ефективності самого керівництва.

Спроби визначення універсального стилю керівництва, на жаль, потерпіли невдачу.

У сучасних умовах успіх справи визначається не тільки особистою орієнтацією керівника, але і рядом інших обставин: ситуацією, ступенем зрілості підлеглих, їх відношенням до керівника, готовністю до співпраці, характером проблеми та ін., тому відповідь почали шукати в рамках ситуаційних теорій, що дозволяють повніше розглянути керівництво і його наслідки. Ситуаційний підхід до вивчення ефективності управління досліджує взаємодію різних ситуаційних змінних для того, щоб виявити причинно-наслідкову залежність у відносинах керівника і підлеглих, що дозволяє передбачити можливу поведінку керівника і наслідки цієї поведінки.

У зв'язку з цим з'явилися дослідження, які рекомендували керівникам не дотримуватися якогось раз і назавжди прийнятого стилю, а змінювати стилі своєї поведінки відповідно до обставин. А в деяких несприятливих випадках керівникові рекомендувалося взагалі відмовитися від виконання своїх обов'язків.

В сучасних умовах успіх справи зумовлюється не лише особою керівника, але і рядом інших обставин: ситуацією, мірою зрілості підлеглих, їх відношенням до керівника, готовністю до співпраці, характером проблеми та ін.

Новий підхід до проблеми стилів керівництва полягає в тому, що особисті якості і поведінка керівника є лише складовими частинами успіху. Однак вирішальна роль належить додатковим факторам, які виникають в кожній конкретній ситуації. До таких факторів, який отримав назву ситуаційних, відносять потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і впливи середовища, а також наявну у керівника інформацію.

Сучасні дослідження вказують, що аналогічно тому, як різні ситуації вимагають різних організаційних структур, так повинні вибиратися і різні способи керівництва - залежно від характеру конкретної ситуації. Для того щоб працювати найбільш ефективно, керівник повинен застосовувати різні стилі, методи і типи впливу.

На основі вивчення різних ситуацій було розроблено значну кількість ситуаційних моделей, з яких у цьому виданні наведено шість, які на думку авторів, узагальнюють більшість можливих ситуативних сполучень та можуть зорієнтувати починаючих менеджерів на обрання стилю поведінки, який враховує особливості ситуації та не протерічить внутрішнім переконанням та досвіду керівника, а головне дає підстави для передбачення позитивних наслідків від такого вибору:

- Ситуаційна модель керівництва Фідлера;
- Підхід Мітчела і Хауса «шлях - мета»;
- Теорія життєвого циклу Херсі і Бланшарда;
- Модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона;
- Модель П. Ханзейкера і Е. Алессандра, яка враховує тяжіння до самоствердження;
- Модель узгодженого керівництва В. Терещенко.

Модель 1

Теорія ефективного лідерства Ф. Фідлера

Американський професор Ф. Фідлер створив теорію ефективного лідерства (1967 р.), провівши зі своїми колегами дослідження в різноманітних малих групах. На підставі цього було виділено два стилі лідерів: жорсткий і м'який.

Лідер з жорстким стилем керівництва орієнтований, перш за все, на досягнення завдань, виконання ухвалених рішень. Лідер з м'яким стилем віддає перевагу встановленню і підтримці хороших міжособових відносин і посиленню особистого положення.

Згідно із цією моделлю на поведінку керівника впливають такі фактори:

- лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (стосунки між керівником і членом колективу);
- чіткість формулювання і структуризація завдань;
- обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає змогу йому використовувати винагороди, а також його посадові повноваження.

Вивчаючи стосунки в колективах, Ф. Фідлер увів поняття – найменш бажаний колега (НБК), застосовуючи його до працівників, разом з якими найменше хочуть працювати їх співробітники.

На думку Ф. Фідлера, керівник, як правило, нездатний змінити себе і свій стиль управління, тому потрібно, виходячи з ситуації і завдання, поміщати його в ті умови, коли він зможе найкращим чином себе проявити. Залежно від масштабу повноважень керівників, характеру їх стосунків з підлеглими і чіткості структуризації вирішуваних завдань Фідлер виділяє декілька типів різних ситуацій.

Коли завдання чітко сформульовані, посадові повноваження керівника значні, а його стосунки з підлеглими сприятливі, так що на останні легко впливати, в протилежному випадку, коли, навпаки, все погано, керівникові, на думку Фідлера, краще використовувати інструментальний стиль, відсунувши налагодження людських відносин на другий план. Це забезпечує оперативність в прийнятті і реалізації рішень, надійність контролю.

В умовах нескладних, чітко сформульованих завдань для виконання роботи досить простих вказівок, тому одночасно керівник може бути автократом, не забуваючи, проте, що легке диктаторство і тиранія – далеко не одне і те ж: перше люди можуть сприймати з розумінням, а проти другої на законній підставі обуряться і відмовляться працювати.

Стиль управління, орієнтований на підтримку людських відносин, найбільш личить в помірні сприятливих для керівника

ситуаціях, коли у нього немає достатньої влади, аби забезпечити необхідний рівень співпраці з підлеглими. Якщо взаємини хороші, люди в основному схильні робити те, що від них вимагається, орієнтація на організаційну сторону справи може викликати конфлікт, в результаті якого вплив керівника на підлеглих зменшиться. Орієнтація ж на людські відносини, навпаки, підвищує вплив керівника і покращує стосунки з підлеглими.

Модель 2

Ситуаційні стилі керівництва «Шлях – Мета»

Автори ситуаційного стилю керівництва «Шлях – Мета» Теренс Мітчел і Роберт Хаус стверджують, що ефективний керівник спрямовує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи їх досягнення. До основних прийомів такого впливу належать:

- роз'яснення підлеглим їх завдань;
- спрямування зусиль підлеглих на досягненні цілей;
- підтримка дій підлеглих;
- наставництво;
- усунення перешкод у роботі підлеглих;
- формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник;
- задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.

На думку Т. Мітчела і Р. Хауса виконавці прагнутимуть досягати цілей організації, якщо отримають від цього якусь особисту вигоду, тому основне завдання керівництва полягає в тому, аби пояснити, які блага їх чекають в разі хорошої роботи; усунути перешкоди на шляху її здійснення; надати необхідну підтримку, дати пораду, направити дії на вірний шлях. Залежно від ситуації, переваг і особистих якостей виконавців, міри їх упевненості в своїх силах і можливості впливати на ситуацію пропонуються чотири стилі управління:

1. Якщо у співробітників велика потреба в самоповазі і приналежності до колективу, то переважний стиль підтримки, аналогічний стилю, орієнтованому на людські відносини.

2. Коли співробітники прагнуть до автономії і самостійності, краще, як вважають автори, використовувати інструментальний стиль. Пояснюється це тим, що підлеглі, особливо коли від них нічого не залежить, бажаючи скоріше виконати завдання, вважають за краще, аби їм вказували, що і як потрібно робити, і створювали необхідні умови роботи. У неоднозначних ситуаціях використовується інструментальний стиль, оскільки керівник краще бачить ситуацію в цілому і його вказівки можуть служити для підлеглих хорошим орієнтиром. Проте при цьому з вказівками не можна «переборщувати», оскільки виконавці можуть прийняти це за надмірний контроль.

3. Там, де підлеглі прагнуть до високих результатів і упевнені, що зможуть їх досягти, застосовується стиль, орієнтований на «досягнення», коли керівник ставить перед ними посилені завдання і чекає, що вони без примусу прагнутимуть в міру можливості до їх самостійного вирішення, а йому залишиться лише забезпечити необхідні для цього умови.

4. Стиль керівництва, орієнтований на участь виконавців в ухваленні рішень, більш всього відповідає ситуації, коли ті прагнуть реалізувати себе в управлінні. Керівник при цьому повинен ділитися з ними інформацією та широко використовувати їх ідеї.

Модель 3

Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу

Лідерство в менеджменті бере початок з робіт вчених Пола Херси і Кена Бланшара. Їх модель ситуаційного лідерства припускала використання одного з чотирьох стилів управління керівниками залежно від чотирьох рівнів розвитку і мотивації персоналу. У 60-х роках ця модель вперше була описана в книзі «Управління організаційною поведінкою».

Згідно цієї моделі ситуаційного лідерства, існує чотири стилі лідерства, це:

Директивний стиль: Лідерство шляхом наказу – у керівника висока орієнтація на завдання, але низька на людей. Цей стиль характеризується, жорсткою постановкою цілей, контролем і наказами.

Наставницький стиль: Лідерство шляхом продажу ідей – Керівник суміщає високу орієнтацію на завдання і на людей. Лідер так само дає вказівки і стежить за виконанням, але при цьому пояснює свої рішення співробітникам, пропонуючи висловлювати свої пропозиції і ідеї.

Підтримуючий стиль: Лідерство шляхом участі в роботі – керівникові властива висока орієнтація на людей і низька на завдання. Лідер доступними засобами підтримує і допомагає своїм співробітникам. Рішення ухвалюються у більшості випадків підлеглими.

Делегуючий стиль: Лідерство шляхом делегування – керівникові властива низька орієнтація на завдання і на людей. Лідер делегує повноваження, має рацію, а головне відповідальність іншим членам команди.

Модель ситуаційного лідерства припускає використання стилю управління залежно від ситуації, в якій знаходиться співробітник у відповідності з рівнем його розвитку. Теорія пропонує визначати рівень розвитку підлеглого по чотирьох ознаках:

- Не може, але хоче – Співробітник високо мотивований, демонструє ентузіазм, але низькі знання і навички.
- Не може і не хоче – У співробітника, не достатні знання і відсутня мотивація. Тобто підлеглий демотивований, часто це відбувається, коли очікування співробітника від роботи не виправдалися.
- Може, але не хоче – У підлеглого хороші знання і навички, але є проблема в мотивації.
- Може і хоче – Співробітник демонструє хороший рівень навичок і знань. Окрім цього у нього хороша мотивація і упевненість в собі.

Моделі американських економістів Пола Херсі та Кена Бланшарда базуються на усвідомленні того, що стилі керівництва залежать від зрілості виконавців, а саме здатності відповідати за свою поведінку, прагнення і намагання досягнути мети, а також від освіти, досвіду, обізнаності у конкретній сфері.



Рис. 3.6. Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшарда

На рис. 3.6 представлено ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшарда.

На думку Херсі та Бланшарда, які обґрунтували ситуаційні стилі керівництва, зрілість є динамічною характеристикою, тобто характеристикою конкретної ситуації. Залежно від завдання окремі працівники та їх групи виявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен змінювати свою поведінку залежно від зрілості підлеглих.

На рис. 3.6 подано чотири стилі керівництва, які відповідають певному рівню зрілості виконавців:

- вказівка – S₁;
- передавання – S₂;
- участь підлеглих у прийнятті рішень – S₃;
- делегування – S₄.

Відповідно названих стилей керівництва в межах ситуаційної концепції П. Херслі и К. Бланшарда відносно ступеню зрілості підлеглих, їх здатності відповідати за свою поведінку, їх освіти і досвіду розглянуто чотири основні стилі керівництва, представлені на рис. 3.6.

1. Суть найпростішого з них полягає у вказівках незрілим, нездатним і небажаючим відповідати за свою роботу співробітникам, що і як потрібно робити. Тут керівник повинен орієнтуватися, в першу чергу, на вирішення організаційно-технічних проблем, а потім вже на налагодження людських відносин і створення колективу.

Якщо зрілість виконавців низька, а менеджер у своїй діяльності максимально орієнтується на виконання встановлених завдань, не вважаючи за необхідність впливати на поліпшення стосунків в організації, то він буде використовувати стиль S1 – «Вказівка». Такий стиль передбачає доведення менеджером до підлеглих конкретних завдань, чітке інструктування щодо шляхів їх виконання та запланованих результатів, жорсткий контроль за досягненням поточних та кінцевих результатів, застосування певних санкцій у разі недосягнення визначеного рівня результативності.

2. Для співробітників, що володіють середнім рівнем зрілості, коли вони хочуть брати на себе відповідальність, але не можуть робити цього, керівник повинен одночасно і давати виконавцям вказівки, і підтримувати їх прагнення творчо і самостійно працювати.

Коли ж рівень зрілості виконавців поміркований, але ближче до низького, а менеджер одночасно високою мірою орієнтується і на людські стосунки, і на виконання завдань, то йому доцільно застосовувати стиль S2 – «Передавання». Цей стиль керівництва вимагає від менеджера високого професіоналізму та наявності певних моральних якостей (прагнення допомогти, підтримати, скерувати тощо), оскільки за таких обставин менеджер виступає в ролі наставника, який не лише пояснює підлеглим сутність завдань, шляхи та засоби їх виконання, а й дбає про морально-психологічний клімат у колективі, підтримку хороших стосунків.

3. Коли співробітники можуть, але не хочуть відповідати за вирішення поставлених завдань, не дивлячись на наявність для цього всіх умов і володіння достатньою підготовленістю, найбільш відповідним вважається стиль, що передбачає їх участь в ухваленні рішень. Вони самі прекрасно знають, що, коли і як потрібно робити, але керівникові потрібно розбудити в них відчуття причетності, надати можливість проявити себе, а, де потрібно, без нав'язливості допомогти.

Якщо зрілість виконавців є поміркованою, але має тенденцію до зростання, то менеджеру, який орієнтується у своїй діяльності на людські стосунки, доцільно застосувати стиль керівництва S3 – «Участь підлеглих у прийнятті рішень», що сприятиме колективному підходу до пошуку найоптимальніших шляхів виконання встановлених завдань.

4. При високій мірі зрілості, коли люди хочуть і можуть нести відповідальність, працювати самостійно без допомоги і вказівок керівника, рекомендується делегувати повноваження і створювати умови для колективного управління.

Якщо ж зрілість виконавців висока при досягненні конкретних завдань, то менеджер може застосовувати стиль керівництва S4 – «Делегування», тобто повністю делегувати підлеглим повноваження щодо вибору шляхів та засобів досягнення визначених цілей та виконання конкретних завдань.

Модель 4

Ситуаційна модель використання стилів керівництва для прийняття рішень

Ситуаційна модель використання стилів керівництва для прийняття рішень створена Віктором Врумом та Філіпом Йеттоном. Вона концентрує увагу на процесі прийняття управлінських рішень, пропонує п'ять стилів керівництва, які використовують залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень:

- автократичні (A1 і AII);
- консультативні (C1 і CII);
- повної участі (GII).

Використання кожного зі стилів залежить від конкретних ситуацій, які викладені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Стилі прийняття рішень за В. Врумом та Ф. Йеттоном

Стилі	Характеристика стилів
AI	Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі отриманої інформації
AII	Керівник отримує інформацію від підлеглих, а потім сам розв'язує проблему
CI	Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції та приймає рішення
CII	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, вислуховує їх пропозиції, а потім особисто приймає остаточне рішення
GII	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи, зосереджуючись на оптимальній. При цьому керівник прагне, щоб його пропозиція була прийнята підлеглими.

На думку В. Врума і Ф. Йеттона залежно від ситуацій, особливостей колективу і характеристики самої проблеми можна говорити про п'ять стилів управління, що позначаються нижче символами А, Б, В, Г, Д:

А. Керівник сам приймає рішення на основі наявної інформації.

Б. Керівник повідомляє підпорядкованим суть проблеми, вислуховує їх думки і приймає рішення.

В. Керівник викладає проблему підлеглим, узагальнює висловлені ними думки із врахуванням їх приймає власне рішення.

Г. Керівник спільно з підлеглими обговорюють проблему і в результаті виробляють загальну думку.

Д. Керівник постійно працює спільно з групою, яка або виробляє колективне рішення, або приймає краще, незалежно від того, хто його автор.

При виборі стилю керівники користуються наступними основними критеріями:

- наявність достатньої інформації і досвіду у підлеглих;
- рівень вимог, що пред'являються до рішення;

- чіткість і структурованість проблеми;
- міра причетності підлеглих до справ організації і необхідність погоджувати з ними рішення;
- вірогідність того, що одноосібне рішення керівника отримає підтримку виконавців;
- зацікавленість виконавців в досягненні цілей;
- міра вірогідності виникнення конфліктів між підлеглими в результаті ухвалення рішень.

У США та Західній Європі модель Врума та Йеттона дуже популярна серед менеджерів.

Модель 5

Модель П. Ханзейкера і Е. Алессандра, яка враховує тяжіння до самоствердження

Американські дослідники П. Ханзейкер і Е. Алессандра розробили типологію поведінки працівників і запропонували відповідні стилі керівництва ними, поклавши в основу такі риси характеру людей, як контактність і прагнення до самоствердження, які можуть бути низькими і високими.

За цією класифікацією особам з низьким рівнем самоствердження властиві мовчазність, м'якість, прагнення уникати ризику, соромливість, спокій, стриманість, повільність, пошук підтримки в оточення.

Особи з високим рівнем самоствердження характеризуються багатослівністю, різкістю, неспокійністю, ризикованістю і швидкістю рішень і вчинків, самовпевненістю, наполегливістю, готовністю до боротьби.

Власники високої готовності до взаємодії прагнуть до близьких стосунків з оточенням, доброзичливі, розкуті, відкриті чужим думкам, гнучкі, вільно поведуться. Низька готовність до взаємодії виявляється у відчуженості, замкнутості, прагненні до формальних офіційних стосунків, орієнтації на факти і завдання, жорсткому самоконтролі, розсудливості.

- Комбінація високої готовності до взаємодії і високого рівня самоствердження виражається в експресивному стилі поведінки

співробітників, якій властиві: збудливість, неврівноваженість, спонтанність в рішеннях і вчинках, швидкість, напористість, схильність до маніпулювання іншими і втручання в чужі справи, узагальнення і перебільшення. Такі люди не люблять самоти, оптимістичні, живі, вміють надихати інших.

- Комбінація низької готовності до взаємодії і високого рівня самоствердження породжує діловий стиль поведінки. Його володарі демонструють твердість і розсудливість в діях і рішеннях, безкомпромісність, владолюбство, прагнення реалізувати себе і одночасно контролювати і пригнічувати оточення. Зазвичай вони хороші адміністратори, «хворіють» за роботу, не люблять бездіяльності, цінують пошану.

- Поєднання низької готовності до взаємодії і низького рівня самоствердження дає аналітичний стиль поведінки, що характеризується обережністю, відходом від контактів, повагою до формальних статусів, розпоряджень, прагненням до деталізації, схильністю до інтелектуальної діяльності з чіткими цілями і завданнями, що дозволяють реалізувати себе. Власники його неквапливі, вважають за краще працювати поодиночці, старанні, наполегливі, систематичні, добре вирішують проблеми, але при цьому дріб'язкові, негнучкі, намагаються показати всім свою «праведність».

- Результатом з'єднання високої готовності до взаємодії і низького рівня самоствердження є доброзичливий стиль поведінки з його повільністю дій і ухвалення рішень, орієнтацією на інших і спільну роботу, відходом від конфліктів, м'якістю, невпевненістю в собі, пошуком підтримки в оточення, прагненням до безпеки. Ці люди надійні і володіють хорошими здатностями до консультування.

П. Ханзейкер і Е.Алессандра вважають, що власникам експресивного стилю поведінки не слід заважати висловлювати ідеї, а, по можливості, їх треба підтримувати і спільно розвивати, не переконувати, не критикувати, не розбивати аргументи. При постановці завдання обумовлювати і фіксувати деталі майбутньої роботи, а її підсумки і результати ретельно контролювати.

Носіям ділового стилю необхідно ставити питання, що дозволяють їм розкритися самим, підтримувати з ними переважно ділові стосунки і не намагатися встановити особисті, переконувати фактами, а не емоціями, визнавати, перш за все, їх ідеї. По відношенню до таких людей необхідно дотримуватись точності, дисциплінованості, демонструвати підтримку їх цілей.

При керівництві особами аналітичного стилю поведінки слід враховувати і підтримувати їх інтелектуальні підходи, добре в них орієнтуватися і вміти чітко і аргументовано показати переваги і недоліки, шукати оптимальні рішення і надавати можливість для перевірки їх ідей і рішень, давати гарантії того, що реалізація рішень не приведе до невдачі або несприятливих наслідків.

Нарешті, по відношенню до осіб, яким властивий доброзичливий стиль поведінки, рекомендується підтримувати їх відчуття і емоції, знаходити привабливі риси, знатися на їх мріях, інтересах і цілях, оперувати не фактами, а їх особистими думками, відчуттями, попереджати майбутнє незадоволення і нерозуміння, заохочувати неофіційну співпрацю, пропонувати особисту підтримку.

Модель 6

Модель узгодженого керівництва В. Терещенко

Український економіст В. Терещенка, доктор економічних наук В. Терещенко закінчив економічний факультет Колумбійського університету, згодом викладав у ньому та в інших навчальних закладах, посідав фахові та керівні посади в кількох компаніях, міністерствах США тощо. В брошурі «Наука керувати» він виділив 10 якостей успішного керівника.

- Здатність бути управлінцем, а не «погоничем». На думку В. Терещенка, справжньому управлінцеві властиві такі риси, як здатність до лідерства, високий професіоналізм, вміння спілкуватись з підлеглими, переконувати їх, працювати в команді, забезпечувати прозорість інформації про діяльність організації. На відміну від справжнього управлінця «погонич» намагається наголосити на обсягах своєї законної влади, вважаючи найвдалішими лише свої рішення, прагне завжди знайти винних, створює штуч-

ні інформаційні обмеження в організації, застосовує авторитарний стиль керівництва.



Рис. 3.17. Модель узгодженого керівництва В. Терещенка

Для менеджерів, які ще не мають достатнього управлінського досвіду, існує певна небезпека стати «погоничами», що призводить до формування психологічного бар'єру між керівником та підлеглими і знижує рівень ефективності діяльності організації.

- Упевненість у собі. Ця риса пов'язана з вірою менеджера у свої сили, у здатності виконати покладені на нього обов'язки, із рівнем його інтернальності (усвідомленням, що від нього залежить успіх справи). Практика свідчить, що лише впевнені в собі, цілеспрямовані та рішучі менеджери здатні викликати щире повагу, відданість та захоплення підлеглих.

- Вимогливість та суворість. Ці дві риси надзвичайно необхідні сучасному менеджеру для підтримки у колективі належної робочої обстановки, забезпечення високого рівня трудової дисципліни та виконання завдань. При цьому менеджерам не слід покладатись

на почуття самодисципліни у працівників, оскільки його формування вимагає високого рівня особистої культури, значних зусиль та затрат часу.

- Конструктивність критики. Передбачає володіння менеджером правилами позитивної критики:

- слід критикувати наодинці, а хвалити привселюдно;

- критикуючи, не переходити на особисті образи;

- наголошувати на помилках в роботі та спільно шукати шляхи їх усунення;

- критикуючи, доцільно наголосити на позитивних якостях та заслугах підлеглих;

- робити критичні зауваження слід персонально, не залучаючи у цей процес інших працівників тощо.

- Вміння заохочувати. Вимагає від менеджера володіння основними положеннями змістових та процесуальних теорій мотивації, комбінування різноманітних стилів керівництва залежно від ситуації, вивчення психологічних та фізіологічних особливостей підлеглих, ієрархії їх потреб тощо.

- Уміння цінувати свій час та час підлеглих. Це тісно пов'язано із забезпеченням ритмічності та безперервності діяльності працівників, мінімізацією втрат часу через організаційно-технічні причини та порушення трудової дисципліни.

- Ввічливе та доброзичливе ставлення до підлеглих. Здатність менеджера ввічливо, переконливо та спокійно висловлювати власні думки, консультувати та підтримувати підлеглих сприяє формуванню в колективі атмосфери високої культури, взаємодовіри, доброзичливості, здорового морально-психологічного клімату.

- Вміння переконливо висловлюватись та вислуховувати підлеглих. Діяльність організації базується на взаємодії працівників керуючої та керованої систем. При цьому важливе значення має вміння управлінців розкрити сутність проблеми, важливість та шляхи її розв'язання, переконати підлеглих у взаємовигідності співпраці та усунути можливі комунікаційні бар'єри. Важливу роль відіграє і якісний зворотний зв'язок, через який підлегли отримують можливість висловити свої пропозиції,

незадоволення, повідомити керівників про проблеми тощо. З метою заохочення контактів між управлінцями та підлеглими доцільно систематично проводити відкриті наради, збори, консультивання, різноманітні неформальні заходи тощо.

- **Наявність почуття гумору.** Сприяє хорошим стосункам між менеджером та підлеглими, поліпшує психологічний клімат у колективі, знімає напругу та знижує ймовірність виникнення конфліктів і стресів.

- **Щире зацікавлення підлеглими.** Практика свідчить, що успішні менеджери знаходять час для вивчення особистих проблем своїх працівників, їх потреб, професійних навичок, здібностей тощо. Адже менеджер – це людина, яка управляє людьми і зобов’язана уважно до них ставитись, в індивідуальному порядку працювати з ними незалежно від посади та місця в організації.

Перелічені вище якості, на думку В. Терещенка, забезпечують високий рівень культури й ефективності управління, очікувану віддачу затрачених зусиль.

Безумовно, немає універсального стилю керівництва. Керівник повинен враховувати здібності, уподобання підлеглих, власні можливості, сутність завдань, потреб, повноважень своїх і працівників колективу, якість інформації, ментальність народу, особливості господарювання в країні.

Найефективнішим є стиль, зорієнтований на реальність, коли управлінські дії є адекватними конкретній ситуації. Наприклад, європейці порівняно з американцями більше перебувають під впливом традицій, тяжіють до автократичного керівництва. Японці широко використовують участь працівників у прийнятті рішень, хоча японська культура більш поцінує традиції. В Україні простежується поєднання європейського стилю керівництва з американським, в основі якого – застосування елементів автократичного і демократичного стилів, прийняття колективних рішень, що чергуються з індивідуальною ініціативою керівника.

Сучасне лідерство в менеджменті будується на ситуаційному лідерстві з переконанням, що люди можуть і хочуть розвиватися, для цього керівник повинен володіти навичками різних лідерських стилів і уміти їх використовувати у відповідній ситуації.

Сьогодні сучасні моделі мають яскраво виражену практичну спрямованість і набирають популярності серед менеджерів.

3.6. Модель організації змішаного типу або «теорія двох»

В середині 80-х років у США з'явилася «теорія двох» – модель організації змішаного типу, з використанням переваг як американських, так і японських управлінських принципів. Вона передбачає тривалу (але не довічну) зайнятість; вужчу спеціалізацію керівника; повільне просування по службовій драбині; максимальну участь працівників у прийнятті рішень на основі консенсусу (тобто гармонізацію міжособистісних стосунків); поєднання формальних і неформальних механізмів та заходів контролю; індивідуальну відповідальність; ставлення до працівників як до особистостей, які мають інтереси крім роботи.

Ця модель – можливий шлях реалізації ідеї деяких сучасних теоретиків менеджменту про поєднання переваг західної та східної ділових культур, щоб стимулювати розвиток почуття колективізму, гармонії у стосунках і відданості корпорації. Проте ефективність подібного симбіозу досить проблематична. Скажімо, на початку 2000-х років керівництво кількох великих японських компаній заговорило про девальвацію традиційних цінностей у рядових працівників.

Досвід менеджменту свідчить про те, що його успіх базується як на використанні прогресивного світового досвіду, так і на урахуванні національних традицій. При інтернаціоналізації технічних і функціональних прийомів роботи (діловодство, фінансові та бухгалтерські операції, промислові та інформаційні технології, реклама) методи управління людьми, їхні мотивація та заохочення, стилі керівництва все-таки не уніфікувалися. Не стали однаковими національні й регіональні економіки, розміри і профілі підприємств та ринків, характеристики робочої сили. Приміром, сучасні американські менеджери частіше пов'язують успіх своїх фірм з якісним обслуговуванням клієнтів, німецькі – з кваліфікованою робочою силою, японські – із вдосконаленням якості продукції. А українські поки що шукають свої пріоритети.

Для українських менеджерів, які хочуть почати «з чистого аркуша» долати управлінську кризу в країні чи на своєму підприємстві, можна запропонувати для цього такий алгоритм. На всіх рівнях управління розпочинати потрібно із стратегічного менеджменту, як засобу досягнення успіху. Наступний крок українського менеджменту полягатиме в опануванні маркетингу як сучасної концепції управління підприємством. Стратегічний менеджмент і маркетинг здійснюються за підтримки рекомендацій ризик-менеджменту, антикризового менеджменту та хаос-менеджменту, з неодмінним оволодінням інтегральним менеджментом – ключем до розвитку у XXI столітті. У процесі здійснення цього алгоритму критерієм і засобом контролю за розвитком менеджменту мають бути виміри ефективності управління (не тільки фінансові), для визначення яких потрібно розробити відповідні методики. За умови здійснення на всіх рівнях управління такого менеджерського алгоритму Україна зможе надолужити згаяний час.

Розвиток менеджменту в світі викликав величезну зацікавленість постаттю Ніколо Макіавелі. Його визнають інтелектуальним авторитетом, розробником одного з найефективніших стилів керівництва. Значного впливу на розвиток менеджменту досягли чотири принципи Макіавелі:

- авторитет та влада лідера спираються на підтримку прибічників;
- підлегли повинні знати, чого можна чекати від свого лідера, та розуміти чого він чекає від них;
- лідер повинен мати волю до виживання;
- лідер – завжди вірець мудрості та справедливості для підлеглих.

Макіавелі вважав за потрібне узгоджувати свої дії з долею та поведінкою підлеглих. Крім того сила на боці того лідера, який враховує психологію людей, має уявлення про їх думки, звички, переваги та недоліки. Макіавелі розумів, що діями людей керує і честолюбство. Від таких людей треба позбавлятися вважав Макіавелі. На жаль порадами Макіавелі не часто користуються в наш час.

Список літератури до розділу 3

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учеб. пособ. 8-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2010. – 224 с.
2. Карри П., Зарате О. Макиавелли. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 176 с.
3. Кричевский Р. Л., Рыжак М. М. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе – М.: Изд-во Моск ун-та, 1995. – 370 с.
4. Коваленко І. М., Коваленко М. П. Наука і мистецтво влади менеджера: Навч. посіб. – Одеса: Фенікс, 2006. – 488 с.
5. Левин К. Теория поля в социальных науках / [Пер. Е. Сурпина]. – СПб.: Речь, 2000. – 342 с.
6. Левин К. Динамическая психология: Избранные труды / Под общ. ред. Д. А. Леонтьева и Е. Ю. Патяевой; [сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. ред. Д. А. Леонтьева, Е. Ю. Патяевой]. – М.: Смысл, 2001. – 476 с.
7. Макиавелли Н. Государь. Размышления над первой декадой Тита Ливия. – Минск, 2004. – 176 с.
8. Управління персоналом: Навчальний посібник / Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. («Екомен»). – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с.
9. Разуваев В. В. Комментарии к «Государю» Макиавелли. – СПб: Центр гуманитарных инициатив, 2014. – 208 с.
10. Терещенко В. І. Наука керувати (Бесіди економіста). – К.: Знання, 1989. – 63 с.
11. Терещенко В. І. Організація і управління: досвід США. – К.: Знання, 1990. – 48 с.
12. Херси П., Бланшар К. Управление организационным поведением. – М.: Дело, 1996. – 258 с.
13. Blake R. R., Mouton I. S. The new managerial grid. – Houston: Gulf, 1978. – 325 p.
14. Mullins L. J. Management and organizational behavior. – London: Pitman, 2006. – 812 p.

Розділ 4. Мотивація та її роль у сучасному світі

4.1. Поняття і сутність мотивації

4.2. «Змістовні» теорії мотивації

4.2.1. Теорія Маслоу

4.2.2. Двохфакторна теорія Ф. Герцберга

4.2.3. Теорія набутих потреб Д. Мак Клеганда

4.3. «Процесуальні» теорії мотивації

4.3.1. Теорія очікувань Врума

4.3.2. Теорія справедливості Адамса

4.3.3. Теорія Л. Портера – Е. Лоулера

4.3.4. Теорія Д. Мак Грегора

4.3.5. Концепція партисипативного управління

4.4. Персональна мотивація співробітників

4.5. Теорія «постановки цілей»

4.6. Причини професійної пасивності працівників



РОЗДІЛ 4. МОТИВАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У СУЧАСНОМУ СВІТІ

4.1. Поняття і сутність мотивації

В СРСР держава, узявши на себе турботу про «людину-праці», по суті, впродовж багатьох років було єдиним працедавцем. Держава монополізувала робочі місця, істотно обмеживши тим самим право людини на використання власної робочої сили. Невизнання права людини на свободу вибору та низька вартість робочої сили привели до повної залежності працівника від роботодавця.

В розвинених країнах світу відношення до «людських ресурсів» і їх ролі в комерційному успіху кардинально інше. «Люди – наш найголовніший ресурс» – це гасло можна зустріти майже в кожній ефективно працюючій корпорації і фірмі, що володіє обширним арсеналом інструментів і методів роботи з кадрами, перевіреним і осмисленим за багато років.

Вивчати цей досвід необхідно, але не можна його сліпо копіювати. Особливо це стосується мотивації праці. В країнах з розвиненою ринковою економікою праця сприймається як самоцінність. В Україні вона, як правило, є лише джерелом отримання коштів для існування. Це якісна відмінність в трудовій свідомості обумовлена перш за все розмірами оплати праці. Там, де не забезпечена відтворювальна функція заробітної плати, не може бути і мови про самоцінність праці.

На тлі умов, що погіршуються (зниження реальної заробітної плати, знецінення національної валюти, зростання вартості кредитів та ін.) банкрутують підприємства малого і середнього бізнесу, зростає рівень безробіття, умови праці погіршуються та неухильно знижується її продуктивність і ефективність при зростанні інтенсивності. В такій ситуації роботодавці можуть не особливо дбати про мотивацію праці, але такий стан не може довго існувати. Це підтверджує хвильовий характер ринкової кон'юнктури, а в нормальних ринкових умовах зростає питома вага кваліфікованої робочої сили і відповідно зростає конкуренція в гонитві «за головами». Тим більше, що вступ України до ЄС відкриває двері

до ринку праці в Європі. Аби вітчизняний ринок праці виявився конкурентноздатним слід заздалегіть готуватися до роботи в таких умовах, приділивши особливу увагу мотивації персоналу.

Для компаній, що дбають про своє майбутнє мотивація співробітників є одним з найголовніших питань. Цим повинні займатися керівники та менеджери з персоналу, шукаючи відповіді на питання: Що рухає людьми, які прийшли в компанію? Які цілі – особисті і професійні – вони переслідують? Чим можна їх зацікавити? Вважається, що в основі поведінки людей завжди лежить мотивація, за винятком діяльності, заснованої на безумовних рефлексах.

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

У психології *мотив* – це те, що активізує поведінку, або підтримує і направляє її. Це визначення мотиву відрізняється від буденного уявлення, згідно якому мотив аналогічний причинам, що пояснюють, чому людина поступила так, а не інакше, і, як правило, є прихованим, а не лежачим на поверхні.

Мотивація – це внутрішній стан людини, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює і направляє дії людини на шляху до поставленої мети.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонування себе та інших на діяльність для досягнення поставлених особистих цілей або цілей організації.

Із цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

1. Усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
2. Розуміння того, як направити ці спонування в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають **спонування** як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомленим незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби поділяють на:

- **потреби першого роду (первісні)**, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- **потреби другого роду (вторинні)**, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людині генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, **спонукання** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому. Спрощена модель процесу мотивації наведена на рис. 4.1.

Потреби викликають в людині бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому **сутність мотивації** в організації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під **винагородами** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагород:

1. **Внутрішні** – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість результатів, тощо;

2. **Зовнішні** – його працівник отримує від організації (зарплата, просування по службі, пільги, привілеї тощо).

Історичний аспект мотивації. В історії розвитку теорії мотивації існували наступні етапи:

1. **Етап простої мотивації (традиційний підхід).** Сутність цього підходу зводилась до використання «батога та пряника»: дії, які вважаються корисними – винагороджуються, а шкідливі (небажані) – караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Однак працівники сучасних організацій значно більш освічені і забезпечені, ніж у минулому, тому мотиви їх трудової діяльності значно складніші для впливу;

2. **Етап соціально-психологічної мотивації,** сутність якого зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша – психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З. Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга концепція – соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хотторнські експерименти).

Мотивація у менеджменті – це система дій з активізації мотивів іншої людини. Мотивація має на увазі створення умов, коли у людини прокидаються його власні мотиви.

Мотивування – це, по суті, створення збагаченого стимулами і можливостями середовища, в якому людина актуалізує свої мотиви. Існує декілька теорій мотивації. Теорії, розглянуті нижче, у жодному випадку не вичерпують повний перелік теорій мотивації, запропонованих вченими-біхевіористами. Але ці теорії найбільше вплинули на сучасну теорію організації. Їх поділено на дві групи – «змістовні» (Ієрархія потреб Абрахама Маслоу; Двохфакторна модель Фрідеріка Герцберга; Теорія набутих потреб Девіда

Мак Клееланда) та «процесуальні» (Теорія очікувань; Теорія справедливості; Теорія Л. Портера – Е. Лоулера; Теорія Дугласа Мак Грегора) теорії мотивації.



Рис. 4.1. Спрощена модель процесу мотивації

4.2. «Змістовні» теорії мотивації

З розвитком виробництва менеджери почали помічати, що матеріальні чинники вже не так сильно мотивують працівників. Вивчення потреб людини привело до появи теорій в основі яких лежить твердження, що головним мотивуючим чинником є не матеріальний, а психологічний. Перша така теорія пов'язана з ім'ям Елтона Мейо (1880-1945), американським соціологом, одним із засновників індустріальної соціології. Він висунув доктрину «людських відносин» в капіталістичному виробництві, виділив суперечності між підприємцями і робочими та обґрунтував їх че-

рез особисті відносини, в поліпшенні яких бачив шлях до установа «миру в промисловості».

4.2.1. Теорія Маслоу

Величезний внесок в розвиток теорії Елтона Мейо вніс Абрахам Маслоу (1908-1970), американський психолог, один з лідерів так званої гуманістичної психології. Свої погляди він виклав в наукових працях: «Теорія людської мотивації» (1934), «Огляд психології» (1934) і «Мотивація та індивідуальність» (1970).

Маслоу відомий як творець ієрархічної теорії потреб (40-і роки), що отримала назву «Піраміда потреб» (рис. 4.2). Відповідно до вчення Маслоу людина має безліч різних потреб, які можна розділити на п'ять основних категорій:

1. *Фізіологічні потреби* необхідні для виживання людини (потреба в їжі, одязі, воді, повітрі, помешканні та ін.).

2. *Потреби безпеки і впевненості у майбутньому* (екзистенціальні потреби). Людина прагне знаходитися в безпечному стані, захищеному від страху, хвороб і страждань. Упевненість в майбутньому отримується за рахунок гарантованої зайнятості, а страховим полісом для цього є отримання гідної освіти.

3. *Потреби приналежності і причетності* (соціальні потреби). Людина прагне бути членом колективу, брати участь в сумісних заходах. Їй потрібна увага до себе, прихильність і підтримка людей, що перебувають поруч, а також почуття дружби та любові.

4. *Потреби визнання і самоствердження* (престижні потреби). Людина потребує самоствердження, визнання його особистих досягнень, службовому зростанні, пошані з боку тих, що оточують, лідерства в колективі.

5. *Потреби самовираження* (духовні потреби). Людина прагне до як найповнішого використання своїх знань, здібностей, умінь і навичок. Духовні потреби знаходять самовираження через творчість та самореалізацію особистості.



Рис. 4.2. «Піраміда потреб» А. Маслоу

Фізіологічні потреби і потреби у безпеці та впевненості в майбутньому (захищеності) відносяться до первинних (базисних) потреб, а решта видів потреб – це вторинні (довільні) потреби або метапотреби, що безперервно змінюються.

Згідно Маслоу всі потреби можна розташувати у вигляді строгої ієрархічної структури, на нижньому рівні якої знаходяться фізіологічні потреби, а на верхньому – потреби самовираження. Розташовуючи потреби по рівнях, Маслоу хотів показати, що, в першу чергу, задоволення вимагають фізіологічні потреби, а після того, як вони будуть задоволені, виникає необхідність у задоволенні потреб більш високого рівня. Проте ця ієрархічна структура не завжди є жорсткою. Маслоу відзначав, що не дивлячись на те, що «ієрархічні рівні потреб можуть мати фіксований порядок ... насправді ця ієрархія далеко не така «жорстка»». Соціологічні опитування показують, що для більшості людей їх основні потреби розташовуються приблизно в порядку, запропонованому А. Маслоу. Проте були зафіксовані і виключення. Є люди, для яких, наприклад, самоповага є важливішою, ніж любов.

З погляду Маслоу, мотивами вчинків людей є в основному не економічні чинники, а різні потреби, які далеко не завжди можуть бути задоволені за допомогою грошей. Звідси А. Маслоу зробив висновок, що при задоволенні потреб працівників зростатиме і продуктивність їх праці.

Теорія Маслоу зробила важливий внесок до розуміння того, що примушує працівників трудитися ефективніше. Мотивація людей визначається широким спектром їх потреб. Але разом з тим концепція Маслоу викликала критику. Наголошувалося, що Маслоу не розкрив природу де-яких потреб, що потреби різняться залежно від положення працівника в організації, статі, віку, змісту роботи та ін. Не обов'язково потреби зростають від низу до верху, як це представлено в «піраміді» Маслоу.

Концепція Маслоу мала значний вплив на розвиток теорії і практики сучасного управління та стимулювала появу нових теорій.

Розвиток в післявоєнні роки таких наук, як психологія і соціологія, а також вдосконалення методів дослідження поставило вивчення поведінки працівника на його робочому місці на наукову основу. Це викликало до життя «біхевіоризм» (**behaviour** – поведінка), школи поведінкових наук, яка розвивається з 1950 р. і по теперішній час.

Школа поведінкових наук безпосередньо примикає до школи людських відносин і більш глибоко розвиває її основні положення. Іноді її розглядають як поведінково-біхевіористичний напрям школи людських відносин. Найбільш яскравими представниками цієї школи є Кріс Аджіріс, Ренсис Лайкерт, Фредерік Герцберг і Дуглас Мак Грегор. Основною метою цієї школи було підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Школа поведінкових наук основну увагу направила на вивчення міжособових відносин, мотивації, характеру влади і авторитету, лідерства, організаційної структури, комунікацій в організації, зміни змісту роботи і якості трудового життя.

Школа поведінкових наук продовжує розвивати проблеми потреб і мотиваційної поведінки. Якщо первинні потреби за своєю природою є фізіологічними і закладені в людині генетично, то вторинні потреби за своєю природою є психологічними і усві-

домлюються людиною з часом надбання нею досвіду. Потреби неможливо виміряти, а про їх наявність можна дізнатися тільки з поведінки людей. Виникнення нових потреб стимулює людину до відповідних дій, направлених на можливість задоволення цих потреб.

Найбільший інтерес представляють три концепції вивчення потреб, що внесли істотний внесок до розробки теорій мотивації:

1. Концепція ERG К. Альдерфера;
2. Концепція придбаних потреб Мак Клееланда;
3. Концепція двох чинників Герцберга.

Кожна концепція має певну принципову відмінність.

Теорія А. Маслоу спонукала до виникнення концепції К. Альдерфера. В концепції К. Альдерфера, як і в теорії Маслоу, потреби розташовані ієрархічно. Проте він виділяє всього три групи потреб, які достатньо точно співвідносяться з групами потреб «піраміди» Маслоу.

До цих потреб належать:

1. *Потреби існування* (по Маслоу: фізіологічні потреби і потреби безпеки, за винятком колективної безпеки).

2. *Потреби зв'язку* (по Маслоу: потреби приналежності і причетності – прагнення людини мати сім'ю, колег, друзів, ворогів, начальників і підлеглих; частина потреб визнання і самоствердження – прагнення людини займати певне положення в суспільстві, а також потреби, пов'язані з колективною безпекою).

3. *Потреби зростання* (по Маслоу: потреби самовираження, а також потреби визнання і самоствердження, які пов'язані з прагненням до розвитку впевненості та до самоудосконалення).

Між теоріями Маслоу і Альдерфера є одна принципова відмінність. По Маслоу, людина, що задовольнила потреби нижнього рівня, переходить до задоволення потреби наступного рівня, тобто знизу-вверх. По Альдерферу рух за ієрархією може здійснюватися як від низу до гори, так і зверху вниз у випадку, якщо не задоволена потреба верхнього рівня. Наявність двох напрямів руху в задоволенні потреб відкриває додаткові можливості в мотивації поведінки людей.

Згідно теорії А. Маслоу, спочатку повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів і лише після цього активізуються вищі праг-

нення. Таким чином, задоволення потреб людини відбувається послідовно: спочатку фізіологічні, потім потреби в безпеці, а потім в приналежності і так далі. Якщо людина потребує фізичної безпеки, вона направлятиме всі свої зусилля на те, щоб створити навколо себе відповідне середовище. За таких умов потреб в самоповазі і самоактуалізації не існує. Після того, як потреба задовольняється, вона відходить на другий план і активізується потреба більш високого рівня. Якщо профспілка добивається високої оплати праці і хороших умов праці для своїх членів, тим самим задовольняються їх базові потреби, а отже у співробітників виникає прагнення до приналежності, бажання добитися самореалізації.

Теорія А. Маслоу, що піддавалася критиці за недостатнє підтвердження на практиці, була модифікована Клейтоном Алдерфером. У його теорії, що отримала назву «**Теорії ІВЗ**» (від англійських слів *existence* – існування, *relatedness* – взаємозв'язки і *growth* – зростання), виділяються тільки три категорії потреб:

1. *Потреби в існуванні*, у фізичному здоров'ї і благополуччі.

2. *Потреби у взаємозв'язках*, у взаєминах іншими людьми приносять задоволення.

3. *Потреби в зростанні* пов'язані з розвитком внутрішнього потенціалу індивіда, прагненням до особистого зростання, розширення компетенції.

Модель **ІВЗ** і теорія А. Маслоу мають декілька схожих рис:

а) обидві передбачають ієрархічну структуру потреб

б) у обох стверджується, що індивід рухається по «сходах» потреб послідовно, крок за кроком.

Але К. Альдерфер скоротив кількість потреб до трьох і припустив, що просування між ними є складнішим, а саме підкоряється принципу «**фрустрація-регресія**». Відповідно до нього у випадку, якщо задовольнити потребу високого рівня не вдається, у індивіда може відбутися повернення до вже задоволеної потреби нижчого рівня. Так, працівник, якому не вдається добитися особистого зростання, може повернутися до нижчої соціальної потреби і направити всі свої зусилля на збільшення доходів. Таким чином, модель **ІВЗ** є не такою жорсткою, як ієрархія потреб А. Маслоу: вона допускає, що люди можуть переміщатися за іє-

рархією не тільки вгору, але і вниз залежно від своєї здатності задовольняти потреби.

Теорія ієрархії потреб пояснює, чому менеджменту організації необхідно знаходити способи заохочення своїх співробітників і залучати їх до ухвалення рішень. Багато компаній вважають, що прекрасним мотиваційним чинником, причому чинником високого рівня є сміх, жарти, веселість, які знімають втому від повсякденної рутини, сприяють формуванню у співробітників відчуття власної значущості та своєї потреби іншим людям.

4.2.2. Двохфакторна теорія Ф. Герцберга

Ще одна популярна теорія мотивації, що вплинула на концепцію «розвитку організації» – це «мотиваційно-гігієнічна» модель Ф. Герцберга, яка є одним із стовпів психо-соціологічного підходу до процесу мотивації. У 1959 році під його керівництвом були проведені дослідження по встановленню відмінностей в чинниках, які ведуть до задоволеності або незадоволеності роботою. На підставі відповідей 200 інженерів і бухгалтерів Герцберг зробив висновок про те, що задоволення потреб не підсилює мотивацію до праці. Їм була сформульована двухфакторна модель мотивації.

Герцберг встановив, що задоволеність людини своїми діями і незадоволеність ними є двома полюсами, між якими знаходяться стан і настрої людини. Залежно від мотивування людини його настрої міняється, наближаючись до одного з полюсів.

Як встановив Герцберг, на задоволеність роботою роблять вплив дві групи чинників:

1. Гігієнічні чинники, які деякі автори називають факторами «здоров'я»: зарплата, безпека на робочому місці, умови праці, такі як освітленість, шум, повітря та ін., відносини з колегами і підлеглими, правила, розпорядок і режим роботи, характер контролю з боку безпосереднього керівника, статус.

2. Мотивуючі чинники сам Герцберг назвав «задовольняючими» (ця назва не набула широкого поширення). До цієї групи відносяться такі потреби або чинники, як досягнення мети, визнання, відповідальність, просування по службі, робота сама по

собі, можливість зростання. Ці потреби пов'язані з характером і сутністю роботи.

Концепція мотивації багато в чому схожа з теорією потреб Маслоу. Гігієнічні чинники Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці і впевненості в майбутньому по Маслоу, а його мотивуючі чинники – потреби вищих рівнів по Маслоу. Проте їх погляди розходяться щодо гігієнічних чинників. Маслоу розглядав гігієнічні чинники як сили, що впливають на поведінку людини, прагнучої задовольнити свої фізіологічні потреби. Герцберг же вважав, що гігієнічні чинники не роблять помітного впливу на поведінку людини, особливо коли вони задоволені. Працівник починає звертати на них увагу у випадку, якщо вони відхиляються від звичного для працівника рівня. Герцберг також робить висновок про те, що заробітна плата не є мотивуючим чинником. Для того, щоб добитися мотивації, керівник повинен забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але і мотивуючих чинників.

На практиці висновки Герцберга привели до створення програм «збагачення» праці, в яких наводився докладний перелік гігієнічних, і особливо мотивуючих чинників, і пропонувалося співробітникам самим визначити найбільш важливі для них чинники.

Не дивлячись на те, що основні положення теорії Герцберга знайшли широке застосування, на її адресу лунали і критичні зауваження. Окремі автори вказували на те, що один і той же чинник може викликати задоволення роботою у однієї людини і незадоволення у іншої, і навпаки. Звідси робився висновок: що може мотивувати одну людину, не може мотивувати іншу, тобто мотивувати різних людей будуть різні чинники.

Критики теорії Герцберга також відзначали, що мотивація носить ймовірний характер і багато в чому залежить від ситуації, що склалася. Чинники, що мотивують людину в одній ситуації, можуть не справляти на неї ніякої дії в іншій ситуації.

Теорія Герцберга не враховувала впливу багатьох змінних величин на ситуацію. Згодом вчені прийшли до висновку, що для пояснення механізму мотивації необхідно враховувати різноманітні поведінкові аспекти. Це привело до створення процесуаль-

них теорій мотивації. Основна концепція цих теорій полягає в тому, що разом з обліком потреб необхідно брати до уваги те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і який вид поведінки вона обирає.

Висновки двохфакторної моделі попереджають про необхідність обережного ставлення до гігієнічних факторів, аби не приділяти їм значної уваги, коли потреби нижчого рівня вже достатньо задоволені. І навпаки, менеджери не повинні витрачати час та ресурси, поки не задоволені гігієнічні потреби. Відсутність гігієнічних чинників може приводити до незадоволеності працівника, але сама по собі їх наявність ще не забезпечує задоволення від роботи.

Психологічне зростання людини пов'язане із задоволенням потреби в змістовній роботі. Чинники, що визначають зміст роботи, – виконання завдання, визнання успіху, зростання відповідальності і можливість професійного зростання – позначаються терміном «мотиватори». Наявність їх веде до високого ступеня задоволеності, але їх відсутність не обов'язково веде до незадоволеності. Слід зазначити, що задоволеність і незадоволеність роботою не складають єдиного континууму; існує два різних континууми – задоволеність роботою і незадоволеність роботою. Герцберг стверджує, що адміністрації варто приділити більше уваги потребі службовців в успіху і самовираженні, оскільки саме таким шляхом можна стимулювати їх поведінку, тоді як поліпшення умов праці просто знімає незадоволеність.

Мабуть найбільш несподіваним висновком досліджень Герцберга став той факт, що гроші були віднесені до гігієнічних факторів, тобто не вони є основним мотивуючим фактором. Гроші мають для робітників значення внаслідок їх купівельної спроможності та внаслідок статусу, що має їх власник, але не вони є основним чинником мотивуючим працівників до продуктивної праці.

4.2.3. Теорія набутих потреб Д. Мак Клееланда

Помітний внесок до розробки проблеми мотивації поведінки працівника внесла теорія Девіда Мак Клееланда. Концепція Девіда МакКлееланда робить основний акцент на потребах вищих рівнів,

які були придбані особою під впливом досвіду, життєвих обставин і навчання. Мак Клеланд вважає, що людям властиві три потреби: *влада, успіх і причетність*. Найявністю цих потреб у людини помітно впливає на її поведінку, примушуючи робити серйозні зусилля для задоволення поставлених цілей і завдань.

Особи з високою мотивацією владарювання можуть бути поділені на дві групи. До першої відносяться ті, хто прагне до влади заради владарювання. До другої групи відносяться ті, хто прагне до влади для вирішення групових, серйозних завдань. Мак Клеланд надавав особливе значення потребі владарювання другого типу. Тому він вважав, що, з одного боку, необхідно розвивати цю потребу у керівників, а з іншої – давати можливість їм задовольняти її.

На відміну від концепції Маслоу і Альдерфера потреби по Мак Клеланду не розташовані ієрархічно, хоча вони роблять помітний вплив одна на одну. Взаємовплив потреб слід брати до уваги при аналізі мотивації вчинків людини, її поведінки і виробленні методів управління персоналом.

На відміну від своїх попередників, автор спробував виявити найбільш важливі потреби, які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості. Він стверджує, що будь-яка організація надає працівникові можливості реалізувати три основні потреби:

1. Потреба у владі – виражається в бажанні впливати на інших людей, контролювати їх поведінку, а також готовність відповідати за них. Ця потреба позитивно впливає на ефективність роботи менеджера. Тому на керівні посади доцільно підбирати людей з вираженою потребою у владі. Такі люди володіють великим самоконтролем, більш віддані організації, захоплені роботою і працюють не рахуючись з часом і власними силами. Люди з цією потребою найчастіше відверті, не бояться конфронтації і прагнуть відстоювати свою думку.

2. Потреба в успіху – потреба задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процесом доведення праці до успішного завершення. Ця потреба має вираження у різних працівників. Люди з такою потребою ри-

зикують помірно і люблять ситуації, в яких вони можуть узяти відповідальність за вирішення проблеми. Для мотивації людей керівник повинен ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатньо повноважень і регулярно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів. Вони отримують задоволення не стільки від нагороди, скільки від процесу роботи, а особливо від її успішного завершення. Ця потреба може розвиватися. Це використовують для збільшення ефективності роботи працівника. Люди, орієнтовані на успіх, частіше за інших досягають цього.

3. Потреба у приналежності – вона виявляється в бажанні спілкуватися і мати дружні відношення з усіма людьми, що їх оточують. Співробітники з цією потребою досягають високих результатів при виконанні завдань, які вимагають соціальної взаємодії і постійних міжособистісних відносин. Мотивація зводиться до того, що керівники повинні зберігати атмосферу, яка не обмежує міжособові відносини і контакти, оскільки співробітники з потребою у приналежності зацікавлені в такій роботі, яка дає їм обширні можливості соціального значення.

Формування цих потреб починається в дитинстві. Якщо батьки привчають дитину до самостійності, підтримують її ініціативи, то вона придбає потребу в досягненнях. Якщо дорослі сприяють встановленню теплих відносин між дитиною та іншими людьми, у нього розвивається потреба в близьких зв'язках. Якщо дитина отримує задоволення від того, що має можливість контролювати вчинки інших людей, у нього починає формуватися потреба у владі.

Д. Мак Клеланд віддав вивченню людських потреб і їх впливу на менеджмент більше 20 років. На його думку, люди, у яких сильно розвинена потреба досягнень, частіше за інших стають підприємцями. Їм подобається робити щось краще, ніж конкуренти, вони готові до відповідальності і до ризиків.

З іншого боку, люди, що потребують близькості, є хорошими «інтеграторами», координуючи діяльність декількох відділів або підрозділів компанії. До «інтеграторів» відносяться і промоутери продуктів і торгових марок, які повинні володіти високорозвинутими людськими навичками, аби зацікавити своєю продукцією.

Індивіди з високою потребою в близьких зв'язках вміють встановлювати хороші робочі відносини з підлеглими та з начальством.

Розвинена потреба у владі часто асоціюється з досягненням високих рівнів в організаційній ієрархії. Наприклад, Д. Мак Клеланд (16 років вивчаючи поведінку менеджерів компанії At&T) виявив, що ті, хто володіє цією потребою, мають більше шансів зробити кар'єру, поступово піднімаючись вгору по посадовій піраміді. Більш ніж у половини менеджерів вищої ланки була присутня потреба у владі. Навпаки, менеджери з високою потребою в досягненні, але слабкому прагненні до влади, як правило, зупиняються на відносно низьких рівнях управління. Причина цього явища в тому, що для отримання досягнень необхідно просто вирішувати якісь завдання, а для отримання влади доводиться знову і знову підніматися по ієрархічних сходах.

Всі співробітники якоюсь мірою використовують ці потреби. Проте, у різних працівників вони виражені по-різному або існують в певній комбінації. То, як вони поєднуються, залежить від вроджених якостей, особистого досвіду, від ситуації і від культури людини. Вони виявляються у відповідних мотивах. Основні мотиви стійкі і змінюються лише з перебігом тривалого часу. Але, разом з тим, вони схильні до короткострокових коливань.

На основі своїх досліджень Мак Клеланд виділив **три групи менеджерів**:

1. *Інституційні* – що володіють високим рівнем самоконтролю. Для них характерна потреба у владі більше, ніж в приналежності.

2. *Менеджери, у яких потреба у владі переважає над потребою в приналежності*, відкритіші і соціально активніші при здійсненні управлінських дій.

3. *Менеджери, у яких потреба в приналежності більше потреби у владі*, так само соціально активні, але для досягнення цілей організації менш ефективні.

На думку Мак Клеланда, представники перших двох типів більш ефективно управляють своїми підрозділами завдяки своїй потребі у владі.

Отже, всі змістовні теорії мотивації пояснюють основоположні, базові потреби людей і виділяють серед них ті, які мотивують людину до певних зразків поведінки. Всі вони покликані допомогти менеджерам усвідомити рушійні мотиви співробітників організації. На основі цих теорій менеджери мають можливість побудувати роботу так, аби вона задовольняла потреби людей, що виконують її, а отже, стимулювала найбільш ефективну їх поведінку.

4.3. Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації – аналізують те, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення мети і який вид поведінки при цьому обирає. Можна сказати, що вони більше орієнтовані на *процес* досягнення мети (тому і називаються процесуальними теоріями), а не на *зміст* мети (як змістовні теорії мотивації). Але при цьому процесуальні теорії зовсім не відкидають роль потреб в мотивації людської діяльності, але акцентують увагу на умовах задоволення потреб: очікувана винагорода і справедлива оцінка результату виконаної роботи. До процесуальних теорій мотивації відносяться:

- теорія очікувань В. Врума;
- теорія справедливості Дж. Адамса;
- комплексна теорія мотивації Портера-Лоулера;
- теорія X і теорія Y Мак Грегора.

4.3.1. Теорія очікувань Врума

Теорія очікувань (Expectancy Theory) – говорить про те, що наявність у людини потреби не є єдиною умовою для виникнення у нього мотивації до досягнення даної мети (обумовленою потребою). Важливою умовою є очікування людиною того, що обраний нею тип поведінки і дій, що робляться, дійсно приведуть до отримання бажаного. Тобто мало наявності у людини потреби, треба щоб він очікував, що витрачені ним зусилля, насправді, допоможуть йому їх задовольнити. Наприклад, людина хоче вла-

штуватися на добре оплачувану і престижну роботу. Для цього він вступає до ВИШу, оскільки чекає, що диплом допоможе йому досягти цієї мети. Автор теорії очікувань – американський вчений Віктор Врум вперше виклав свою теорію в книзі «Праця і мотивація» (1964). Врум, в своїй теорії очікувань виділяє три ключові чинники, які впливають на мотивацію:

1. Очікування того, що затрачені зусилля приведуть до бажаного результату;
2. Очікування того, що досягнення результату буде винагороджено (тобто досягнення результату – основний інструмент для отримання винагороди);
3. Очікування того, що винагорода буде цінною.

Чинники мотивації в теорії очікувань Врума. Мотивація по Вруму є здобутком трьох чинників; якщо хоча б один з чинників відсутній (дорівнює нулю), то і загальний добуток (мотивація) буде дорівнювати нулю. Чим сильніше кожен з цих трьох чинників, тим вище мотивація працівника. Якщо хоча б один з чинників буде відсутній, то і мотивація буде нульовою.

Недолік теорії очікувань В. Врума в тому, що вона не говорить про те, яка винагорода володіє більшою валентністю: заробітна плата, просування по службі, визнання заслуг і т.д.

4.3.2. Теорія справедливості Адамса

Ще одна досить поширена процесуальна теорія мотивації, це теорія справедливості або теорія рівності. Її запропонував у 1963 році американський психолог Джон Стейси Адамс. Теорія справедливості Адамса (Equity Theory) – стверджує, що люди завжди суб'єктивно оцінюють співвідношення між отриманою винагородою і витраченими на це зусиллями, а також порівнюють її із винагородою інших працівників, що виконують аналогічну роботу. Тобто люди часто схильні вважати, що вони працюють багато, а отримують мало, тоді як їх колега працює менше, а отримує більше. Якщо людина так вважає, то він відчуває несправедливість. Джон Адамс виділив шість можливих реакцій працівника на несправедливість:

1. Скорочення зусиль, що прикладаються («Я не маю наміру «вкалувати» за такі копійки!»);
2. Спроба добитися збільшення винагорода за свою працю («Бос, без мене Ви пропадете! Хочу надбавку до зарплати і особистий кабінет з секретаркою!»);
3. Зниження самооцінки («Мені платять так мало, бо я невдаха»);
4. Спроба вплинути на зарплатню або навантаження інших працівників («Всю роботу виконую я один! Хай Микита тоді візьме на себе додаткові обов'язки або не отримує премію!»);
5. Вибір іншого об'єкту для порівняння («Ну звичайно Петро Васильович отримує більше мене, адже він син начальника. Зате я отримую більше дядька Миколи»);
6. Спроба перейти в інший відділ, цех або організацію («Мене тут не цінують, піду до конкурентів!»).

Реакції працівника на несправедливість по теорії Адамса. Реакції працівника на відчуття несправедливості в теорії Джона Адамса можуть бути різними: від зниження рівня докладених зусиль до наміру перейти на роботу в іншу фірму; і залежать від індивідуальних особливостей працівника. Уявлення в справедливості можуть розрізнятися у працівників, і не завжди їх відчуття співвідношення зусилля-винагорода відповідає дійсності. Тому менеджер повинен відстежувати виникнення подібних суперечностей і вчасно їх усувати.

4.3.3. Теорія Л. Портера – Е. Лоулера

Запропонована в 1968 році Лайманом Портером і Едвардом Лоулером комплексна мотиваційна теорія поєднує в собі елементи як теорії очікувань, так і теорії справедливості. Теорія Портера-Лоулера заснована на твердженні, що на мотивацію людини впливає цілий ряд чинників, найважливішими з яких є: затрачені зусилля, отриманий результат, винагорода, її сприйняття і ступінь задоволеності.

Чинники мотивації в моделі Портера-Лоулера. У моделі Портера-Лоулера на мотивацію працівника впливає не тільки очіку-

вання винагороди або відчуття справедливості, але всі ці чинники в сукупності. Розглянемо ці чинники моделі Портера-Лоулера докладніше:

1. Затрачені зусилля – рівень докладених працівником зусиль залежить від очікуваної винагороди і впевненості в тому, що винагорода буде адекватна витраченим зусиллям.

2. Отриманий результат – ефективність роботи залежить не тільки від докладених працівником зусиль, але і від його здібностей, особливостей особи, усвідомлення ним своєї ролі в загальній справі та ін.

3. Винагорода і її сприйняття – працівник порівнює отриману винагороду з витраченими зусиллями і визначається зі справедливою. Якщо винагорода сприймається як справедлива, це підвищує мотивацію працівника і навпаки.

4. Ступінь задоволеності – як підсумок зовнішньої (премія, схвалення) і внутрішньої (відчуття власної значущості, самовираження) винагороди і є мірилом його цінності.

Важливий висновок з теорії Портера-Лоулера – саме результативна ефективна праця веде до задоволення працівника, а не навпаки.

4.3.4. Теорія Д. Мак Грегора

Теорія Дугласа Мак Грегора стоїть дещо відсторонено від інших процесуальних теорій мотивації. Це викликано її специфічним характером – вона описує типи і поведінку керівників організацій. В менеджменті її часто відносять до теорій влади та лідерства. Проте у зв'язку з тим що керівники – це теж співробітники колективу, яким властиві мотивація праці і певна поведінка в процесі праці, то її також відносять до процесуальних теорій мотивації.

Розробив цю теорію американський соціальний психолог, професор Дуглас Мак Грегор та виклав її основи у 1960 році в книзі «Людський бік підприємства». Теорія Мак Грегора, це по суті, дві взаємопов'язані теорії: теорія X і теорія Y, які намагаються дати раціональне пояснення чинникам мотивації. В залежності

від ступеню контролю над підлеглими Мак Грегор виділив два протилежних типи керівництва: автократичне і демократичне керівництво.

Автократичне керівництво означає, що керівник нав'язує підлеглим свої рішення і централізує повноваження. Перш за все це стосується формулювання завдань підлеглим і регламенту їх роботи. Передумови автократичного стилю поведінки керівника Мак Грегор назвав теорією «Х», згідно якої:

- людина за своєю природою ледача, не любить працювати і всіляко уникає цього;
- у людини відсутнє честолюбство, вона уникає відповідальності, вважаючи за краще, аби нею керували;
- ефективна праця досягається тільки за рахунок примушення і загрози покарання.

Слід зазначити, що така категорія працівників дійсно зустрічається. Наприклад, люди, яких можна віднести до психоастеноїдів. Вони, як правило, не проявляють жодної ініціативи в роботі, охоче підкоряються керівництву і при цьому скаржаться на умови праці, низьку зарплату тощо.

Менеджери в теорії Х не довіряють працівникам, прагнуть ретельно контролювати їх роботу і вважають, що єдиний спосіб мотивувати співробітників – це гроші. Менеджери теорії Х звинувачують у всьому трудовий колектив і ніколи саму систему управління. Їх відношення підриває моральний дух працівників і це неминуче позначається на продуктивності праці.

Стиль керівництва в теорії Х – авторитарний, заснований на загрозі покарання; система управління – ієрархічна.

Теорія «Y» (Theory Y) – повна протилежність попередньої моделі, вона стосується демократичного керівництва. Демократичне керівництво означає, що керівник уникає нав'язувати свою волю підлеглим, включає їх в процес ухвалення рішень і визначення регламенту роботи. Передумови демократичного стилю поведінки керівника Мак Грегор назвав теорією «Y», згідно якої:

- праця для людини – природний процес;
- у сприятливих умовах людина прагне до відповідальності і самоконтролю;

- людина здатна до творчих рішень, але реалізує ці здібності лише частково.

Саме такі люди і такий стиль керівництва найбільш прийнятні для досягнення ефективної мотивації в ринкових умовах господарювання. Менеджмент в теорії Y схильний вважати працівників амбітними, прагнучими узяти на себе відповідальність, а також такими, що мають мотивуючі пріоритети. Тобто в теорії Y переважає позитивний погляд на персонал. Вважається, що співробітникам подобається працювати, вони отримують від праці задоволення, особливо коли справа стосується творчої роботи. Працівникам надається більше свободи та можливостей і вони це цінують. А задоволення від добре зробленої роботи – само по собі могутній стимул.

Менеджери теорії Y вважають, що якщо надати працівникам велику свободу в реалізації їх власного потенціалу це може значно підвищити продуктивність. Стиль керівництва – гнучкіший і ліберальніший; ніж у менеджерів, що сповідують теорію X.

Основний висновок з вивчення процесуальних теорій мотивації полягає в тому, що *висока результативність праці є причиною задоволеності, а не її наслідком.*

В рамках процесуальних теорій мотивації також передбачається мотивуюча роль потреб, проте сам процес мотивації розглядається з погляду тих обставин, які направляють зусилля людини на досягнення різних цілей, що стоять перед організацією.

4.3.5. Концепція партисипативного управління

Розвиток ідей Мак Грегора та їх дієвість, що доведені на практиці, заклали підвалини концепції партисипативного управління.

Концепція партисипативного управління (від англ. «Participant» – учасник) – говорить про необхідність залучення працівників до управління підприємством. Згідно цієї концепції працівник працюватиме ефективніше, якщо братиме участь в управлінні фірмою і бачитиме, що його робота і пропозиції цінуються керівництвом і йдуть на користь загальній справі. Розрізняють три ступеня участі:

1. Висунення пропозицій – найпростіше, таке, що не вимагає значних змін в організації.

2. Вироблення альтернативи – вже припускає створення тимчасової або постійної комісії (комітету), яка виконуватиме цю роботу. Приклад – «гуртки якості» на японських підприємствах.

3. Вибір остаточного рішення – участь працівників в управлінні фірмою здійснюється шляхом створення спеціальних рад (техніко-економічних, науково-технічних і т.д.). Рішення таких рад може бути обов'язкове для керівника. Зазвичай вони складаються з молодших менеджерів. Застосування концепції партисипативного управління можливе тільки на прогресивних підприємствах, з високою часткою працелюбних і творчих працівників, тобто там, де робота проходить в руслі теорії Y.

Спроба реалізації концепції партисипативного управління на підприємствах типу X, швидше за все, закінчиться провалом.

Концепція партисипативного управління – говорить про необхідність залучення працівників до управління підприємством, для підвищення їх мотивації.

4.4. Персональна мотивація співробітників

Досягти значних успіхів у будь-якій справі неможливо без розуміння яким чином слід мотивувати залучених до її виконання працівників. Часто, проводячи на фірмі оцінку персоналу, керівництво цікавиться саме індивідуальною мотивацією співробітників. У підсумковому звіті потрібно не просто намалювати портрет людини, а виявити його прагнення і побажання та їх відповідність реальному потенціалу. Грамотні керівники і менеджери по персоналу можуть використовувати ці відомості для того, щоб зробити кар'єрне просування людини сильним мотивуючим чинником. Нижче пропонується типологія людей, що будують свою кар'єру залежно від притаманних їм особливостей.

В основі типології лежать три характеристики, які, як правило, входять в список критеріїв оцінки персоналу на фірмі.

1. **Самооцінка.** Вона, безумовно, важлива, оскільки відображає упевненість людини в своїх професійних і особистих силах,

його самоповага і адекватність, що відбувається. Оптимальна реальна висока самооцінка, пошана до себе при тверезій оцінці своїх можливостей і здібностей. Занижена самооцінка приводить до «завченої безпорадності» - людина заздалегідь опускає руки перед труднощами і проблемами, оскільки «все одно ні на що не здатна». Завищена самооцінка насичена надмірними претензіями на увагу до своєї персони і необачними рішеннями.

2. Рівень домагань. Високий рівень домагань вказує на те, що людина хоче багато досягти в житті, піднятися по соціальній або професійній сходах, завоювати своє «місце під сонцем». Він готовий для цього ризикувати і братися за важкі завдання. Але реальних результатів він досягне тільки в тому випадку, якщо йому є на що спертися. Інакше він може втратити все. Низький рівень домагань буває у людей, що віддають перевагу «синиці в руках». Як правило, для них важливіше не втратити досягнуте, уникнути невдачі.

3. Локус контролю. Це показник відповідальності людини. Люди із зовнішнім локусом контролю шукають винних в збігу обставин і вчинках інших людей. У крайніх варіантах безвідповідальні, завжди себе виправдовують і не соромляться звалювати провину за свої помилки на тих, хто їх оточує. Внутрішній локус контролю говорить про відповідальність людини за свої вчинки і здатність робити висновки з власних помилок. Іноді такі особи проявляють схильність до самозвинувачень.

Якщо розглядати співробітників в залежності від їх схильності до методів побудови своєї кар'єри, то можна виділити *6 типів підходу до побудови кар'єри*.

1. Альпініст. (Висока самооцінка, високий рівень домагань, внутрішній локус контролю).

Нормальна людина, що робить кар'єру свідомо, з повною внутрішньою віддачею. Як правило, проходить всі ступені знизу до верху, свідомо контролює своє просування. Хороший професіонал і менеджер, робить наступний крок тільки добре закріпившись і підстрахувавшись. Добре технічно оснащений. Повний рішучості дійти до вершини і штурмувати її до перемоги. Втім перемога буде заслуженою. Йому майже не потрібна спеціальна допомога, досить – просто не заважати. Він не схильний до різких необду-

маних рішень, і якщо йому не вставляти палиці в колеса, він не кине компанію в скрутну хвилину. Про те, що йому необхідно він скаже сам і доб'ється отримання бажаного.

2. Ілюзіоніст. *(Висока самооцінка, високий рівень домагань, зовнішній локус контролю).*

Теж прагне до висот і вірить в свої сили, але схильний більшою мірою використовувати сприятливі обставини, ніж відпрацьовувати ситуацію. Майстер «напускати пилу в очі», вважає за краще «здаватися» більшою мірою, ніж «бути». Легко засвоює зовнішні ознаки іміджу успішної людини і добре уміє його експлуатувати. Чекає найвищу хвилю, яка підняла б його на верх. Може маніпулювати людьми, що його оточують, не схильний на себе брати зайву відповідальність. Без мук сумління піде до конкурента при вигіднішій пропозиції. Утримати його може тільки висока успішність компанії в цілому і зовнішні знаки його власного високого статусу в компанії, оскільки він дуже орієнтований на імідж. Може добре виконувати представницькі функції, якщо це не вимагає глибокого аналізу і відповідальних рішень. Як «обличчя» компанії може бути вельми корисний, ця діяльність одночасно задовольнятиме його самолюбство і відчуття приналежності до високого соціального кругу.

3. Майстер. *(Висока самооцінка, низький рівень домагань, внутрішній локус контролю).*

Йому цікаво освоювати нові області в своїй професії або навіть суміжні професії. Відчувши себе упевнено і отримавши результат, може втратити інтерес. Просування по соціальних сходах його цікавить мало. Головне – цікаве насичене життя, відчуття руху вперед (а не на верх). Може приймати несподівані для оточуючих рішення про відхід або зміну діяльності. Але якщо ви дасте йому розвиватися, підвищувати свою кваліфікацію, він буде «ваш». Якщо ви відчуєте, що він охолонув, запропонуйте йому розвивати новий напрям або поставте перед ним цікаву проблему – навіть якщо його навантаження подвоється, він справиться, відчувши знов інтерес до життя.

4. Мурашка. *(Низька самооцінка, низький рівень домагань, зовнішній локус контролю).*

Може бути дуже хорошим професіоналом в своїй справі. Працює строго по завданнях, які повинні бути конкретно сформульовані, але не від того, що дурний, а внаслідок страху зробити помилку. Як виконавець дуже цінний, Якщо хочете його утримати не вантажте його повноваженнями і ухваленням відповідальних рішень, не пропонуйте йому різких підвищень – може піти, злякавшись. Чіткі інструкції, відсутність свободи вибору і схвалення керівництва будуть йому кращою винагородою. Якщо все ж таки ви хочете його просувати, робіть це поступово і давайте йому як «опору» компетентного заступника або грамотного керівника вищої ланки.

5. Колекціонер. *(Низька самооцінка, високий рівень домагань, зовнішній локус контролю).*

Хоче досягти вершин, але дуже довго готується почати професійну діяльність. Здобуває іноді декілька освіт, закінчує масу курсів. На співбесіду приходять з горою дипломів і посвідчень, при цьому реального досвіду роботи, як правило, майже не має. Вважає, що знає все, але не наважується приступити до роботи, оскільки це може підірвати його нестійку внутрішню рівновагу і слабку віру в свої сили. Вельми туманно уявляє собі свій кар'єрний шлях, але чітко знає, що «хотів би бути начальником». Його грошові домагання, як правило, набагато вище за його реальну вартість. Проте, якщо він упокорить свої амбіції і почне працювати з невисокої посадової сходинки, поступово може стати хорошим співробітником, особливо за наявності грамотного начальника. Надайте йому можливість далі навчатися на престижних курсах. Перед просуванням по службі потребує адаптаційного тренінгу або курсу підвищення кваліфікації.

6. Узурпатор. *(Низька самооцінка, високий рівень домагань, внутрішній локус контролю).*

Сподівається в житті в основному на себе, рухається по кар'єрних сходах, що підганяється самолюбством, але недовіряє людям, ми його оточують. Йому дуже заважає схильність до самокопання. Відчуває себе відповідальним за те, що відбувається у фірмі, тому прагне контролювати не тільки свою роботу, але і роботу сусідніх підрозділів, часто довільно розширюючи власні

повноваження. Успішно працює в стабільній ситуації, але коли вона стає невизначеною, рішення ухвалюються хаотично. Невпевненість примушує його примикати до сильних груп, але недовіра не дає використовувати можливості, що відкриваються. Людина такого типу орієнтована на вертикальну кар'єру та авторитарний стиль управління. Для неї важливо бачити перспективи, які вона може досягти на фірмі, а також можливість професійного навчання. Така людина вміє ухвалювати відповідальні рішення, але доведенням справи до результату повинні займатися її підлеглі. Просувати «наверх» таку людину можна тоді, коли ви можете віддати йому всю повноту повноважень. Для людей цього типу ефективним може бути тренінг особистого зростання.

4.5. Теорія «постановки цілей»

Елементи теорії постановки цілей можна знайти в роботах Тейлора. У 50-і роки ХХ століття ряд положень управління за допомогою цілей були висунуті в працях Пітера Друкера і Девіда Мак Грегора при розробці теорії управління за допомогою цілей. Проте провідним розробником даної теорії є Едвін Лок, який опублікував в 1968 році статтю «Про теорію мотивування і стимулювання цілями». Значний внесок до розробки цієї теорії внесли Т. Райен і Г. Латем.

Зміст теорії постановки цілей зводиться до того, що людина визначає для себе цілі, до досягнення яких вона має прагнути, і, відштовхуючись від них, здійснює певні дії, виконує певну роботу. Досягнувши намічених результатів, людина отримує задоволення.

На готовність людини витратити певні зусилля на досягнення мети впливають чотири чинники: складність мети, специфічність мети, прийнятність мети і досяжність мети. Крім того, на задоволеність або незадоволеність людини результатами впливають внутрішні по відношенню до неї процеси (тобто оцінка людиною отриманого результату з погляду співвідношення цього результату із поставленим завданням) і зовнішні процеси (тобто оцінка та визнання результатів праці: схвалення колег, просування по службі, підвищення оплати, подяка керівництва та ін.).

Теорія постановки цілей пов'язана з багатьма труднощами при її практичній реалізації. Перш за все це викликано тим, що люди відрізняються один від одного по статі, зросту, освіті, роду діяльності та мають різний ступінь цільової орієнтації. Люди з нижчим рівнем освіти мають, як правило, ясніші і чіткіші цілі, ніж люди більш освічені.

Теорія постановки цілей не дає однозначної відповіді на питання, хто повинен ставити цілі (керівник або група). Участь людини в постановці мети дає їй певну задоволеність, але при цьому теорія не дає відповіді на питання, чи приводить це до підвищення рівня і якості виконання. При постановці цілей як індивідами, так і групами виникає конкуренція між індивідами або між групами, що безумовно активізує їх діяльність. Але міжгрупова конкуренція може привести до ослаблення індивідуальної конкуренції. Теорія не розкриває шляхів, як поєднувати індивідуальну постановку цілей з груповою.

Теорія постановки цілей не дає однозначної відповіді на питання, як проводити стимулювання: *по кінцевих результатах* або *за конкретно виконану роботу*. Практична діяльність організацій показує, що необхідно комбінувати обидва підходи до стимулювання, враховуючи індивідуальні характеристики людей і ситуації, що склалися.

4.6. Причини професійної пасивності працівників

Менеджери всіх рівнів повинні постійно відслідковувати психо-емоційний стан своїх підлеглих аби не втратити контроль та не допустити зниження зацікавленості працівників в характері та результативності своєї праці. Лише комфортні відносини між керівником та його підлеглими дозволять вчасно відреагувати на зміни, що відбуваються як в самій організації, так і в душах працівників, незалежно від характеру та збудника цих змін. Японський досвід «довічного найму», який передбачає родинні стосунки на фірмі між усіма її працівниками, може бути орієнтиром для побудови відносин на сучасній фірмі. Треба будь-що запобігати розчаруванню робітників, всіляко намагаючись підвищувати їх зацікавленість у роботі.

Слід розуміти, що розчарування в роботі і, як наслідок, низька віддача зазвичай бувають викликані наступними причинами:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної і організаційної підтримки;
- брак необхідної інформації;
- надмірна сухість і брак уваги керівника до запитів підлеглого;
- відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником

результатів своєї праці;

неефективне вирішення керівником службових проблем працівника;

- некоректність оцінки працівника керівником.

Ці чинники викликають у рядового працівника відчуття припинення. Підриваються відчуття гідності, упевненості в собі, в стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування.

Процес втрати робітником інтересу до праці можна розділити на шість стадій.

Стадія 1. Розгубленість

На цій стадії помічаються симптоми стресового стану, який починає відчувати працівник. Вони є наслідком розгубленості. Працівник перестає розуміти, що йому потрібно робити і чому робота у нього не ладиться. Він ставить собі питання про те, чи пов'язано це з ним самим, з начальником або з роботою.

Нервові зусилля працівника поки не позначаються на продуктивності. Він легко контактує з товаришами по службі, а іноді навіть намагається справитися з труднощами за рахунок інтенсивнішої роботи, що у свою чергу може тільки підсилити стрес.

Стадія 2. Роздратування

Суперечливі вказівки керівника, невизначеність ситуації незабаром викликають роздратування працівника, пов'язане з відчуттям власного безсилля.

Поведінка працівника набуває демонстративних рис. Він підкреслює свою незадоволеність у поєднанні з підвищеною продуктивністю. Тут він переслідує дві мети: зарекомендувати себе з кращого боку, а також підкреслити на своєму фоні бездіяльність керівництва.

Стадія 3. Підсвідомі надії

Незабаром підлеглий перестає сумніватися в тому, хто винен у виникших у нього труднощах. Тепер він сподівається на промах начальника, після якого можна аргументовано довести правильність своєї точки зору.

Це виражається в приховуванні службової інформації, необхідної для вирішення завдань даного підрозділу. Підлеглий починає уникати начальника. Продуктивність і якість праці залишаються в нормі.

Стадія 4. Розчарування

На цій стадії відновити підірваний інтерес до роботи набагато важче. Продуктивність праці знижується до мінімально допустимого рівня. Але на цій стадії працівник ще не втратив останньої надії. Його поведінка нагадує поведінку маленької дитини. Він вважає, що якщо «поводитиметься погано», начальник зверне на нього увагу. У цей період страждають такі відчуття працівника, як упевненість в пошані з боку підлеглих, свідомість свого авторитету, звичка до хорошого відношення з боку інших співробітників.

Стадія 5. Втрата готовності до співпраці

Симптомом цієї стадії є підкреслення працівником межі своїх обов'язків, звуження їх до мінімуму. Деякі починають зухвало нехтувати роботою, а то і зганяти поганий настрій на колегах, знаходячи вдоволення в приниженні інших.

Суть цієї стадії – не боротьба за збереження інтересу до роботи, а спроба зберегти самоповагу.

Стадія 6. Завершальна

Остаточно розчарувавшись в своїй роботі, співробітник перейде на інше місце або відноситиметься до роботи як до каторги. Один такий працівник може зіграти в групі роль каталізатора, привести до виплискування назовні прихованого відчуття незадоволеності всього колективу.

Песимістичні настрої у будь-якому суспільстві можуть викликати не лише зниження продуктивності праці, а й сприяти виникненню психічних та соматичних захворювань. А «хворе суспільство» апріорі не працездатне, тому на менеджерах лежить відповідальність за недопущення розвитку нездорових настроїв в родині, на фірмі та у державі.

Список літератури до розділу 4

1. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник / Виктор Колпаков, Межрегиональная академия управления персоналом. – К: МАУП, 2006. – 709 с.
2. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. Крушельницька, Д. Мельничук. – 2-е вид., перероб. й доп. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
3. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб: Евразия, 1999. – 479 с.
4. Herzberg F. The motivation-hygiene theory // Organization theory, ed. Pugh D. S. – London: Penguin Books, 1992. – P. 375-392.
5. McClelland D. C., Burnham D. H. Power is the great motivator. – Harvard Business Review. – 2003. – January. – P. 117-126.
6. McClelland D. C. Human motivation. – Cambridge: Cambridge University Press, 1987. – 663 p.
7. McGregor D. The human side of enterprise // Leadership and motivation. – Cambridge, Massachusetts. M.I.T. Press, 1966. – P. 3-20.

Розділ 5. Конфліктологія та її роль в сучасних організаціях

5.1. Типологія конфліктів

5.2. Причини конфліктів

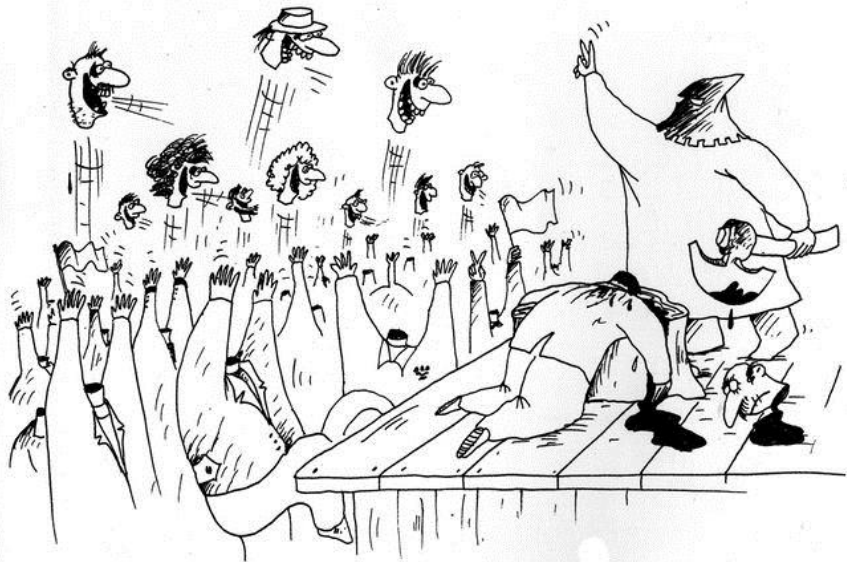
5.3. Динаміка розвитку конфлікту

5.4. Стилi залагодження конфліктних ситуацій

5.5. Вирішення конфліктних ситуацій по Блейку-Моутон

5.6. Шляхи запобігання конфліктів

5.7. Ймовірні наслідки подолання конфліктних ситуацій



РОЗДІЛ 5. КОНФЛІКТОЛОГІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

5.1. Типологія конфліктів

На Заході, вже протягом декількох десятиліть, з кінця ХХ ст. йдуть розробки самостійної, комплексної науки *конфліктології*. Предметом її вивчення є природа, причини та механізми конфліктів в людському суспільстві, а також розробка шляхів їх запобігання та вирішення.

Під конфліктом розуміють ситуацію, в якій має місце неспівпадання інтересів одного або декількох його учасників. *Конфлікт* – це зіткнення протилежно направлених не сумісних одна з одною тенденцій, міжособових взаємодій і відносин індивідів або груп, а також роздвоєння в свідомості окремого індивіда, пов'язане з гострими негативними переживаннями. Кожна сторона конфлікту намагається нав'язати іншій свою точку зору та заважає теж саме робити іншій стороні.

Внаслідок цього може виникнути руйнація відносин, яку спричиняють навіть не самі конфлікти, а їх наслідки: страх, ворожість, погрози. Може виникнути і закріпитися оборонна реакція – поведінка, яка входить в свідомість людини і спотворює характер мислення, вчинків і відчуттів.

Можна визначити такі характерні риси конфлікту:

- невизначеність результату;
- відмінність цілей, відображає як неспівпадіння інтересів різних сторін, так і різнобічні інтереси однієї і тієї ж особи;
- образ дій кожної з конфлікуючих сторін.

Поняття конфлікту часто асоціюється з агресією, погрозами, сварками, війною та різними неприємностями. В результаті існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його, по можливості, слід уникати. Він розглядався як результат неефективного керівництва організацією. Вважалося, що хороші взаємини в організації можуть виключити виникнення конфліктів.

Психологи вважають, що більше 80% конфліктів виникають внаслідок особливостей людської психіки і головну роль в цьому

процесі грають конфліктогени. Це слова, дії або бездіяльність, що і спричиняють конфлікт.

Конфлікт як соціальне явище має, без сумніву, яскраво забарвлений негативний ефект. Але він виконує і важливу позитивну функцію. Деякі менеджери вважають, що конфлікти в організаціях не тільки можливі, але і корисні. А західна концепція конфлікту стверджує, що в громадянському суспільстві конфлікт – це стабілізуючий чинник, вказуючий на наявність суперечностей між групами, а їх цивілізоване вирішення підвищує керованість суспільства і сприяє цілям його еволюції.

У певних ситуаціях, коли негативні взаємини між людьми контрольовані, і, принаймні, одна із сторін відстоює не тільки особисті, але і організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають об'єднатися одностороннім, мобілізувати волю, розум на вирішення принципово важливих питань та поліпшити морально-психологічний клімат в колективі. Більш того, бувають ситуації, коли зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка бажаніша, ніж загнана «незадоволеність» у глухий кут, через побоювання зіпсувати відносини. Австрійський соціальний психолог Макс Вебер вважав, що «конфлікт очищує».

Якщо конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів та є джерелом самовдосконалення і саморозвитку особи, надає додаткову інформацію, робить процес ухвалення рішень ефективнішим, дає можливість самореалізації окремої особи, то такий конфлікт називають продуктивним або *функціональним*.

Конфлікти, звичайно, не завжди мають позитивний характер. Наприклад, людина може сперечатися на нараді тільки тому, що не сперечатися не може. Члени групи можуть прийняти точку зору сперечальника тільки для того, щоб уникнути конфлікту, що може понизити ефективність організації в цілому.

Якщо в результаті конфлікту не відбувається досягнення цілей організації в цілому і задоволення потреб окремої особи, то такий конфлікт називають *дисфункціональним*.

Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різні точки зору, надає додаткову інформацію, допомагає виявити біль-

шу кількість альтернатив, що робить процес ухвалення рішень ефективнішим.

Найбільшу небезпеку для позитивної діяльності організації представляє конфронтація, ведуча до розколу організації, що пов'язано з кристалізацією приватних інтересів кількох осіб і підміною ними інтересів організації.

В умовах напруженості і конфронтації позитивні форми конфліктної поведінки можуть переходити в негативні. На перший план виходить практика застосування негативних санкцій. В тканину нормальних ділових, службових відносин проникає підозрілість, взаємне непорозуміння; порушується ділове спілкування. Більшою мірою подібні явища множаться в конфліктних ситуаціях, що виникають з виключно суб'єктивних причин. Мова йде, в першу чергу, про культуру колективу даної організації, що визначається сукупністю специфічних уявлень і норм поведінки та дій.

Правова культура, пошана закону, професійний кодекс, службова етика – гаранті успішного функціонування організації і попередження конфліктів деструктивного характеру та їх небажаних наслідків. Всі ці чинники зрештою зводяться до забезпечення виконання кожним членом організації своїх обов'язків, які накладаються службовими ролями, і здійснення своїх прав по відношенню до інших.

Конфлікт виражає незадоволеність або протест, інформує конфліктуючі сторони про неспівпадіння їх інтересів і потреб та допомагає їх узгодити. Таким чином, конфлікт може привести до підвищення ефективності організації, до поліпшення відносин усередині колективу (не виключення і родинні стосунки), а також може вирішити суперечливі ситуації.

Роль та наслідки конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. В залежності від кількості задіяних в конфліктах осіб їх можна поділити на такі типи:

Внутрішньоособовий конфлікт

Внутрішньоособові конфлікти є зіткненням усередині особи рівних по силі, але протилежно направлених мотивів, потреб, ін-

тересів. Це конфлікт вибору «з двох зол меншого». Він може приймати різні форми, і з них найбільш поширена форма ролевого конфлікту, коли одній людині пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат її роботи або, наприклад, коли виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами та цінностями.

Наприклад, працівнику доручили термінову і дуже цікаву роботу, а у нього якраз сесія в університеті, де він навчається. Або це може бути вибір однієї з альтернатив, кожна з яких має свої «плюси» і «мінуси»: поїхати у відпустку або купити нові меблі. На вибір правильного рішення при внутрішньоособовому конфлікті чоловік може витратити багато сил і часу, різко зростає емоційна напруга, а перед ухваленням рішення поведінка особи може стати неконтрольованою.

Дослідження показують, що такий конфлікт може виникнути при низькій задоволеності роботою, малій впевненості в собі та своїй організації, а також при стресі. Перебування в стані довготривалого внутрішньоособового конфлікту може бути руйнівним для особистості.

Для людини, яка перебуває в такому стані дуже важлива підтримка близьких людей. Це може бути безпосереднє керівництво, рідні або друзі, для яких доля людини, яка потрапила в скрутне становище, не байдужа. На Заході за таких обставин люди звертаються за допомогою до психологів.

Міжособовий конфлікт

Це найпоширеніший тип конфлікту. В організаціях він виявляється по-різному. Найчастіше, це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання устаткування або схвалення проекту. Кожен з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати своє керівництво виділити ці ресурси йому, а не іншому керівникові.

Міжособовий конфлікт також може виявлятися і як зіткнення осіб. Люди з різними рисами вдачі, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладити один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей принципово розрізняються.

Майже у кожному колективі є люди, котрі запрограмовані на конфлікт. Де б не з'являлася така людина, вона відразу стає цен-

тром уваги, навколо неї виникає аура розбрату, агресії. З такою людиною некомфортно спілкуватися, вона не має друзів. З такою людиною може ужитися лише потужний донор, або ще більший вампір, ніж вона. Близькі до цього типу і інші енергопаразити: «тирани», які наганяють страх на підлеглих і «висмоктують» з них енергію або «хулігани», які провокують співрозмовників на агресію.

При уявній різнобарвності усіх типів вампірів всі вони діють однаково – приваблюють до себе увагу, доводять майбутню жертву до роздратування і завдяки цьому висмоктують її енергію.

Захиститися від цих негативних явищ можливо лише, якщо не вступати у конфлікт, навіть за умови сильної провокації, бо у конфлікті ви будете втрачати життєві сили.

Конфлікт між особою і групою

Між окремою особою і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особа займає позицію, що відрізняється від позиції групи. Наприклад, обговорюючи на зборах шлях збільшення обсягу продажів, більшість вважатиме, що цього можна добитися шляхом зниження ціни. А хтось один буде переконаний, що така тактика приведе до зменшення прибутку. Хоча ця людина, думка якої відрізняється від думки групи, може приймати близько до серця інтереси компанії, його все одно можна розглядати як джерело конфлікту, тому що він йде проти думки групи.

Причинами конфлікту можуть стати також безпринципність керівника, помилкове розуміння ним єдиноначальності як незаперечного принципу керування, марнославство і чванство, різкість і брутальність у поведженні з підлеглими.

Багато конфліктів виникають через провину керівників, які прагнуть знаходити лазівки й обходити директиви та нормативні акти, продовжуючи непомітно усе робити по-своєму. Не виявляючи належної вимогливості до себе, вони понад усе ставлять особистий інтерес і створюють навколо себе атмосферу всездозволеності. Нестриманість менеджера, нездатність правильно оцінити ситуацію та знайти вірний вихід із неї, невміння розуміти й ураховувати напрям думок і почуття інших людей породжують конфлікт.

Описані типи об'єктивних і суб'єктивних причин конфліктів найбільш часто зустрічаються, однак вони не вичерпують усіх можливих варіантів конфлікту між особою і групою.

Міжгруповий конфлікт

Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп. Навіть у самих кращих організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти. Неформальні групи, які вважають, що керівник відноситься до них несправедливо, можуть міцніше об'єднатися і спробувати «розрахуватися» з ним зниженням продуктивності. Яскравий приклад міжгрупового конфлікту – конфлікт між профспілкою і адміністрацією. На жаль, частим прикладом міжгрупового конфлікту служать розбіжності між лінійним і штабним персоналом. Штабний персонал зазвичай молодший і більш освічений, ніж лінійний, і при спілкуванні полюбляє користуватися технічним жаргоном. Ці відмінності приводять до зіткнення між людьми і ускладнень в спілкуванні. Лінійні керівники можуть відкидати рекомендації штабних фахівців і виражати незадоволеність з приводу своєї залежності від них у всьому, що пов'язане з інформацією. В екстремальних ситуаціях лінійні керівники можуть навмисно вибрати такий спосіб виконання пропозиції фахівців, що все закінчиться провалом. І все це для того, щоб поставити фахівців «на своє місце». Штабний персонал, у свою чергу, може обурюватися, що його представникам не дають можливості самим провести в життя свої рішення, і прагнуть зберегти інформаційну залежність від них лінійного персоналу. Це – яскраві приклади дисфункціонального конфлікту.

По сфері прояву в суспільстві виділяють етнічний, політичний, економічний і міжнародний конфлікти.

Етнічний конфлікт – це крайня форма загострення і зіткнення інтересів націй, етнічних груп. Причиною його є невіршення або несправедливе рішення етнічного питання в різних сферах суспільного життя, від чого залежить збереження ідентичності етнічної спільності. В чистому вигляді етнічний конфлікт майже не зустрічається. Найбільш відомими етнічними конфліктами є знищення євреїв та циган фашистами під час Другої світової війни.

Під поняттям *політичного* конфлікту, як правило, розуміють боротьбу за володіння політичною владою, що дозволяє одній групі людей розпоряджатися діяльністю інших. Найбільш гостро цей тип конфлікту проявляється під час передвиборчих компаній, коли партії, аби потрапити до законодавчих структур країни, не лише представляють свої передвиборчі програми, а й поливають «брудом» своїх суперників. Цей тип конфлікту притаманний усім передвиборчим компаніям, незалежно від рівня самих виборів: парламентські чи місцеві. Особливим брудом відрізнялась президентська передвиборча компанія у США у 2016 році, коли Хіларі Клінтон і Дональд Трамп безжально знущались один над одним.

Слід зауважити, що політичні конфлікти супроводжують роботу лише демократично обраних законодавчих органів, в яких представлені депутати від різних груп виборців. Депутатські групи та фракції відстоюють інтереси своїх виборців, які іноді суперечать один одному. У тоталітарних країнах подібні конфлікти неможливі.

Внутрішньо політичні конфлікти присутні в Конгресі США, де зазвичай представлені дві найбільші партії: демократична та республіканська. Така ж ситуація в Парламенті Великої Британії, де представлені консерватори та лейбористи. Не виняток і Верховна Рада України.

Економічні конфлікти можна розуміти як взаємодію різних суб'єктів у сфері отримання, збереження і розпорядження економічними (або матеріальними) благами, кількість яких априорі менша, ніж кількість осіб, прагнучих до володіння ними. Це може бути боротьба за отримання додаткових штатних одиниць або підвищення заробітної плати тощо.

Нарешті, *міжнародний* конфлікт виникає на основі взаємодії зовнішньополітичних факторів (на рівні держав, урядів, окремих осіб, народів та інше). Він виникає у сфері того або іншого інтересу, досягнення якого принципово важливе для суб'єктів конфліктної взаємодії, а шляхи вирішення – часто діаметрально протилежні.

Але найбільш руйнівними є *військові* конфлікти, як між різними державами, так і між окремими групами людей, що мають протилежні інтереси всередині однієї країни. Останій тип конфлікту має назву «громадянська війна». Наслідки таких конфліктів тяжкі та непередбачувані для обох сторін, а їх залагоджування може розтягнутися на сторіччя. Відлуння громадянської війни між Півднем та Північчю в США відчувається і в ХХІ ст. Так само як і наслідки громадянської війни, спровокованої «більшовиками» після Жовтневого перевороту у 1917 році.

Зараз в нашій країні російськими військами окуповані Крим та частина Донбасу. Наприкінці лютого 2014 року Росія захопила Крим. Але українська влада була вражаюче скромною і сором'язливою на предмет заяв і дій, націлених на повернення Криму Україні. Такими вони залишаються і зараз. Якби Київ зайняв принципову позицію щодо приналежності півострова Україні в лютому-березні 2014 року, то і зараз Крим залишався б українським, а не знаходився б в російських руках. Саме відмова Києва від опору привела до того, що півострів потрапив до рук агресора.

Така пасивна реакція нашої влади на агресію Росії, надихнула агресора на подальше захоплення наших територій. Тільки героїзм наших вояків, оперативне створення добровольчих батальйонів та масовий волонтерський рух зупинили агресорів. Але частина Донецької та Луганської областей залишаються під орудою сепаратистів, за якими стоїть військова машина Росії, яка має другий в світі військовий потенціал.

Навіть після повернення захоплених територій Україні, стан відносин між нашою країною та країною-агресором буде на довгі часи напруженим.

Наслідки і спрямованість конфліктів різних типів узагальнені в табл. 5.1.

Крім наведеної вище, допустима класифікація конфліктів відповідно до характеру причин, що його викликали. Наприклад, Р. Л. Крічевський в книзі «Якщо Ви керівник» пропонує, поділяти конфлікт на три групи, відповідно до причин, якими вони обумовлені:

1. Трудовим процесом;
2. Психологічними особливостями людських взаємин, тобто їх симпатіями та антипатіями, культурними, етнічними відмінностями людей, діями керівника, поганою психологічною комунікацією та ін.
3. Особистою своєрідністю членів групи, наприклад, невмінням контролювати свій емоційний стан, агресивністю, некомунікабельністю, нетактовністю та ін.

Таблиця 5.1

Функціональна спрямованість конфліктів в організації

Функції конфлікту	Спрямованість	
	Позитивна	Негативна
Інтеграція персоналу	Розрядження напруженості в між-особистісних і міжгрупових стосунках; узгодження індивідуальних і колективних інтересів; утворення й консолідація формальних і неформальних груп; поглиблення та стабілізація загальних інтересів	Ослаблення напруженості та єдності колективу, порушення балансу інтересів між особистостями й групами; прояв не-сумлінного відношення до справи і прагнення до вигоди для себе за рахунок інших; потурання егоїзму, свавілля, анархії
Активізація соціальних зв'язків	Надання взаємодії співробітників більшої динамічності та мобільності; посилення узгодженості в досягненні цілей функціонального і соціального партнерства	Неузгодженість у діях людей, зайнятих спільною справою; ослаблення взаємної зацікавленості в загальному успіху; ус-тановлення перешкод на шляху до співробітництва
Сигналізація про вогнища соціальної напруженості	Виявлення невирішених проблем стимулювання роботи; виявлення недоліків у умовах охорони праці; реалізація потреб, інтересів і цінностей колективу	Різне виявлення невдоволення діями адміністрація; протест проти зловжи-вань з боку окремих посадових осіб; зростання невдоволеності працею
Інновація, сприяння творчій ініціативі	Підвищення активності і мотивації до роботи; стимулювання підвищення кваліфікації; сприяння творчості; новим і оп-тимальним рішенням	Створення додаткових перешкод трудовій та соціальній активності; придушення ділового настрою, ентузіазму та тво-рчої ініціативи; відхід від альтернативних рішень
Трансформація ділових відносин	Створення здорового соціально-психологічного клімату, утвердження поважного ставлення до праці і ділової підприємливості; підвищення рівня взаємної довіри	Погіршення морально-психологічної атмосфери; ускладнення процесу відновлення ділових стосунків і партнерства
Інформація про організацію і її персонал	Підвищення рівня інформованості працівників про стан справ в організації; «знаходження спільної мови»	Посилення недружньої поведінки; ухилення від співробітництва; перешкоди для діадлга, обміну думками
Профілактика протиборств	Урегулювання суперечностей на взаєній основі; послаблення конфронтації в соціально-трудо-вих відносинах	Нагнітання напруженості і ворожості, ухилення від приміряючих процедур

Слід враховувати, що конфліктний процес важко зупинити. Це пояснюється тим, що конфлікт має кумулятивну природу, тобто кожна агресивна дія приводить у відповідь дії або відплати сильніші, ніж первинне подразнення, тобто накопичення агресії. Прихильність обох сторін власним «цінностям» складає той конфліктний фон, на якому розгортаються чергові спроби вирішити проблему. Конфлікт загострюється і охоплює все більше людей. Проста образа може, урешті-решт, привести до прояву жорстокості відносно своїх супротивників. Жорстокість в соціальному конфлікті іноді помилково приписується садизму і природним якостям людей, проте найчастіше це здійснюють звичайні люди, що потрапили в екстраординарні ситуації.

Аби цьому запобігти, одним з головних пріоритетів керівника будь-якої ланки має бути збереження і підтримання нормальних виробничих відносин в колективі та створення можливостей для розкриття потенціалу кожного працівника.

5.2. Причини конфліктів

Найбільш глобальним конфліктом нашої цивілізації є протиріччя між обмеженістю ресурсів в світі та зростаючими потребами в них споживачів. Таким чином основними причинами конфлікту є обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, а також взаємозалежність завдань, відмінність в цілях, відмінності в уявленнях і цінностях, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, а також внаслідок поганих комунікацій. Розглянемо основні причини конфліктів.

Розподіл ресурсів. Навіть у найкрупніших організаціях ресурси обмежені. Керівництво повинне вирішити як розподілити матеріали, людей, фінанси і інші ресурси між різними групами, щоб ефективно досягти цілей організації. Виділити велику частку ресурсів одному керівникові або групі – означає виділити меншу частку останнім. Люди ж завжди хочуть отримувати більше ресурсів, а не менше. Таким чином, необхідність ділити ресурси приводить до можливості конфлікту.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує скрізь, де людина або група залежать у виконанні завдання від

іншої людини або групи. Оскільки організації є системами, що складаються з взаємозалежних елементів, то невиконання яким-небудь фахівцем або групою своїх завдань може стати причиною конфлікту.

Деякі типи організаційних структур і відносин немов би сприяють конфлікту, що виникає з взаємозалежності завдань. Причиною вище розглянутого міжгрупового конфлікту між лінійними керівниками і штабним персоналом є взаємозалежність виробничих відносин. З одного боку, лінійний персонал залежить від штабного, оскільки повинен використовувати знання і навички фахівців. З іншого боку, штабний персонал залежить від лінійного, оскільки потребує його підтримки в той момент, коли з'ясовує недоліки у виробничому процесі або виступає в ролі консультанта. Більш того штабний персонал при впровадженні своїх рекомендацій зазвичай залежить від лінійного.

Певні типи організаційних структур збільшують можливість конфлікту. Така можливість зростає при матричній структурі організації, де умисно порушується принцип єдності розпорядництва. Можливість конфлікту також велика в чисто функціональних структурах, оскільки кожна крупна функція приділяє увагу в основному своїй власній області спеціалізації. В організаціях, де основою організаційної схеми є відділи, (за якими би ознаками вони не створювалися: по продуктовому, споживчому чи територіальному), керівники взаємозалежних підрозділів підкорюються одному загальному керівнику більш високого рівня, тим самим зменшується можливість конфлікту за суто організаційними причинами.

Відмінності в цілях. Можливість конфлікту збільшується, якщо організації стають більш спеціалізованими і складатися з підрозділів. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти їм більше уваги, ніж досягненню цілей всієї організації. Наприклад, відділ збуту може наполягати на розширенні номенклатури продукції, щоб повніше задовольнити запити покупців і збільшити збут. Для виробничого відділу така політика може привести до збільшення собівартості продукції, що протирічить його головній меті—висо-

кій ефективності виробництва. Для виробничого відділу з позицій співвідношення витрати-прибуток вигідно виробляти великі партії однорідної продукції.

Відмінності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежать від бажання досягти певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які на їх думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб.

Відмінності в цінностях—вельми поширена причина конфлікту. Наприклад, високоосвічений персонал відділу досліджень і розробок цінує свободу і незалежність. Якщо ж їх начальник вважає за необхідне пильно стежити за роботою своїх підлеглих, відмінності в цінностях, ймовірно, викличуть конфлікт.

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Дослідження показують, що люди, з рисами «вдачі», які роблять їх авторитарними, догматичними, байдужими до такого поняття як самоповага, швидше вступають в конфлікт. Інші дослідження показують, що відмінності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці і соціальних характеристиках зменшують ступінь взаєморозуміння і співпраці між представниками різних підрозділів.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. Якщо, наприклад, керівництво не здатне довести до відома робітників, що нова система оплати праці, пов'язана з продуктивністю, покликана не «вичавлювати соки», а збільшити прибуток компанії, поліпшити її положення серед конкурентів і, зрештою, сприятиме вищим заробіткам, то робочі можуть відреагувати таким чином, що уповільнять темп роботи. Інші поширені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт,—неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити обов'язки і функції всіх співробітників і підрозділів, а також взаємовиключні вимоги до роботи.

5.3. Динаміка розвитку конфлікту

В процесі свого розвитку конфлікт проходить декілька стадій, які не є обов'язковими. По-різному складається і тривалість стадій. Але послідовність їх в будь-якому конфлікті однакова. Розглянемо тут найбільш загальноприйнятту систематику.

Передконфліктна ситуація

Спочатку відчувається зростання напруженості у відношеннях між потенційними суб'єктами конфлікту, викликане певними суперечностями. Але суперечності не завжди переростають у конфлікт, а лише ті суперечності, які усвідомлюються потенційними суб'єктами конфлікту як несумісні та ведуть до загострення соціальної напруженості. Але найчастіше на цій стадії вже існують якісь передумови для конфлікту. Якщо ж напруженість у відносинах не виливається у відкриті конфліктні зіткнення, і подібне зіткнення речей зберігається досить довго, то його називають потенційним, або латентним (прихованим) конфліктом.

Передконфліктну ситуацію можна умовно розділити на три фази розвитку, для яких характерні наступні особливості у взаємовідносинні сторін:

- виникнення суперечностей з приводу певного спірного об'єкту; зростання недовір'я і соціальної напруженості; пред'явлення односторонніх або взаємних претензій; зменшення контактів і накопичення образ;
- прагнення довести правомірність своїх домагань і звинувачення супротивника в небажанні вирішувати спірні питання «справедливими методами»; замикання на своїх власних стереотипах; поява упередженості і неприязні в емоційній сфері;
- руйнування структур взаємодії; перехід від взаємних звинувачень до погроз; зростання агресивності; «формування образу ворога» і установа на боротьбу з ним.

Таким чином, конфліктна ситуація поступово трансформується у відкритий конфлікт. Але сама по собі вона може існувати довго і не переростати в конфлікт. Для того, щоб конфлікт став реальним, необхідний інцидент.

Інцидент

Інцидент – формальний привід для початку безпосереднього зіткнення сторін. Інцидент може відбутися випадково, а може бути спровокований суб'єктом (суб'єктами) конфлікту або з'явитися результатом природного ходу подій. Буває, що інцидент готує і провокує якась «третя» сила, переслідуюча свої інтереси в передбачуваному «чужому» конфлікті.

Можна виділити чотири типи інциденту відповідно до характеру виникнення:

1. Об'єктивні цілеспрямовані інциденти;
2. Об'єктивні нецілеспрямовані інциденти;
3. Суб'єктивні цілеспрямовані інциденти (людина йде на конфлікт, щоб вирішити свої проблеми);
4. Суб'єктивні нецілеспрямовані (ненавмисне зіткнення інтересів двох або декількох сторін) інциденти.

Інцидент знаменує собою перехід конфлікту в нову якість. У ситуації, що склалася, можливі три варіанти поведінки конфлікуючих сторін:

- сторони (сторона) прагнуть улагодити виниклі суперечності і знайти компроміс;
- одна із сторін вдає, що «нічого не відбулося» (відхід від конфлікту);
- інцидент стає сигналом на початок відкритого протистояння.

Вибір того або іншого варіанту багато в чому залежить від конкретної установки (цілей, очікування, емоційних орієнтацій) сторін.

Третя стадія розвитку конфлікту

Початок відкритого протиборства сторін є результатом конфліктної поведінки, під якою розуміють дії, направлені на протистояння сторін з метою захоплення, утримання спірного об'єкту або примушення опонента до відмови від своїх цілей або до їх зміни. Конфліктологи виділяють декілька форм конфліктної поведінки:

- активно-конфліктна поведінка (виклик);
- пасивно-конфліктна поведінка (відповідь на виклик);
- конфліктно-компромісна поведінка;
- компромісна поведінка.

Залежно від конфліктної установки сторін і форми поведінки сторін, конфлікт набуває логіки розвитку. Конфлікт, що розвивається, має тенденцію створювати додаткові причини для поглиблення і розростання. І якщо йому ніщо не заважає, він починає як би жити сам себе, створюючи все нові і нові підстави для подальшого розвитку.

Тому кожен конфлікт є певною мірою унікальним. Можна виділити три основні фази в розвитку конфлікту:

1. Перехід конфлікту з латентного стану у відкрите протиборство сторін. Боротьба ведеться поки обмеженими ресурсами і носить локальний характер. Відбувається перша проба сил. На цій стадії ще існують реальні можливості припинити відкриту боротьбу і вирішити конфлікт іншими методами;

2. Подальша ескалація протиборства. Для досягнення своїх цілей і блокування дій супротивника вводяться нові ресурси сторін. Майже всі можливості знайти компроміс упущені. Конфлікт стає все більш некерованим і непередбачуваним;

3. Конфлікт досягає свого апогею і приймає форму тотальної війни із застосуванням всіх можливих сил і засобів. На цьому ступені конфліктуючі сторони як би забувають дійсні причини і цілі конфлікту. Головною метою протиборства стає нанесення максимальних втрат супротивникові.

Цю стадію ще називають *ескалація конфлікту* (від латин. Scala – сходи), тобто тут конфлікт як би «крокує по сходах», реалізуючись в серії окремих актів – дій і протидій конфліктуючих сторін.

Кульмінація

Ця стадія настає тоді, коли ескалація конфлікту приводить одну або обидві сторони до дій, що завдають серйозного збитку справі, яка їх зв'язує (або їх спорідненим зв'язкам, чи дружнім взаєминам). *Кульмінація* – це верхня точка ескалації. Вона зазвичай виражається в якомусь вибуховому епізоді або в декількох епізодах конфліктної боротьби, що сліднують один за одним. При кульмінації конфлікт досягає такого напруження, що обом сторонам стає ясно продовжувати його більше не слід. Кульмінація безпосередньо підводить сторони до усвідомлення необхідності

перервати як подальше загострення відносин, так і посилення ворожих дій і шукати вихід з конфлікту якимось іншим шляхом.

У зтяжньому конфлікті момент кульмінації довго не настає. В одних випадках конфлікт при цьому поступово згасає, але в інших випадках відтяжка кульмінації обходиться дуже дорого: в процесі тривалої ескалації накопичується високий «енергетичний потенціал» негативних емоцій, що не знаходить розрядки в кульмінації; і коли, нарешті, момент кульмінації приходить, викид всієї цієї енергії здатний привести самі страхітливі руйнування. Такого роду кульмінація – це ще один варіант гострого конфлікту.

Вирішення конфлікту

Тривалість і інтенсивність конфлікту залежить від цілей і установок сторін, ресурсів, засобів і методів ведення боротьби, реакції на конфлікт навколишнього середовища, символів перемоги і поразки, наявних (і можливих) способів (механізмів) знаходження консенсусу та ін.

На певній стадії розвитку конфлікту у протиборчих сторін можуть істотно змінитися уявлення про можливості свої та супротивника. Настає момент переоцінки цінностей, обумовлений новими взаєминами, розстановкою сил, усвідомленням реальної ситуації – неможливості досягти цілей або непомірною ціною успіху. Все це стимулює зміну тактики і стратегії конфліктної поведінки. В цьому випадку конфліктуючі сторони починають шукати шляхи примирення, і напруження боротьби, як правило, йде на спад. З цієї миті фактично починається процес завершення конфлікту, що не виключає нових загострень.

На стадії вирішення конфлікту можливі наступні варіанти розвитку подій:

- очевидна перевага однієї із сторін дозволяє їй нав'язати слабшому опонентові свої умови припинення конфлікту;
- боротьба йде до повної поразки однієї із сторін;
- боротьба приймає зтяжний, уповільнений характер через нестачу ресурсів;
- сторони йдуть на взаємні поступки в конфлікті, вичерпавши ресурси і не виявивши явного (потенційного) переможця;

- конфлікт може бути зупинений під тиском третьої сили.

Соціальний конфлікт продовжуватиметься до тих пір, поки не з'являться реальні умови його припинення, які можуть бути визначені ще до початку протиборства, а можуть бути вироблені і узгоджені в ході розвитку конфлікту.

Існують такі абсолютні конфлікти, в яких боротьба ведеться до повного знищення одного або обох суперників. Чим жорсткіше окреслено предмет суперечки та чим точніше визначені ознаки перемоги і поразки сторін, тим більше шансів для його локалізації.

Способи завершення конфлікту направлені в основному на зміну конфліктної ситуації шляхом впливу на учасників, або шляхом зміни характеристики об'єкту, чи іншими способами. Деякі з цих способів наведені нижче:

- усунення об'єкту конфлікту;
- заміна одного об'єкту іншим;
- усунення однієї сторони учасників конфлікту;
- зміна позиції однієї із сторін;
- зміна характеристик об'єкту і суб'єкта конфлікту;
- отримання нових відомостей про об'єкт або створення додаткових умов;
- недопущення безпосередньої або опосередкованої взаємодії учасників;
- прихід учасників конфлікту до єдиного рішення або звернення до арбітражу за умови підпорядкування будь-якому його рішенню.

Тут необхідно ввести ще два поняття: *ціна конфлікту* і *ціна виходу з конфлікту*.

Ціна конфлікту для кожної з конфліктуючих сторін складається з суми трьох величин:

- з витрат енергії, часу і сил на конфліктну діяльність;
- із збитків, що завдаються недружніми діями іншої сторони;
- з втрати, пов'язаної з погіршенням загальної ситуації.

Ціну конфлікту має сенс порівнювати з ціною виходу з конфлікту. А ціна виходу з конфлікту – це різниця між втратами, з якими пов'язаний цей вихід з конфлікту, і надбаннями, які дає цей вихід.

Якщо надбання більше, ніж втрати, то вигода від припинення конфлікту очевидна. Проте надбання зазвичай представляються неясними і гіпотетичними, що значно знижує їх оцінку, тоді як втрати більш зримі і тому оцінюються високо. От чому не дивно, що набагато частіше зустрічається ситуація, коли втрати представляються більше надбань. В цьому випадку доцільно зіставити ціну конфлікту і ціну виходу з конфлікту. Якщо ціна продовження конфлікту менша, тобто вихід з конфлікту дається дуже дорогою ціною, то спроби продовжити конфліктну боротьбу мають сенс.

Таким чином, порівняння ціни конфлікту і ціни виходу з нього дозволяє раціонально вирішити питання: чи варто продовжувати конфлікт, враховуючи подальше зростання його ціни, або ж припинити його.

Переговори

Завершальний етап стадії вирішення конфлікту передбачає перемовини. Зазвичай однією з умов початку процесу перемовин є тимчасове перемир'я. Але можливі варіанти, коли на стадії попередніх домовленостей сторони не тільки не припиняють ворогувати, але йдуть на загострення конфлікту, прагнучи зміцнити свої позиції на переговорах. Наприклад, як тільки починається черговий раунд перемовин Мінськ-2, так починаються масові обстріли не лише військових позицій, а й провокативні обстріли мирних жителів, аби звинуватити в цьому саме українських військових. Сценарій їх поведінки має давні корені. Саме так вчиняли радянські спецвійська, які знищували на Західній Україні визвольний рух опору радянській колонізації. Ці війська перевдягнені в одяг вояків УПА виконували терористичні акти проти мирних жителів, налаштовуючи настрої людей проти УПА.

Переговори припускають взаємний пошук компромісу конфліктуючих сторін і можуть включати наступні процедури:

- визнання наявності конфлікту;
- затвердження процедури, правил і норм;
- виявлення основних суперечливих питань;
- дослідження можливих варіантів вирішення проблеми;
- пошук узгодження кожного спірного питання і врегулювання конфлікту в цілому;
- виконання всіх прийнятих взаємних зобов'язань.

В основу переговорного процесу може бути покладений *метод компромісу*, заснований на взаємних поступках сторін, або метод консенсусу, орієнтований на сумісне вирішення існуючих проблем.

Методи ведення переговорів і їх результат залежать не тільки від відносин між протиборчими сторонами, але і від внутрішнього положення кожної із сторін, відносин з союзниками та інших позаконфліктних чинників.

Докладно позиції сторін в переговорах по усуненню та залагодженню конфлікту розглянуті в наступному параграфі.

5.4. Стили залагодження конфліктних ситуацій

Залежно від особистих якостей та стиля керівництва кожен керівник віддає перевагу власним шляхам залагодження конфліктів, без яких не можливий розвиток будь-якої організації.

Проте серед різноманіття цих шляхів можна виявити загальні риси. Американці К. У. Томас та Р. Х. Килменн у 1972 р. запропонували систему управління конфліктами, яка була узагальнена в гратці Томаса-Килмена, представленій на рис. 5.1.

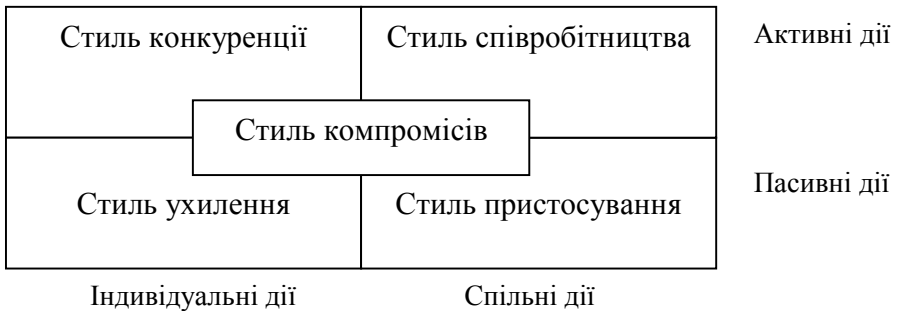


Рис. 5.1. Гратка Томаса-Килменна

Стиль ухилення слід використовувати тоді, коли зачіпається проблема не дуже важлива для вас, і ви не хочете витратити сили на її рішення. Цей стиль рекомендується і тоді, коли ви відчуваєте, що не маєте рації, або протилежна сторона володіє більшою владою. Використовуючи цей стиль, ви можете просто покинути-

ти приміщення або провести інші дії, або зробити щось таке, що усуне причину конфлікту.

Цей стиль підходить, коли ви вимушені спілкуватися зі “складною людиною”. Ситуації, в яких слід застосовувати цей стиль:

- напруженість дуже велика і ви відчуваєте необхідність ослабити напруження;
- ви хочете виграти час, щоб отримати додаткову інформацію або заручитися чиеюсь підтримкою;
- ви відчуваєте, що у іншої людини більше шансів вирішити цю проблему, ніж у вас;
- у вас мало влади для вирішення проблеми бажаним для вас чином.

Цей стиль не слід вважати втечею від проблем або відповідальності. Часто відстрочення може бути цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Стиль пристосування означає, що ви дієте спільно з іншою людиною, не намагаючись відстоювати свої власні інтереси. Томас і Килменн вважають, що, діючи в такому стилі, ви жертвуєте своїми інтересами на користь іншої людини, поступаючись або жаліючи її. Цей стиль відсуває ваші власні інтереси убік і його краще використовувати, коли ваша зацікавленість в результаті не дуже велика. Це дозволяє вам, без особливого утиску власних інтересів, відчувати себе комфортно по відношенню до бажань іншої людини. Цей стиль слід використовувати, коли ви відчуваєте, що, трохи поступаючись, – ви мало втрачаєте.

Відмінність стилів пристосування і ухилення в тому, що, в даному випадку ви дієте спільно з іншою людиною, і, погоджуєтесь робити те, чого хоче ваш візаві.

Цей стиль рекомендується, якщо:

- вас не особливо цікавить те, що трапилося;
- ви бажаєте зберегти мир і добрі відносини з іншими людьми;
- ви розумієте, що підсумок набагато важливіше для іншої людини, ніж для вас;
- ви розумієте, що правда не на вашому боці;
- у вас мало влади або мало шансів перемогти.

Використовуючи цей метод, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію, відновити гармонію відносин або виграти час.

Кожна людина в певних ситуаціях може використовувати різні підходи до врегулювання конфліктів. Але, досвідчений менеджер повинен використовувати той стиль, який найбільш результативний для вирішення конкретного конфлікту.

Стиль конкуренції. Цей стиль найбільш ефективний тоді, коли ви володієте достатньою владою і упевнені в правильності запропонованого рішення. Але цей стиль не слід використовувати в особистих відносинах, оскільки він може викликати у близьких вам людей відчуження. Його не слід застосовувати і тоді, коли ви не володієте достатньою владою.

Приклади, коли слід використовувати цей стиль:

- результат дуже важливий для вас і ви робите ставку на своє вирішення проблеми;
- ви володієте достатнім авторитетом і упевнені, що ваше рішення найкраще;
- рішення необхідно ухвалити швидко і ви маєте достатньо для цього влади;
- ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і вам нічого втрачати;
- ви знаходитесь в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування;
- ви не можете дати зрозуміти групі, що знаходитесь у безвихідній ситуації, коли хтось повинен повісти людей за собою.

Якщо цей стиль дасть позитивний результат, то ви завоюєте прихильників, але, якщо вашою основною метою є визнання і хороше відношення зі всіма, то цей стиль не слід використовувати. Тільки упевненість в перемозі дає вам на нього право.

Стиль співробітництва передбачає, що ви активно берете участь у вирішенні конфліктів, відстоюєте свої інтереси, але співробітничаете з іншою людиною. Цей стиль вимагає тривалішої роботи в порівнянні з іншими підходами до вирішення конфліктів. В цьому випадку, ви спочатку “викладаєте на стіл” потреби і проблеми обох сторін, а потім обговорюєте їх. Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби.

Якщо ви обидва розумієте, в чому полягає першопричина конфлікту, у вас є можливість використовувати різні варіанти, прийнятні для обох. Такий підхід рекомендується в наведених нижче ситуаціях:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче повністю від нього усунутися;
- у вас тісні, тривалі взаємини з іншою стороною;
- у вас достатньо часу для розгляду альтернатив;
- ви та інша людина добре обізнані по суті проблеми і обидва здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного;
- обидві, залучені в конфлікт, сторони володіють рівною владою.

Співпраця є найбільш мудрим підходом до вирішення конфлікту, проте вимагає великих зусиль, часу, уміння пояснити свої бажання та виразити свої потреби. Відсутність одного з цих елементів робить такий підхід неефективним.

Цей стиль найбільш важкий, проте він дозволяє знайти рішення, яке здатне задовольнити обидві сторони в найскладніших ситуаціях.

Стиль компромісу. Використовуючи цей стиль ви трохи поступаетесь в своїх інтересах, щоб задовольнити їх частково, і протилежна сторона робить те ж саме. Цей стиль найбільш ефективний в тих випадках, коли ви і інша людина хочете одного і того ж, але знаєте, що одночасно цього неможливо досягти. В результаті вдалого компромісу людина може виразити свою згоду – «Я можу змиритися з цим».

Типові випадки, в яких *стиль компромісу* найбільш ефективний:

- обидві сторони володіють однаковою владою і мають ресурси;
- вас може влаштувати тимчасове рішення;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- компроміс дозволить вам зберегти взаємини, і ви вважаєте за краще отримати хоч щось, ніж все втратити;
- ви хочете прийти до рішення швидко, тому що у вас немає часу або тому що це ефективніший варіант.

Компроміс часто є вдалим відступом або, навіть, останньою можливістю знайти хоч якесь рішення. Коли ви прагнете прийти до компромісу з кимось, вам слід виявити інтереси і бажання протилежної сторони, а після цього позначити область збігу ваших інтересів і протилежної сторони. Продовжувати переговори слід до тих пір, поки ви не зможете виробити прийнятну для обох формулу поступок.

Важливо зрозуміти, що кожен з цих стилів ефективний тільки в певних умовах і не один не є універсальним.

5.5. Вирішення конфліктних ситуацій по Блейку-Моутон

Підхід Блейка-Моутона заснований на концептуальному підході до вирішення конфліктів та характерний для кожного типу управління, визначеному ґрид-решіткою (рис. 3.3).

1. Концептуальний підхід, в основі якого лежить така концепція: «я, зберігаю авторитет, або прагну до неутручання у конфлікт». Такої концепції найчастіше дотримуються керівники 9.1, для яких залежність їх співробітників головна умова реалізації управлінських рішень. І навпаки активність їх підлеглих повинна бути зведена до мінімуму.

Менеджер такого типу має багато способів вирішення конфліктів. Перед ним часто виникає дилема: змиритися з ситуацією, що склалася, або внести зміни. Можна вважати, що дії менеджера розраховані на запобігання конфлікту. Проте, менеджер типу 9.1 ставить знак рівності між непокорюю і відмінністю точок зору. У цій ситуації, при вирішенні конфлікту він прагне нав'язати свою точку зору колективу і відкинути їх аргументи. Якщо він усвідомлює правоту колективу, то може зробити вигляд, що не знає про існування проблеми. Проте навіть якщо правда була на боці колективу і йому вдалося щось реалізувати позитивно, керівник такого типу обов'язково знайде можливість помститися колективу. Керівник типу 9.1 розглядає придушення ініціативи як могутній засіб (стимул) забезпечення виконавчої дисципліни. Деякі з таких керівників вважають, що придушення спірних точок зору приводить до придушення внутрішнього опору підлеглих. Це приво-

дять до того, що підлеглі починають приховувати ту інформацію, яка зіграла б корисну роль з погляду зворотного зв'язку.

Якщо у керівника такого типу виникає розбіжність з рівними йому по положенню, то він вирішує конфлікт шляхом доказу помилок протилежної сторони, намагаючись змусити опонента відступити. Для нього головне – виявитися переможцем, а симпатія оточуючих, приниження колег, нанесений ним моральний збиток, до уваги не приймається.

Саме внаслідок намагання вирішити конфлікти в суспільстві таким чином в Україні відбулися два Майдани.

2. *Концептуальний підхід*, заснований на концепції: «Я уникаю конфліктів, але, якщо вони виникають, то згладжую гострі кути». Така концепція характерна для керівників типу 1.9. Проблема запобігання конфлікту таким керівником вирішується наступними шляхами:

- запобігання іншим можливості для висловлювання їх думки;
- створення клімату дружелюбності;
- заборона розбіжностей;
- пом'якшення гостроти проблеми.

В організації такого типу можуть накопичуватися питання, що вимагають рішення, і, не знаходячи вирішення, приведуть до кризи. Арсенал вирішення конфліктів менеджера 1.9 зводиться до відмови від власної точки зору. Для нього головне – гармонія і згода в колективі. Якщо такий менеджер стикається з різко негативною або ворожою реакцією своїх підлеглих, то він прагне додати своїм висловам відтінок доброти або співчуття. Він завжди прагне виправдати дії своїх підлеглих, навіть якщо вони пов'язані з упертістю або ліннощами. Керівник типу 1.9 вважає, гумор важливим елементом в залагоджуванні суперечностей.

Менеджер такого типу часто потрапляє в стресові ситуації, особливо якщо йому треба довести до підлеглих інформацію, яка може підірвати його авторитет. Якщо керівник такого типу шукає вихід з ситуації, що склалася, то йому треба змінити виробничу обстановку в колективі і, можливо, позбавитися від деяких його членів.

3. *Концептуальний підхід*, заснований на концепції: “якщо конфлікт виникає, то я займаю позицію, що влаштовує усіх учас-

ників”. Така концепція характерна для керівників типу 1.1. Для запобігання конфлікту такий менеджер використовує тактику відходу на задній план. Керівник такого типу поза своїм колективом може давати йому критичні оцінки. У колективі, коментуючи хід робіт, він, зазвичай, приховує свої дійсні думки (або їх повну відсутність). Багато підлеглих не уявляють собі, що цей менеджер вважає важливим для себе, а що ні. Такий недемонстративний спосіб участі в роботі деякі підлеглі вважають проявом вдумливого відношення до роботи, а мовчання – як неявна згода.

При вирішенні виникшого конфлікту менеджер типу 1.1. використовує який-небудь спосіб без розкриття власної оцінки і, найчастіше, це такі методи:

- збереження нейтралітету;
- дозвіл “місцевої” ініціативи;
- тактика подвійної позиції;
- метод внутрішньої імміграції (направлений на можливість співіснування з конфліктуючою стороною і пов’язаний з самоусуненням від вирішення конфлікту).

4. Підхід на основі концепції: “при виникненні конфліктної ситуації, я намагаюся присікти або довести перевагу своєї точки зору”. Така концепція характерна для менеджера типу 5.5, для якого характерний проміжний ступінь турботи про виробництво і людей. Такий менеджер, вибираючи між інтересами виробництва і колективу, шукає компроміс, мета якого – пожертвувати половиною одного показника, щоб отримати половину іншого. Такий керівник вважає, що крайнощі породжують конфлікти і їх слід уникати. Здійснюючи процес управління конфліктом, такий керівник користується наступною логікою: жодна людина і не один рух не мають виняткових переваг, і моє завдання – пристосуватися до конфліктів, що неминуче виникають в практиці менеджера.

Для запобігання конфлікту менеджер типу 5.5 використовує такі підходи:

- опора на минулий досвід;
- проходження протоколу (протокол визначає образ дій співробітників в кожній конкретній ситуації);
- вироблення правил;

- ухилення від активної суспільної позиції.

Якщо у такого керівника виникли розбіжності з колективом, то тут дуже важливе його вміння показати компетентність керівника, його здатність управляти колективом. Менеджер типу 5.5. прагнуче до згладжування суперечності і пошуку чинника єднання. Якщо в основі конфлікту практично нерозв'язна проблема, то менеджер типу 5.5. запропонує сторонам ухвалити часткові рішення і піти на компроміси.

5. Підхід на основі концепції: “при виникненні конфлікту я намагаюся визначити причини, які його породжують, і усунути джерело конфлікту”. Ця концепція реалізується менеджерами типу 9.9, у яких поєднується висока турбота про виробництво з високою турботою про працівників. З метою профілактики конфліктів менеджер типу 9.9 використовує такі підходи:

- забезпечення участі працівників на ранніх стадіях вирішення проблем;
- поглиблений обмін думок, повне розкриття індивідуальних здібностей в рамках посадової інструкції;
- чітка передача сенсу висловів і розробка єдиних критеріїв оцінки;

Стиль поведінки менеджера типу 9.9 характеризується намірами командної роботи при вирішенні конфлікту. Ця робота спрямована на досягнення результатів за допомогою співучасті зацікавлених сторін та використання творчого підходу до пошуку рішення.

5.6. Шляхи запобігання конфліктів

На думку англійського дослідника Роберта Брамсона, для того, щоб забезпечити в організації сприятливий психологічний клімат, потрібно докладати головні зусилля лише до десятої частини персоналу – важких суб'єктів. Останні 9/10 самі прагнуть до впорядкованості. Серед «важких» Брамсон виділяє п'ять типів збурювачів спокою:

- *Агресивні.* Підрозділяються на такі підтипи: «танки», «снайпери» і «підричники». «Танки» абсолютно упевнені, що їх поради найбільш компетентні. Єдине, чого вони не люблять–

агресивних реакцій з боку тих, з ким вони спілкуються. Аби добитися в суперечці з «танками» будь яких успіхів, треба дати їм можливість «випустити пару», і тоді, вони нерідко стають навіть «прирученими». «Снайпери» стріляють в людей різними «шпильками» та гостротами і тим вносять розлад в роботу колективу. Найефективніший прийом впливу на них – це зажадати детального пояснення, що мається на увазі під тією або іншою їхньою гостротою. Але при цьому «снайпер» не повинен втрачати «обличчя», інакше він «вибухне» або затаїться «з каменем за пазухою». «Підричники» кидаються на опонентів з лайкою, при цьому так артистично виходять з себе, що створюється враження ніби їх сильно образили. Їм потрібно дати можливість виплеснути емоції, що накопичилися.

- *Скаржники.* Ці типи так барвисто описують свої «біди», що у слухача нерідко складається думка на їх користь. Краще, що можна зробити в таких випадках, – це перефразувати скарги своїми словами, давши зрозуміти, що їх переживання прийняті до відома.

- *Нерішучі.* Подібного типу люди роблять так багато пробних кроків перед тим, як що-небудь зробити, що викликають роздратування у оточуючих. Нерішучі стороняться тих, хто на них чинить тиск. Нав'язані їм розпорядження вони виконують без ентузіазму.

- *Безвідповідальні.* Якоюсь мірою – це тривожні особи, проте тривоги породжують у них не відхід від конфлікту, а агресію. Якщо вони відчують тепле до себе відношення, поведінка їх як би сама собою увійде до рамок.

- *Всезнайки.* Вони по суті, є цінними працівниками, але поводяться так зухвало, що викликають у оточуючих відчуття неповноцінності. Слід пам'ятати, що вони рідко погоджуються на те, щоб визнати свої помилки.

Причинами внутрішніх конфліктів в організаціях можуть бути представлені нижче ситуації.

Відсутність пошани до керівництва. Якщо у більшості співробітників виникає відчуття, що стиль і методи управління не відповідають практичним потребам, то це може послужити при-

чиною виникнення конфліктної ситуації. Незадоволеність рівнем ділової або управлінської компетенції керівника має великий демотиваційний потенціал. Очевидно, важливо знати, чого чекає персонал від своїх керівників, і робити з цього належні висновки.

Недостатня мотивація. Якщо вдасться добитися збігу інтересів індивідів з потребами організації, то персонал викладатиметься заради задоволення цих потреб, чого не забезпечить ніяке примушення.

Відповідно, необхідними ознаками конфлікту є наявність протилежних цілей, направлений рух протилежних намірів та наявність конфліктуючих сторін, тобто суб'єктів, здатних до діяльності, а не лише до споглядання. Власне конфліктна діяльність полягає в такому перетворенні середовища (впливу на неї), яке дозволяє одній з конфліктуючих сторін досягнути своєї мети або рухатися в обраному нею напрямку.

Задача керівника відслідковувати моральний клімат в колективі та сприяти підтриманню його на комфортному для більшості працівників рівні.

5.7. Ймовірні наслідки подолання конфліктних ситуацій

Більшість людей вважають конфлікт негативним явищем, яким неможливо управляти і якого слід уникати, коли це можливо. Але досвід багатьох успішних організацій показує, що це далеко не так. Менеджери і службовці повинні розуміти, що конфлікт збагачує життя, якщо їм правильно управляти. Конфлікт допомагає окремому робочому колективу і організації в цілому бути в руслі подій, що відбуваються, він дозволяє визначити, що потрібно для розвитку і удосконалення всіх сфер. Уміння управляти конфліктом може стати вирішальним для виживання колективу в цілому. Крім того, вивчення соціальних процесів, що відбуваються в суспільстві, показує, що конфлікт є однією з найважливіших соціальних проблем.

Конфлікт в організації – це усвідомлена суперечність між членами цього колективу, який супроводжується спробами його вирішення на тлі емоційних відносин людей, що спілкуються.

Потенційними причинами конфлікту є спільна зацікавленість у ресурсах, взаємозалежність завдань, відмінність в цілях, відмінності в сприйняттях і цінностях, відмінності в стилі поведінки і характерах людей, а також погана комунікація. Люди часто не реагують на ситуації потенційних конфліктів, якщо ці ситуації пов'язані з мінімальними особистими втратами або загрозами.

До негативних потенційних наслідків конфлікту відносяться: зниження продуктивності, незадоволеність, погіршення морального стану, збільшення текучості кадрів, погіршення соціальної взаємодії, погіршення комунікацій і підвищення лояльності до підгруп і неформальних організацій. Проте при ефективному втручанні, конфлікт може мати позитивні наслідки, а більш поглиблена робота над пошуком рішення породжує різноманітність думок при ухваленні рішень і поліпшення співпраці в майбутньому.

Попереджати конфлікти можна, змінюючи своє відношення до проблемної ситуації і поведінку в ній, а також впливаючи на психіку і поведінку опонента. До основних способів і прийомів зміни своєї поведінки в передконфліктній ситуації можна віднести:

- уміння визначити, що спілкування стало передконфліктним;
- прагнення глибоко і різносторонньо зрозуміти позицію опонента;
- зниження своєї загальної тривожності і агресивності;
- уміння оцінювати свій актуальний психічний стан;
- постійну готовність до неконфліктного вирішення проблем;
- уміння посміхнутися та пошуткувати;
- не чекати від оточуючих більше, ніж вони можуть дати;
- щира зацікавленість в партнерах по спілкуванню;
- конфліктостійкість та почуття гумору.

Для запобігання міжособовим конфліктам необхідно оцінювати, в першу чергу те, що вдалося зробити, а потім – те, що не вдалося:

- оцінку давати по суті справи, а не за формою;
- той, що оцінює повинен відповідати за об'єктивність оцінки;

- чітко формулювати нові цілі і завдання;
- надихати співробітників на нову роботу.

Психологи вважають, що до запобігання конфліктів слід ставитися вкрай обережно. Вони вважають, що конфлікт сприяє емоційній розрядці: відкрите вираження своїх думок і почуттів дозволяє людям зняти емоційне напруження, а при шаленому ритмі сучасного життя емоційна розрядка надто важлива, аби запобігти виникненню не лише психічних розладів, а й фізіологічних хвороб. Конфлікт активізує творчу ініціативу, пробуджує до оновлення стосунків. Крім того конфлікт сигналізує про незадоволеність існуючим станом та попереджує руйнівну поведінку будь-якої сторони конфлікту.

Тим не менш завжди необхідно шукати дієве рішення, яке змінить негативну ситуацію, поведінку і мислення. А погляд на проблеми, у тому числі і на конфлікт, як на щось позитивне може виявитися корисним: він здатен перетворити ваше мислення і допомогти знайти рішення.

Конфлікт будь-якого масштабу має однакову природу – невдоволені потреби і неправильно вибрані стратегії їх задоволення. Відповідно, можна навчитися взаємодіяти з іншими так, щоб потреби кожної сторони були задоволені.

Це принципи, на яких ґрунтується метод Ненасильницького спілкування (ННС), винайдений у 60-і роки минулого сторіччя американським психологом Маршаллом Розенбергом і поширений зараз у більш ніж 70 країнах світу. Ненасильницьке спілкування базується на емпатії, вмінні психологічно увійти в становище іншої людини та на врахуванні потреб та почуттів кожної людини. Для країни, де більше 2 мільйонів переселенців, близько 50 тисяч демобілізованих військовослужбовців, та велика кількість мирних жителів, які живуть у зоні конфлікту, цей метод може дати позитивні результати по адаптації людей до нових умов життя та перспективи для подолання наслідків війни.

Метод Ненасильницького спілкування має великі можливості підтримувати та розвивати комфортні взаємовідносини в бізнес-спільнотах і сприяти досягненнями ними спільних цілей.

Список літератури до розділу 5

1. Вебер М. Избранные произведения. Протестантская этика и дух капитализма. – М.: «Прогресс», 1990. – 610 с.
2. Гірник А. М. Основи конфліктології. – Вид. дім «Києво-Могилянська Академія», 2010. – 222 с.
3. Дебольский М. Психология делового общения. – М.: изд. МГУ, 1998. – 476 с.
4. Дмитриев А. В., Кудрявцев В. Н. Введение в общую теорию конфликтов. – М. «Дело», 2000. – 231 с.
5. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: «Дело», 1990. – 189 с.
6. Ішмуратов К. І. Конфлікт і згода. Вид. 3, доп. та перероб. – К.: Наукова думка, 2003. – 564 с.
7. Карпов А. В. Психология менеджмента. – М.: Дело, 1999. – 321 с.
8. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: Евро-пресс, 2005. – 594 с.
9. Кропотова Е. Е. Современные способы управления конфликтами в организациях // Наука і молодь. – 2011. – Вип. 6. – С. 14-17.
10. Кричевский Р. Л. «Если вы руководитель»: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993. – 238 с.
11. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. – СПб: «Речь», 2000. – 167 с.
12. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: Дело, 1996. – 357 с.
13. Уизерс Б. Управление конфликтом / Пер. с англ. 3. Замчук. – СПб.: ПИТЕР, 2012. – 173 с.
14. Marshall В. Rosenberg. Nonviolent Communication: A Language of Life. – Encinitas: PuddleDancer Press, 2003. – 382 p.

Розділ 6. Комунікації, риторика та невербальне спілкування

6.1. Сутність процесу спілкування (комунікації)

6.2. Історія та сутність риторики

6.3. Правила риторики

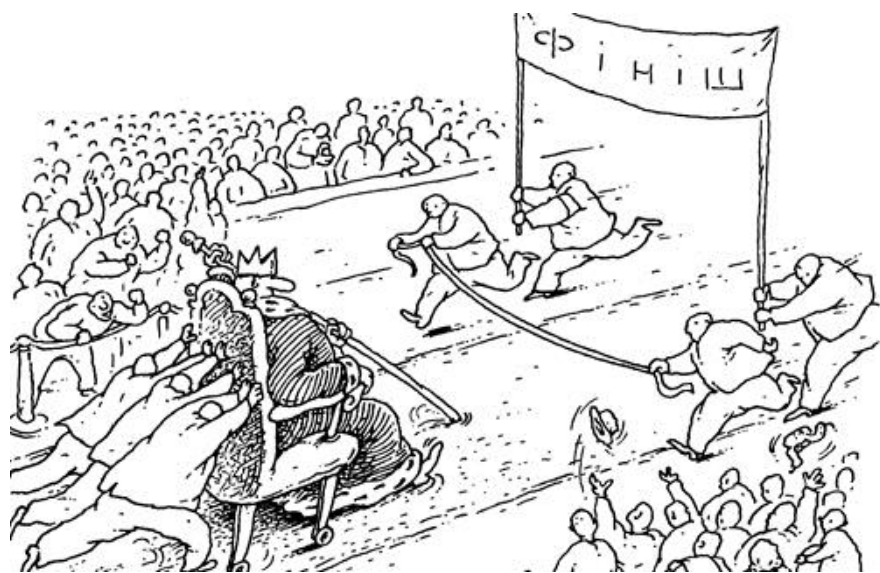
6.4. Ділове мовлення

6.5. Принципи та закони сучасної риторики

6.6. Мистецтво ведення перемовин

6.7. Невербальні засоби спілкування та їх вплив
на ділову комунікацію

6.8. Класифікація невербальних засобів
спілкування



РОЗДІЛ 6. КОМУНІКАЦІЇ, РИТОРИКА ТА НЕВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ

6.1. Сутність процесу спілкування (комунікації)

«Сенс спілкування – в його результаті», це загально відомо. Як і будь-яка інша сфера людської діяльності, спілкування виконує певні функції: інформувати, заохотити, відрадити, попередити, налякати або інше. Однією з основних умов будь-якого спілкування незалежно від його конкретних цілей і змісту, є психологічний контакт.

Для ефективного спілкування необхідно встановлювати контакт з людьми. Цьому можливо навчитися засвоївши конкретні прийоми та техніки. Придбання цього навичку сприятиме розвитку у індивіда відчуття спільності з людьми і досягненню його цілей. Кожен акт спілкування має певний результат, який залежить від людей, які спілкуються один з одним, і від обставин їх спілкування.

Людам, діяльність яких передбачає постійне спілкування з різними людьми, слід розробити одну або декілька стандартних процедур оцінки цілей спілкування. Готуючись до важливої зустрічі, поставте собі наступні питання:

- Чого саме хочете добитися?
- Чи існують якісь цілі, що суперечать заданій?
- Як краще всього організувати спілкування?
- Яким чином можливо встановити і підтримувати контакт з партнером?
- Чи зручно і доречно піднімати деякі складні проблеми?
- Як сприймуть ці проблеми співбесідники?

Цю стандартну процедуру можна застосовувати під час практично всіх ваших рядових зустрічей і розмов. Планувати в подібних випадках означає підготувати для себе два-три основні пункти перед початком телефонної розмови, по дорозі в кабінет шефа в думках повторити про себе, що саме ви хочете від нього почути, а може й посидіти всі вихідні над нарисом промови, від якої залежить ваша подальша кар'єра. Зусилля не будуть витраче-

ні даремно, це – свого роду інвестиції в майбутнє. Отже важливо визначите, який саме результат вас влаштовує, а для цього ретельно обміркуйте форму і зміст свого повідомлення, аби воно було найбільш влучним саме для цього співрозмовника.

Комунікація – це багатогранне слово, яке включає будь-яку взаємодію з іншими людьми: випадкова розмова, переконання, навчання чи переговори. Реальна комунікація – це цикли або ланцюг зворотних зв'язків, які виникають, принаймні, між двома особами. Результат ваших комунікацій залежатиме від реакції співрозмовника на ваші вислови, вашого уміння реагувати на його відповіді та володіти своїми власними думками і почуттями. Ваша поточна поведінка формується вашими внутрішніми відгуками на те, що ви бачите і чуєте. Тільки завдяки тому, що ви звертаєте увагу на іншу людину, у вас взагалі виникає ідея про те, що сказати або зробити в наступний момент. Ваш партнер реагує на вашу поведінку аналогічно.

Ви спілкуєтеся не лише за допомогою слів, а й за допомогою відтінків свого голосу, пози тіла, жестів та виразу обличчя. Якесь повідомлення передається, навіть якщо ви не говорите нічого, а зберігаєте мовчання. Отже, комунікація включає повідомлення, які передаються від однієї людини до іншої. Як ви дізнаєтеся, що повідомлення, яке ви посилаєте, є саме тим повідомленням, яке ваш партнер отримав? Ймовірно, у вас був досвід, коли ви зробили комусь нейтральне повідомлення і були здивовані тим значенням, яке той додав вашому повідомленню. Чи упевнені ви в тому, що сенс, який отримав ваш партнер, є саме тим сенсом, який ви мали намір йому передати?

Є цікава вправа, яка використовується в тренінгових курсах НЛП (нейро-лінгвістичне програмування). Ви обираєте просту фразу, наприклад. «Сьогодні хороший день» – і три основні емоційні повідомлення, які ви хочете передати з цієї фразою. Ви можете сказати це захоплено, загрозливо або саркастично. Ви промовляєте свою фразу іншій людині трьома способами, не кажучи їй про ті три повідомлення, які ви хочете передати. Потім ваш партнер пояснює вам, які емоційні повідомлення він насправді отримав з цих фраз. Іноді те, що ви мали намір повідомити, від-

повідатиме тому, що партнер отримав. Часто цієї відповідності не буде. Тоді ви повинні подумати над тим, що вам слід змінити в своєму голосі і рухах тіла, щоб бути упевненим в тому, що повідомлення, яке отримує ваш партнер, – це саме те повідомлення, яке ви відправили.

Комунікація - це значно більше, ніж ті слова, які ми говоримо. Вони складають лише малу частину того, що ми виражаємо як людські істоти. Дослідження британських психологів показали, що під час презентації перед групою – 55% сприйняття інформації визначається мовою рухів вашого тіла: пози, жести і контакти очима, 38% визначається тоном вашого голосу і лише 7% – змістом того, про що ви говорите.

Точні цифри будуть різними в різних ситуаціях, але мова рухів тіла і тембр голосу вносять величезні відмінності в сенс того, про що ми говоримо. Відмінність створюється не тим, що ми говоримо, а тим, як ми це говоримо. Маргарет Тетчер витратила силу-силенну часу і зусиль на те, щоб змінити свій голос. Тембр голосу і мова рухів тіла визначають, чи буде слово «привіт» звучати як просте вітання, як загроза, як придушення або як чарівний вигук. Актори насправді працюють не зі словами, вони відточують тембр голосу і мову рухів тіла. Будь-який актор повинен вміти передати принаймні дюжину різних відтінків сенсу в слові «ні». Кожен з нас виражає безліч відтінків сенсу в щоденних розмовах і, ймовірно, має дюжину різних способів сказати «ні», тільки ми не думаємо про це свідомо.

Якщо слова є змістом повідомлення, то пози, жести, вираз обличчя і тембр голосу є контекстом, в який поміщаються повідомлення, а разом вони утворюють сенс комунікації. Аби комунікації приносили саме ті результати, які плануються перед їх початком, слід опанувати закони і принципи риторики та оволодіти мовою невербального спілкування, чому і присвячені наступні параграфи цього розділу.

6.2. Історія та сутність риторики

Риторика (греч. *rhetorike* – «ораторське мистецтво») – наука про ораторське мистецтво і красномовство, що вивчає закономірності зародження, передачі і сприйняття хорошої мови і якісного тексту. Одночасно – це один з найдавніших видів мистецтва, що виник приблизно у V ст. до н.е. у відповідь на практичні потреби суспільства. На той час головні питання у суспільстві вирішувались на Народних зборах, де при великій кількості народу слухалися судові справи. Кожний громадянин мав право висловити свій погляд на проблему, але для цього треба було володіти навичками ораторського мистецтва. Риторика ставала необхідною для кожної людини. Її засновниками стали Платон та Аристотель. Найбільш відомими ораторами того часу були Демосфен, Ісократ, Сократ, Перікл.

Роль риторики в житті людини й суспільства змінювалася разом з епохами:

- в античності мистецтво мовлення розглядалося як найважливіша частина культури мислення – мислення філософського, політичного, художнього;

- у середні століття риторика стала використовуватися як зовнішня прикраса змісту мови, нерідко розумілася вкрай формально;

- у XX ст. саме слово «риторика» стало для де-кого позначенням порожньої, беззмістовної або нещирої мови. Але це всього лише омана.

Сучасна риторика має міждисциплінарний характер. *Неориторика* означає розширення області знань, підключення численних понять і сфер діяльності. Найближче оточення неориторики становлять логіка, філософія, герменевтика, поетика, лінгвістика й, насамперед, лінгвістика тексту. У самому загальному виді неориторика – це наука про правила переконливої (персуазивної) комунікації. Як наука про мистецтво правильної мови з метою переконання вона припускає виявлення механізмів впливу. На відміну від лінгвістики риторика має справу лише з мовленням, а не з мовою.

Останнім часом кордони риторики суттєво розширилися, оскільки мистецтво спілкування стало трактуватися як єдність вербального й невербального.

Хоча риторика існує з найдавніших часів, вона й досі займає важливе місце в культурі, з'єднуючи багату історичну традицію й практичні рекомендації для всіх бажаючих говорити красиво, точно й переконливо.

У давнину риторика сприймали, як мистецтво оратора, мистецтво усного публічного виступу, тобто тільки у прямому значенні слова. До розуміння риторики в широкому сенсі підішли лише ближче до середньовіччя. Останнім часом кордони риторики суттєво розширилися, оскільки мистецтво спілкування стало трактуватися як єдність вербального й невербального.

Традиційна риторика («наука про хорошу мову», за визначенням Квінтіліана) протистояла граматиці («науці про правильну мову»), поезиці і герменевтиці. На відміну від поезики в предмет риторики включалася тільки прозаїчна мова і прозаїчні тексти. Крім того, риторика відрізняє істотна зацікавленість у переконливій силі тексту і нечітко виражений інтерес до інших компонентів його змісту, який не впливає на переконливість. Останнє відрізняє риторика від герменевтики.

В усі періоди розвитку нашої цивілізації для досягнення своїх цілей люди використовували прийоми та методи *риторики*. Прийоми і методи риторики розраховані на переконання слухача, який вільно робить вибір під впливом аргументів співбесідника. Навчання публічної (ораторської) мови передбачає формування різних умінь (лінгвістичних, логічних, психологічних та ін.), направлених на розвиток риторичної компетенції та здатності і готовності здійснювати ефективне спілкування.

Мистецтво управління, спрямоване на досягнення поставлених цілей, тісно пов'язане з вмінням формулювати цілі, таким чином, аби вони були сприйняті спільнотою та впроваджені в життя. Значну допомогу в цьому менеджеру надає дар «слова», що відрізняє людину від інших живих істот і є засобом спілкування між людьми, обміном інформацією, інструментом дії на свідомість і вчинки іншої людини.

Володіння словом цінується дуже високо, але не всі володіють словом. Переважна більшість людей навряд чи здатна грамотно висловлювати свої думки на папері, а риторикою в її дійсному розумінні володіє дуже незначна кількість людей.

Здатність володіти словом є складовою загальної культури людини. Для інтелігентної людини, відзначав А. П. Чехов, «погано говорити повинно би вважатися такою ж непристойністю, як не вміти читати і писати... Всі кращі державні люди в епоху процвітання держав, кращі філософи, поети, реформатори були в той самий час і кращими ораторами. «Квітами красномовства» був усипаний шлях до всякої кар'єри».

Риторика необхідна також в наш час. Неможливо переоцінити її роль в політиці, комерційній діяльності та у повсякденному житті. Однією з передумов досягти успіху, є вміння красиво та правильно говорити. На цьому шляху дуже корисними мають бути інструменти, розроблені за довгий час розвитку науки *риторики*.

6.3. Правила риторики

Ось вже більш як 2000 тис. років актуальні принципи мистецтва спілкування допомагають людині краще говорити і краще слухати. Спілкування з людьми – це основа бізнесу і це сама сутність суспільного життя людини. Знання, а головне застосування правил риторики дозволяє поліпшити мову, бути зрозумілішим людям і краще розуміти інших. Окрім цього, освоєння риторики дає незаперечні переваги в діловому спілкуванні, будучи прекрасним інструментом аргументації своїх позицій, і дає можливість скласти карту контраргументації. Знання прийомів риторики дозволяє відповідати на певні заяви, доводи та переконання співбесідника. Точніше ви знаєте велику частину стандартних повідомлень і гідних відповідей на них в певній наочній області. Але світ набагато різноманітніше за найретельніші моделі і часто ми виявляємося на невідомій для нас території, де заготовлені шаблони нічим допомогти не в силах.

Що тут зробити? Найголовніше – це практика, практика і ще раз практика. Тільки постійне отримання досвіду підвищує рівень

володіння мистецтвом спілкування. Тільки так людина вчиться. І ніякі тренінги зі спілкування не замінять вам живого досвіду щоденного вдосконалення. Риторика, її правила, закони та інше покликані для кращої вербалізації отриманого досвіду. Психолінгвістика, психологія спілкування описують нашу практику і показують якими навичками ми вже володіємо, які є недоліки і на що людина взагалі не звертала увагу. Вашій увазі пропонуються класичні 13 правил переконання співбесідника.

Перше правило: правило Гомера:

Черговість аргументів, що наводяться, впливає на їх переконливість. Найбільш переконливий наступний порядок аргументів: сильні – середні – один найсильніший.

З цього правила виходить, що слабкими аргументами краще не користуватися: виявивши їх в процесі підготовки. Користуватися ними не потрібно, бо вони принесуть шкоду, а не користь. Дійсно, співбесідник приділяє більше уваги слабкостям у Ваших аргументах. Тому важливо не помилитися. Не кількість аргументів вирішує результат справи, а їх надійність. Слід зазначити одну дуже важливу обставину. Один і той же аргумент для різних людей може бути і сильним, і слабким. Тому сила (слабкість) аргументів повинні визначатися з точки зору співбесідника.

1. «Завдяки нашим заходам компанії неодмінно підписують контракти».

2. «Це відмінна можливість укріпити відносини з Вашими кращими клієнтами» або «В перебігу п'яти банківських днів ви оплатите тільки половину вартості».

3. «Ви зустрінетеся з найуспішнішими компаніями на ринку, також ми можемо організувати для Вас приватні зустрічі з учасниками заходу» або «Ви можете зробити півгодинну доповідь, розповісти про особливості практики і досягнення Вашої компанії людям, які ухвалюють рішення в найбільших західних інвестиційних банках».

Друге правило: правило Сократа або правило трьох «ТАК»:

Для отримання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце, поставивши спочатку два коротких, простих для співбесідника питання, на які він

обов'язково відповідь вам «ТАК». Це найбільш відоме правило в середовищі менеджерів з продажу.

2400 років існує це правило, воно перевірене сотнею поколінь освічених людей. І лише порівняно недавно були з'ясовані глибокі фізіологічні причини, що пояснюють ефективність даного прийому.

Встановлено, що, коли людина говорить або чує «ні», в його кров надходять гормони норадреналіну, що настроюють його на боротьбу. І навпаки, слово «ТАК» приводить до виділення «гормонів задоволення» (ендорфінів). Отримавши дві порції «гормонів задоволення», співбесідник розслабляється, настроюється на доброзичливий лад, йому психологічно легше сказати «ТАК», ніж «НІ». Однієї порції ендорфінів не завжди достатньо, щоб перебороти поганий настрій, в якому може перебувати співбесідник. Крім того, людині неможливо миттєво перебудуватися з одного настрою на інше, треба дати їй і більше часу, і більше «гормонів задоволення», щоб забезпечити цей процес.

Передуючі питання повинні бути короткими, щоб не стомлювати співбесідника та не віднімати у нього багато часу.

1. «Роман Іванович, наскільки я знаю, Ви відповідаєте за питання управління активами?» 2. «Напевно Вас цікавить залучення інвестицій до фондів під Вашим управлінням? Питаю тому, що займаюся...» 3. «Скажіть, а Вам цікаво зустрітися з ключовими гравцями ринку і укласти вигідні контракти?»

Третє правило: правило Паскаля:

Не заганяйте співбесідника в кут, дозвольте йому «зберегти обличчя». Часто молоді люди йдуть до кінця і добивають опонента. Можна це списати на юнацький максималізм. З часом приходиться розуміння, що це зовсім не обов'язково робити, що це знижує культуру спілкування і дає зайвий привід для гордині. А людина може прийняти такий результат бесіди близько до серця, і почати реагувати емоційно, неадекватно, затаїти образу і в цілому – зіпсувати відносини. Що ж до етики ділового спілкування, то тут подібна тактика може принести парламентареві тільки моральне задоволення, а для бізнесу це – неприйнятно.

Можно сказати різко: «Ага, зрозуміло, у Вашої компанії немає грошей».

Краще м'яко: «Тобто на даний момент все впирається у бюджет?»

Або ще м'якше з наданням опонентові плавного виходу з ситуації: «Іншими словами, відвідини даного заходу не передбачені бюджетом, який планується на початку року?»

Четверте правило: переконливість аргументів в значній мірі залежить від іміджу і статусу того, хто їх наводить:

Одна справа, коли переконує – людина авторитетна, поважана, інше – коли переконує людина, що не сприймається серйозно. Високе посадове або соціальне положення, видатні успіхи в якій-небудь сфері діяльності, рівень освіти, визнання заслуг оточенням, високі особисті якості піднімають статус людини, а разом з ним – і вагомість його аргументів. Підтримка поважаної особи також підвищує переконливість. Фактично правилом «чотири» користуються ті, хто просить поважану людину «замовити за себе слівце». Або посилаються на думку всіма шановної людини, цитуючи його на підтвердження своїх доводів.

Використовуючи це правило, творці рекламних роликів про ліки, біодобавки і засоби гігієни привертають лікарів, косметологів; для реклами спортивних товарів – знаменитих спортсменів.

Щоб застосовувати правило «чотири», слід мати на увазі деякі факти і обставини, що свідчать про відмінності в сприйнятті статусів залежно від ситуації.

Наприклад, соціологічні опитування, проведені напередодні виборів депутатського корпусу, показують, що виборці віддають перевагу (за інших рівних умов) чоловікам, а не жінкам, середнього, а не молодого чи похилого віку.

Навпаки, в судових засіданнях в справах про розлучення статус жінки сприймається суддями в цілому як вищий (внаслідок стереотипу, що такі пороки, як пияцтво, рукоприкладство, невірність, егоїзм, притаманні більшою мірою чоловікам, ніж жінкам).

Участь в конфлікті знижує статус. Статус обвинувача сприймається вищим, ніж статус того, хто виправдовується.

«Ви говорите, що Вам нічому вчитися, що Ви і так все знаєте. Іван Іванович, невже Ви думаете, що містер Сміт, керівник активами Дженерал Моторс знає мало? Проте, він бере участь. Також, як і...».

Або «Іван Іванович, мій викладач по матаналізу, професор (академік) говорив, що на п'ять знає (або все знає) тільки Бог».

П'яте правило: не загоняйте себе в кут, не принижуйте свій статус.

Навіть, якщо Ваш співрозмовник володіє більш високим статусом ніж Ви, уникайте «вибачень» без належних на то причин. Ваша непевна поведінка знижує Ваш статус і зменшує ймовірність одержання позитивного рішення.

Шосте правило: не принижуйте статус співрозмовника

Будь-який прояв неповаги, зневаги до співбесідника принижує його статус і викликає, як правило, негативну реакцію. Один з метрів реклами виразився так: «Не думайте, що споживач реклами дурніший за вас».

Сьоме правило: до аргументів приємного нам співбесідника ми відносимося поблажливо, а до аргументів неприємного – з упередженням.

Механізм дії цього правила такий же, як і правила Сократа: приємний співбесідник стимулює вироблення «гормонів задоволення» і небажання вступати в конфронтацію. Коли ж співбесідник не подобається, то ми автоматично сприймаємо його аргументи з упередженням. Багато в чому хороше враження справляють невербальні чинники, такі як зовнішність, міміка, жести і емоційні імпульси. З іншого боку, важливу роль грає рівна або доброзичлива інтонація, хороша структурованість і письменність мови.

Коли Ваше спілкування приємне для співбесідника: «Так, я з Вами згоден, єдине питання...».

Коли з якоїсь причини (часто суб'єктивної, наприклад, не на часі, поганий настрій, непростий характер або об'єктивної, якось: Ви не встигли привести себе в повний порядок, важко думати і говорити після вчорашнього, погана концентрація) Ви не спра-

вили належного враження, то почувете «Мені чомусь здається...», «Навряд чи нам це підійде...».

Восьме правило: бажаючи переконати, починайте не з моментів, що розділяють вас, а з того, в чому співбесідник погодиться з вами.

Коли Ви маєте намір змінити переконання співбесідника почніть з тих питань, по яких у Вас єдина думка, замість того, щоб відразу говорити про речі, які розділяють Вас і є предметом дискусії. Якщо Ви ні з чим не згодні, то подякуйте за те, що співрозмовник чітко виклав свою позицію, з якою Вам цікаво було познайомитися. Після цього викладайте свої аргументи, що підводять співрозмовника до прийняття Вашої позиції. Не використовуйте фрази типу: «У мене на цей рахунок інша думка...», в якій можливо углядіти зверхність: «Зараз я доведу, що розумніший за вас».

Хорошим прикладом цього правила спілкування є фраза: «Я поважаю Вашу думку, але хочу уточнити, що...». Або «Іван Іванович, спасибі за те, що надали мені зворотний зв'язок – нам важливо знати, як сприймають компанію люди, для яких ми прагнемо робити більш якісні продукти». «Так, мені дуже цікаво було дізнатися Вашу точку зору...».

Або «Петро Іванович, адже Ви згодні з тим, що найактуальнішу, свіжу інформацію можна отримати саме на зустрічах фахівців де люди вільно обмінюються досвідом?», або «Правда, що міжнародні зустрічі такого рівня є одним з кращих способів знайти стратегічних партнерів?», або «Це означає, що гроші, які Ваша компанія інвестує в даний проект, окупаються операціями, які Ви можете укласти прямо на заході».

Дев'яте правило: виявляйте емпатію.

Емпатією називається здібність до проникнення в емоційний стан іншої людини у формі співчуття. Емпатія допомагає краще зрозуміти співбесідника, представити хід його думок, як мовиться, «влізти в його шкіру». Не проявивши емпатії, неможливо виконати правило перше (Гомера). Дійсно, силу аргументів ми повинні оцінювати з погляду споживача, тобто ми повинні поставити себе на його місце. Те ж стосується і правила Сократа – потрібно передбачати реакцію споживача на ваші слова, тобто знову ж таки

виявити до нього емпатію. Без емпатії неможливо оцінити імідж і статус переконуючого персонажа з погляду співбесідника, що необхідно для використання правил «чотири» та «шість».

Емпатія передбачає реалізацію ситуацій «постав себе на моє місце», «як би було тобі». Варто відмітити, що емоції є енергією спілкування в самому насиченому вигляді і передаються на будь-які відстані миттєво, так же швидко, як і думки. Емоції передаються не за допомогою слів, інтонації або мови тіла, які всього лише відбивають емоції. З експериментальної психології відомо, що люди підсвідомо відчувають емоційний посыл (особливо сильні емоції) без видимого підтвердження рухами тіла і навіть без слів. Поки даний факт не знайшов адекватного опису в академічній психології, проте кожному відомий з особистого досвіду. Адже всі були в ситуаціях, коли ніяк не реєстроване відчуття досягало свідомості у вигляді «погляду на спині», «погляду на потилиці». З літературних джерел добре відомі приклади раптового переживання певної емоції разом з думками про близьку людину, яка при перевірці дійсно переживала ідентичні емоції, саме в той час, коли про неї думали. Поки це залишається за порогом існуючої наукової парадигми і називається інтуїцією, з якою, проте, на практиці знайомі всі.

«Ось це так – як здорово, Іван Сергійович, досягти так швидко таких результатів!» або «Широ розділяю Вашу прикрість, Микола Іванович, що Ви вже зібралися їхати і раптом виявилось, що не виходить зробити закордонний паспорт».

Тут доречно посилатися також на активне слухання – педагогічний прийом, який з успіхом застосовується у вихованні дітей для підвищення батьківської ефективності. Як було відмічено, даний принцип активного слухання, промовляння в ствердній формі відчуттів дитини, які відображають його емоційні переживання, може бути застосовний і для спілкування дорослого з дорослим. Для ділового спілкування він підходить найкращим чином, коли Ви проявляєте емпатію. Може це викличе у Вас здивування, але Ви спробуйте – підсвідомість співрозмовника сприйме такий маневр, як бальзам на душу.

Емпатія необхідна і для виконання наступного правила.

Десяте правило: бути гарним слухачем.

Слід уважно слухати – це золоте правило спілкування. Добре відомі приклади, коли аудиторія зі ста чоловік забувши про свої думки з цікавістю слухає викладача в інституті – просто тому, що він розповідає дуже цікаві речі і робить це з натхненням.

У діловому ж спілкуванні нам далеко не завжди цікаво слухати те, що говорить опонент: в цей час ми перебираємо варіанти відповідей, контраргументів, ми чекаємо коли він зупиниться, що б почати свою промову або коли опонент зробить паузу, щоб перебити його. Наслідування даному правилу дозволяє досягти значних результатів в мистецтві спілкування. Адже людина відчуває, коли Вам цікаво його слухати і також добре відчуває, коли Ви думаєте про своє. Найнеприємніше буває, коли Ви втрачаєте нитку думок співрозмовника, забуваєте про що він тільки що говорив, так захоплюєтеся можливими варіантами відповіді, що пропускаєте важливу репліку опонента, яка якраз знімає Ваші заперечення. Приклад цьому фраза: «Я ж Вам тільки що сказав/пояснив...».

Одинадцятьте правило: перевіряйте, чи правильно Ви розумієте один одного.

Аналіз суперечок показує, що опоненти говорили про різні речі, але не розуміли цього. Часто люди чують те, що їм хочеться. Слова бувають багатозначні тому важливо правильно розуміти контекст, в якому вони були використані, бо в багатьох випадках суперечки виникають внаслідок різного розуміння предмету суперечки. Достатньо порозумітися з термінологією, аби вичерпати суперечку. Доречно уточнювати: «Правильно я Вас зрозумів, Іван Іванович, що Ви поїдете разом з віце-президентом, якщо ми зробимо знижку 10 %?» або «Іншими словами, не підходять дати – у Вас на цей час запланована зустріч з китайцями, так?».

Дванадцятьте правило: уникайте конфліктогенів.

Конфліктогени – це слова, дії або бездіяльність, які можуть породжувати конфлікт. Дослівний переклад цього слова – що «народжує конфлікти», бо закінчення «ген» в складному слові означає той, що «народжує». Слово «можуть» є тут ключовим. Воно розкриває причину небезпеки конфліктогена. Те, що він не завжди приводить до конфлікту, зменшує нашу пильність по відношенню

до нього. Наприклад, нечемне звернення («Гаразд, Антон Іванович, бути такого не може») не завжди приводить до конфлікту, тому і допускається багатьма з думкою про те, що «зійде». Проте часто не «сходить» і приводить до конфлікту.

Тринадцяте правило: міміка, жести і пози переконуючого повинні підкріплювати слова, бути дружніми по відношенню до слухачів.

Слід стежити за мімікою, жестами і позами – своїми і співбесідника. Ваші невербальні сигнали повинні відповідати мові. Якщо на Вашому обличчі відображені невпевненість у власних силах, в компанії або продукті, то, будьте упевнені, хороший психолог (яким є будь-який керівник) відразу її розпізнає. Якщо ж Ви всім своїм виглядом випромінюєте задоволеність і благополуччя, то з такою людиною приємно бути знайомим та мати задоволення від спілкуватися. А відповідно і ділове спілкування буде комфортним.

Показовим тут є напрям Вашого погляду. Намагайтеся дивитися співрозмовникові в очі весь час, коли слухаєте та коли говорите. А якщо вже відводите погляд убік (що відображає хід Ваших думок), то краще обрати напрям злегка в бік і вгору, ніж сильно у бік і донизу. Не дарма ж говорять, що очі – дзеркало душі, і напрям погляду безпосередньо пов'язані з психоенергетикою людини і на підсвідомому рівні кодують ті або інші області психічного простору.

Вираз обличчя – головний показник почуттів. Найлегше розпізнаються позитивні емоції – щастя, любов і здивування. Важко сприймаються, як правило, негативні емоції – печаль, гнів і огида. Зазвичай емоції асоціюються з мімікою таким чином:

– здивування – підняті брови, широко розплющені очі, опущені донизу кінчики губ, напіввідкритий рот;

– страх – припідняті та зведені до перенісся брови, широко розплющені очі, куточки губ опущені і дещо відведені назад, губи розтягнуті в сторони, рот може бути відкритий;

– гнів – брови опущені вниз, зморшки на лобі зігнуті, очі примружені, губи зімкнуті, зуби стиснуті;

– огида – брови опущені, ніс зморщений, нижня губа випнута або підведена і зімкнута з верхньою губою;

– сум – брови зведені, очі вимерлі, часто зовнішні куточки губ злегка опущені;

– щастя – очі випромінюють радість, зовнішні куточки губ підведені вгору.

Художникам і фотографам давно відомо, що обличчя людини асиметричне, внаслідок чого ліва і права сторони нашої особи відображають емоції по-різному. Недавні дослідження пояснили це тим, що лівий і правий бік особи знаходяться під контролем різних півкуль мозку.

Ліва півкуля контролює мову і інтелектуальну діяльність, права – управляє емоціями, уявою і сенсорною діяльністю. Зв'язки управління перехрещуються: робота лівої півкулі відбивається на правому боці обличчя і додає йому виразу, що піддається більшому контролю. Оскільки робота правої півкулі мозку відбивається на лівому боці обличчя, то на цій стороні важче приховати відчуття. Позитивні емоції відбиваються більш рівномірно на обох боках обличчя, негативні емоції виразніше – на лівому боці. Проте обидві півкулі мозку функціонують спільно, тому описані відмінності стосуються нюансів виразу обличчя.

Останнім часом до «тринадцяти» класичних правил риторики стали додавати ще одне, яке можна сформулювати наступним чином: **«Продемонструйте, що Ваша пропозиція задовольняє певну потребу співрозмовника».**

Ми вже говорили, що згідно класифікації А. Маслоу потреби людини поділяються на п'ять видів. Доречно доповнити їх однією з найголовніших психологічних потреб – потребою в позитивних емоціях. Задовольнити її не дуже складно. Існує думка, що в мистецтві спілкування не так важлива інформація, як сам процес спілкування. Люди спілкуються не для того, щоб про щось дізнатися, а для отримання позитивних емоцій. Всі ми люди, і всім нам хочеться бути в безпеці, достатку, відчувати насолоду від життя, займати гідне місце в суспільстві, спілкуватися з цікавими людьми, любити і бути коханими, відкривати нові горизонти, проявляти себе і удосконалюватися.

«Петро Іванович, крім усього іншого, захід запланований таким чином, що Ви зможете провести вихідні в одному з найкрасивіших

міст Європи» або «Дійсно, Ви житимете в одному готелі із спікерами заходу, де у Вас є прекрасна можливість поспілкуватися у неформальній обстановці».

6.4. Ділове мовлення

Ділове мовлення, як і інші жанри риторики, належить до приватної риторики, в основі якої лежать принципи і закономірності загальної риторики, але, в той же час, є тут і своя специфіка.

Комунікація виступає як основне знаряддя керування будь-якою організацією, не важливо це величезна країна чи маленька фірма. Доведено, що менеджери до 80% робочого часу витрачають на спілкування.

Досвід американської ділової риторики переконливо показав, що риторика допомагає досягати неймовірних успіхів. «Жодна інша здатність, – стверджував відомий соціолог Чонси Детью, – яка може бути притаманна будь-якій людині, не допоможе їй так швидко зробити кар'єру й знайти визнання, як уміння гарно говорити». Американці зрозуміли цю істину й ділова риторика із часів Дейла Карнегі пішла далеко вперед.

До речі про Дейла Карнегі. Багато сучасних дослідників говорять, що ключовою помилкою його геніальної, багато в чому, теорії стало те, що в спілкуванні важливо думати не про те, як сподобатися співрозмовникові, а про те, *як одержати від нього необхідну інформацію*.

Способи досягнення мети повинні бути такі, щоб, з одного боку, не принизити власної гідності та не втратити своєї волі. А з іншого – не принизити свого співрозмовника, намагатися розстатися з ним не ворогами.

При оцінці професійної компетентності фахівця насамперед важливі його знання своєї спеціальності, але професійні знання повинні бути підкріплені загальною гуманітарною культурою людини, її вмінням розбиратися в навколишньому світі, умінням спілкуватися. Для менеджерів уміння спілкуватися є важливою частиною професійної компетентності, необхідною умовою дійсного професіоналізму.

Риторика вчить грамотно й чітко формулювати думки не тільки в усній, а й у письмовій формі. Чим чіткіше буде сформульоване послання, наказ або прохання – тим швидше їх виконають та візьмуть до відома.

Риторика також навчає, який стиль спілкування краще використовувати у різних ситуаціях – це може допомогти менеджерам краще зрозуміти своїх підлеглих, забезпечити їх достатньою інформацією та відповідно полегшити собі процес керування й контролю.

Наприклад, якщо завдання звичайне, а відносини довірчі, розпорядженню краще надавати у формі прохання. Оскільки ціль розпорядженню полягає не тільки в тому, щоб зобов'язати підлеглих до тих або інших дій, але й щоб мобілізувати їхню ініціативу, воно повинно викликати позитивні емоції.

Основною формою офіційних відносин у системі управління є віддача розпоряджень. Під розпорядженням розуміється повідомлення, передане керівником підлеглому, що стосується змісту й результатів його діяльності. Воно містить постановку обов'язкового для виконання завдання, перелік обмежень (тобто того, що не слід робити) і в окремих випадках інструкції про порядок виконання завдань.

Розпорядження по своїй суті повинні відповідати стратегії організації й компетенції як керівника, так і виконавця, бути обґрунтованими й чітко сформульованими, забезпеченими необхідними матеріальними й інформаційними ресурсами. Керівник повинен залишати за собою право перевіряти й оцінювати результати дій, спрямованих на виконання розпорядження.

За способом віддачі розпорядження можуть бути усними, письмовими й змішаними, що залежить від терміновості й важливості розв'язуваної проблеми, взаємин між керівником і підлеглими, ступеню зрілості останніх. Якщо розпорядження довге, його завжди краще віддавати в письмовій формі, тому що людина запам'ятовує обмежений обсяг інформації. Письмові розпорядження кращі також у великих організаціях.

Усні, не документарні розпорядження віддаються при розв'язанні термінових завдань малої й середньої складності та

важливості в невеликих стабільних колективах. Специфікою усних розпоряджень є можливість неоднозначного тлумачення їх змісту, як тими, хто їх віддає, так і тими, хто їх одержуює. На основі цього може виникнути розбіжність між тим, що керівник прагнув сказати і що сказав насправді та що підлеглий зрозумів і що прийняв до виконання. Розпорядження можуть бути змішаними (спочатку для оперативності віддаються усні, у тому числі й телефонні, а потім робиться письмове підтвердження). У цілому вважається, що службові розпорядження все-таки потрібно віддавати в письмовій формі, а особисті проблеми вирішувати в усній.

Наказ зобов'язує підлеглих певним чином, точно й у встановлений термін виконати завдання, яке становить суть розпорядження. Іноді накази як додаткову інформацію можуть містити перелік санкцій, що впливають при порушенні строків або порядку їх виконання.

На відміну від наказів **доручення** регламентує тільки зміст завдання, залишаючи підлеглим свободу вибору способу дій, а іноді й строків виконання. Зміст доручення – інформація про конкретні цілі і завдання, на підставі яких підлеглі можуть самостійно працювати. Ця інформація повинна бути чіткою й зрозумілою, а неясні питання обумовлюються окремо.

Необхідно мати на увазі, що більшість людей слабо сприймають віддалену перспективу й завжди починають із того, що їм ближче й зрозуміліше, тому завдання повинно бути ясно сформульоване, а строки його виконання чітко визначені. Але не варто представляти роботу як термінову, тому що це приводить до нервозності, поспіху, падіння ефективності, а також створювати суперництво між виконавцями. Це дозволить їм правильно розподілити час і сили в процесі виконання роботи, створити умови, що дозволяють діяти в природному ритмі.

Оскільки мета розпорядження полягає не тільки в тому, щоб зобов'язати підлеглих до тих або інших дій, але й щоб мобілізувати їхню ініціативу, воно повинно викликати позитивні емоції. Це забезпечується наступними моментами:

– відповідністю можливостям підлеглих, їхній культурі, психологічним особливостям;

- можливістю прояву особистих здібностей, ініціативи та самостійності підлеглих;
- розумінням важливості, відповідальності, корисності розв'язання сформульованої в завданні проблеми;
- наявністю строків і форми звітності;
- формуванням у виконавців певного психологічного настрою на необхідні дії шляхом попередньої домовленості, доведенням завдання у формі ввічливого прохання незалежно від особистих відносин, підкресленням здатності даної особи успішно його виконати.

Віддаючи розпорядження, керівник повинен переконатися в гарному розумінні підлеглим його змісту, виключити можливість додаткових несанкціонованих доручень, довести до виконавця строки й форму звітності й періодично здійснювати контроль за його діяльністю й результатами.

Одержуючи завдання, підлеглий повинен уважно слухати, уточнювати, не прагнучи у всьому розібратися самостійно, не поспішати завіряти в успіху справи, оскільки своєчасність виконання завдання можуть порушити непередбачені події. У їхньому числі заспокоєність, що попереду багато часу, надія на допомогу керівника, пошук шляхів зняття із себе відповідальності, демонстрація керівникові своєї зайнятості та ін.

Ділове спілкування має на меті добитися від людей (підлеглих, колег, керівників) необхідної поведінки за допомогою таких форм впливу, як переконання, вплив, критика, похвала та ін.

Переконання – цей вплив, який повинен довести істинність того або іншого положення, моральність або аморальність чийось вчинків. Воно насамперед впливає на розум, активізує мислення, але одночасно зачіпає почуття, викликає переживання, що сприяють прийняттю пропозицій, зміні спрямованості поглядів і відносин. Тому переконання повинно не обмежуватися раціональною сферою, але й емоційно спонукати до дій. Умовами ефективного переконання вважаються:

- відповідність його змісту й форми рівню розвитку особистості;
- всебічність, послідовність і обґрунтованість доказів;

- врахування індивідуальних особливостей особи, яка переконується;
- використання як загальних принципів, так і конкретних фактів;
- опора на загально відомі приклади й загальновизнані думки;
- емоційність.

Іншим методом соціально-психологічного впливу на співробітників є **вплив**, який розрахований на некритичне сприйняття слів, виражених у них думок і вольових імпульсів. Вплив відрізняється від переконання категоричним характером, тиском волі та авторитету. При цьому співрозмовник не зважає й не оцінює аргументи, а автоматично реагує відповідною поведінкою. Найбільш сприятливим для впливу вважається розслаблений стан.

Вплив ґрунтується на тих обставинах, що логіка не відіграє головної ролі в поведінці людей, і більшість вчинків продиктована інтуїцією або емоціями. Особливо нелогічні творчі процеси, в яких логіка з'являється лише на останніх етапах. Раціональність людей у багато разів менше, ніж емоційність, тому на останню потрібно звертати увагу насамперед. Ступінь сугестивності залежить від віку, особистісних властивостей, типу й характеру мислення, стану психіки співрозмовника в цей момент та авторитету людини, що вселяє певну інформацію своїм опонентам, у певній ситуації.

Специфічними моральними методами впливу керівника на співробітників є похвала й критика.

Похвала повинна йти за будь-якими гідними діями виконавців і навіть самими незначними результатами, отриманими ними, але обов'язково конкретними й сприятливими для досягнення цілей організації. До неї пред'являються такі вимоги, як дозованість, послідовність, регулярність, контрастність (необхідні перерви, тому що при занадто частому використанні цього методу його дієвість послаблюється).

Відсутність похвали, особливо за гарну роботу, незаслужена або нещира хвальба демотивують, тому для підвищення її дієвості бажано мати об'єктивні критерії. Чим більше позитивно-

го буде відзначати керівник у роботі співробітників, тим більше ймовірність того, що вони будуть вникати у труднощі організації або підрозділу й допомагати з ними впоратися. Похвала завжди сприймається краще критики, але остання також буває необхідна.

Критика, тобто негативна оцінка недоліків і недоглядів у роботі, повинна бути насамперед конструктивною, стимулювати дії людини, спрямовані на їхнє усунення, і вказувати на їхні можливі варіанти.

При здійсненні критики необхідні конфіденційність, доброзичливість, створювана за рахунок ослаблення обвинувального акценту, внесення елементів похвали, поважне відношення до особистості, що піддається критиці, співчуття йому, висловлення зауважень інакше, у непрямій формі, аргументованість, відсутність категоричної вимоги визнання помилок і правоти сторони, що критикує, підкреслення можливості усунення недоліків і демонстрація готовності прийти на допомогу.

У той же час поряд з конструктивною критикою може мати місце псевдокритика, яку керівникові необхідно уникати самому й припиняти, якщо вона буде з боку інших.

Взаємодія керівника з підлеглими припускає не тільки критику та видачу розпоряджень, про що вже говорилося, але й одержання зворотньої інформації про підсумки їх виконання, оцінку результатів, підтримку контактів для досягнення особистого взаємопорозуміння, реалізацію бажання висловитися, урегулювання конфліктів.

Офіційний діловий стиль (ОДС) – функціональний різновид мови, який служить для спілкування в державно-політичному, громадському й економічному житті, законодавстві, у сфері управління адміністративно-господарською діяльністю. Такий стиль спілкування виділяється найвищою мірою книжності.

Основне призначення ОДС – регулювати ділові стосунки в зазначених вище сферах та обслуговувати громадянські потреби людей у типових ситуаціях. Ділове спілкування визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з

метою розв'язання конкретних проблем як в середині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування на відміну від його інших видів має свої особливості, а саме:

- Наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- Спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- Відповідність певним загальноновизнаним і загально прийнятими правилам;
- Передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- Конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, невиходячи за рамки певного кола;
- Взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- Значущість кожного партнера як особистості;
- Безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Людина, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, яка її приймає (реципієнт), у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдяки чому у людей, що спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів.

Ділову бесіду від інших типів бесіди відрізняє перш за все її спрямованість на вирішення конкретної проблеми, а також ситуація, в якій вона ведеться, а саме – ситуація ділового спілкування. Ділова бесіда вимагає застосування певної стратегії і правил поведінки, яких необхідно дотримуватися, щоб досягти взаєморозуміння в бесіді.

Стратегія ведення бесіди завжди безпосередньо залежить від поставленої мети. Тому слід всебічно обдумати предмет обговорення: визначити тему і мету майбутньої бесіди, конкретні завдання, свої аргументи і можливі контраргументи партнера, чер-

говість даних питань (якщо їх декілька). При підготовці корисно скласти психологічний портрет співрозмовника, по можливості ознайомитися з його позицією з даної проблеми та обмірковувати структуру бесіди. Не слід починати розмову з обговорення тих питань, по яким ви розходитеся в думках, почніть з тих, в яких ви одностайні. Протягом розмови чергуйте негативні і позитивні моменти, і завершіть розмову на “гарній ноті”.

Старайтеся гранично зрозуміло і переконливо висловлювати свої думки з обговорюваного питання. Кожна думка повинна бути точно сформульована. Точності вимагають і визначення термінів, бо невизначеність може привести до різних тлумачень, викликати не розуміння, а часом привести до абсолютно не продуктивної суперечки. Будьте готові дати вичерпні роз’яснення своєї точки зору в тому випадку, якщо партнер з нею не згоден.

У діловій бесіді важлива швидкість реагування на вислови партнерів, об’єктивність в оцінці думок і пропозицій співрозмовника. Позицію партнера найлегше визначити за допомогою питань. Мистецтво переконання полягає в тому, щоб підвести співрозмовника до потрібного висновку, а не нав’язувати цей висновок.

Особлива роль в риторичних тактиках ведення ділової бесіди належить техніці постановки питань. Вміле володіння такою технікою дозволяє отримати необхідну інформацію, володіти ініціативою в бесіді, а не пасивно відповідати на поставлені питання; не бути зайве категоричним в своїх твердженнях.

Ваші запитання мають переконати співрозмовника в тому, що ви виявляєте до нього цікавість і прагнете встановити з ним креативні відносини. Ставлячи питання, ви, тим самим, проявляєте турботу про продуктивний розвиток та поглиблення діалогу.

Чи говорив Сократ людям, що вони не мають рації? Ніколи! Так званий “Сократівський метод” ґрунтується на прагненні отримати від співрозмовника ствердну відповідь. Він ставив такі питання, які примушували оппонента погоджуватися з ним, і він знов і знов добивався визнання своєї правоти, і, тим самим, безлічі ствердних відповідей. Сократ продовжував ставити питання до

того часу, поки опонент, не чітко розуміючи, що відбувається, приходив до того самого висновку, який люто оскаржував декількома хвилинами раніше.

Формулюйте свої питання так, щоб ваш співрозмовник не міг не погодитися з вами. Якщо ви згодні з його точкою зору, підкресліть його правоту. Якщо ж ви дотримуєтеся іншої точки зору, не починайте з різкого випадку: “Ні, ви не маєте рації...” або “Ви не розумієте, що...”, “Ви цього не знаєте”. Негативна відповідь є найбільш важко здоланною перешкодою. Варто людині сказати «ні», як його самолюбність починає вимагати, щоб він залишався послідовним в своїх думках. Одного разу висловивши якусь думку, він зобов’язаний її дотримуватися.

Свою думку намагайтеся не висловлювати в різкій, категоричній формі. Краще почати з таких реплік, як “Чи не здається вам...”, “Можливо, вас зацікавить...”.

Використовуйте такі мовні формули як “Це ви добре відмітили...”, “Мені сподобалася ваша думка...” і подібні. Вашому співрозмовнику важливо відчувати, що ви визнаєте його компетентність. Слід враховувати, що в будь-якій розмові є місце компліменту.

У сьогоdnішньому світі, переповненому інформацією та знаннями, традиційні правила ведення переговорів використовуються рідко.

Якщо на вас чекає зустріч з потенційним клієнтом, постачальником або майбутнім партнером, то вам слід серйозно до неї підготуватися. Мова йде не лише про безперечне знання предмету обговорення, але й про вміння коректно їх викласти.

Ключовим моментом на шляху до успіху є здатність створювати ситуації, що приносили б користь обом сторонам. Важливо створити невимушену позитивну атмосферу переговорів і не перевантажувати клієнта інформацією, але підвищити рівень точності у викладенні сутності справи. Це дозволить співбесіднику сконцентрувати увагу на головному та правильно розставити акценти.

Важливо помічати зміну нюансів поведінки співбесідника та встигати перебудовувати власну поведінку. Одночасно треба вра-

ховувати, що Ваш співбесідник також відслідковує Вашу поведінку. За статистикою 70% людей терплять поразку у бізнесі, бо не вміють себе правильно презентувати на ділових зустрічах та зайняти лідируюче положення у ході бесіди.

Переговори – це двобічний обмін інформацією, націлений на досягнення домовленостей в умовах часткового співпадіння зацікавленості сторін. З точки зору психологів ділові переговори – це конкуренція фахових можливостей сторін і прояв слабкості, емоціональної неврівноваженості, що дасть перевагу конкурентам. Досвідчені у переговорах фахівці завжди виглядають впевнено, дотримуючись стилю переможця. Вони скоріше наполегливі, ніж агресивні і виступають проти ворожості, навіть якщо протилежна сторона не хоче співпрацювати.

Професійні навички ведення переговорів, знання техніки допоможуть досягти бажаного результату. Переговори нагадують гру, коли всі учасники прораховують ходи один одного. Успіху досягає той, хто краще маневрує, поважає своїх опонентів і готовий до компромісів у малому, аби досягти головного, тобто зберігти намічену стратегію.

За допомогою жестикуляції можливо задати бесіді відповідний тон. Фахівець повинен вміти управляти своїм хвилюванням, емоціями і бути готовим до психологічної атаки.

Можливо сформулювати декілька порад для досягнення успіху у переговорах:

По-перше, будьте гнучкими, ще до початку переговорів чітко сформулюйте цілі, але на шляху до їх досягнення будьте готові змінити правила гри, в залежності від відомостей про бажання співрозмовників.

По-друге, чітко проголошуйте свою мету та звертайтеся з проханням до співбесідників описати їх побажання кінцевих результатів переговорів. Це дуже важливо, якщо ви бажаєте перемогти, але для цього ви і ваш опонент повинні співпрацювати разом на максимально можливе досягнення цілей обох сторін. Концентруйтеся не на самих позиціях, а на підґрунті для них. Треба зрозуміти чому у вас з опонентом різні погляди на предмет переговорів. Використовуйте основні принципи риторики.

По-третьє, шукайте варіанти. Сконцентруйте на створенні альтернативних рішень, ідей, можливостей, які б найкраще задовольняли обидві сторони.

У-четверте, не кваптесь, приймаючи під тиском не обґрунтовані рішення. Зробіть паузу, аби мати час на роздуми про характер подальших дій.

Беручи участь у переговорах, треба розуміти, що точка зору різних людей на важливість предмету обговорення може бути різною. Розуміння того, як ваш співбесідник оцінює кожну позицію, дозволить аргументовано відповідати.

Психологи вважають, що в особистих стосунках вміння вести переговори є підґрунтям для стабільних, цікавих відносин.

6.5. Принципи та закони сучасної риторики

Сучасна риторика вважає, що в комунікаціях не існує пасивної сторони. Обидві сторони і той, хто говорить, і той, хто слухає повинні бути активними. Від взаємодії обох сторін залежить успіх спілкування. Оратор повинен «не перемагати» аудиторію, а співпрацювати з нею. Узагальнюючи практичний досвід участі у перемовинах різних рівнів, в сучасній риторичі виявили декілька принципів, які застерігають від системних помилок при спілкуванні.

Універсальним принципом успішної комунікації є принцип «*кооперації*», сформульований Г. П. Грайсом: Будь-яке спілкування (ділове - не виключення) – це не шлях однієї людини до іншої, а рух назустріч один одному. Цей принцип регулює кількість та якість інформації, яку надає кожний з комунікаторів на кожному кроці спілкування. Регулювання кількості інформації має на увазі, аби обидві сторони не укривали інформації, яка потрібна для ухвалення рішення по обговорюваній проблемі, але не надавали зайвої для цієї проблеми.

Принцип «*кооперації*» та комунікативного співробітництва потребує рівноважного виконання комунікативних ролей: промовляючий – слухаючий. Іноді в діалогах виникають ситуації, коли через надмірну активність одного з партнерів у другого не має

можливості навіть намітити свою позицію. Це характерно для більшості ток-шоу на ТБ.

До правил організації та оптимізації діалога відноситься і принцип «зацікавленості». Цей принцип означає, що діалог буде розвиватися більш динамічно, якщо надана інформація дуже цікава для обох сторін. При цьому кожен з учасників перемовин переслідує та задовольняє подвійну зацікавленість: відносно сутності справи та взаємовідносин між партнерами. Відносини, побудовані на повазі та довірі, дозволяють наступні перемовини проводити більш ефективно.

Наступний принцип сучасної риторики особливо актуальний для ділового спілкування – принцип «Поліани». Для задоволення цього принципу зміст спілкування повинен відповідати критеріям оптимістичного настрою учасників.

Останнім часом доволі часто зустрічаються порушення гармонії між тональністю та змістом висловлювань. Про тяжкий стан економіки країни провідні фінансисти та експерти говорять з посмішкою, використовуючи жарти та анекдоти. Важливі ділові перемовини нерідко ведуться з «програшних» позицій зневіри у власних силах.

Відповідно до принципу «Поліани» навіть, якщо сторони не дійшли згоди або компромісного рішення, на прикінці перемовин слід висловити надію на узгодження конфліктної ситуації або вирішенні питання. Починати перемовини треба з вірою у власні сили, здоровий глузд та добру волю партнерів. Тільки за таких умов слід очікувати на перемогу.

Ще одним принципом сучасної риторики є принцип «послідовності». В ділових перемовинах дуже часто динаміка розвитку діалогу знижується із-за повторів, повернень до вже сказаного і невмотивованих відхилень від теми. Коли гору беруть негативні емоції, починаються з'ясування відносин, сторони йдуть від вирішення проблеми і порушується принцип «послідовності» у розвитку теми. При порушенні принципу «послідовності» буває важко зосередитися і відновити послідовність думок. Тому доводиться знов повертатися до одного і того ж питання. Крім нера-

ціональної витрати часу такі бесіди часто закінчуються комунікативною невдачею.

Принцип *«задоволення»* – це універсальний принцип спілкування. Ми прагнемо більше спілкуватися з тими, хто нам цікавий, з ким приємно розмовляти. Для того, щоб розташувати до себе співбесідника, використовують широкий набір засобів, за допомогою яких створюється *аттракція*. Для цього використовують компліменти та прийом, умовно названий *«дзеркалом відносин»*: добра усмішка, приємний вираз обличчя. В ході діалогу враховуються не тільки вербальні засоби спілкування (слова), але і невербальні (міміка, погляд, поза, дистанція та ін.), які дають непрямі дані про настрій, відчуття партнера, його прихильність до співрозмовника.

Обставини життя, іноді погане самопочуття відбиваються на нашому обличчі гримасою роздратування і втоми, іноді похмурості і навіть злості. Вступати з таким виразом обличчя в діловий контакт – означає шкодити не тільки собі, але і справі, тому що на обличчі співбесідника, як в дзеркалі, побачите свій настрій. Взаємне роздратування може стати причиною комунікативної невдачі.

Подані вище принципи риторики мають на меті мінімізувати помилки при проведенні ділових перемовин. Принципи відрізняються від законів своєю вибірковістю, закони ж носять універсальний характер і будуть корисні при будь-якому спілкуванні. Нижче наведені емпіричні закони сучасної риторики, якими не слід нехтувати, приймаючи участь у діалогах, ток-шоу та інших формах спілкування.

До *Законів* мовної поведінки, або до законів сучасної риторики, відносяться наступні:

1. *Концептуальний закон*. Припускає систематизацію матеріалу обговорення, всебічний аналіз предмету перемовин і вибудовування знань про нього.

2. *Закон моделювання аудиторії*. Передбачає знання аудиторії (співрозмовника). Портрет будь-якої аудиторії визначається, по-перше, соціально-демографічними характеристиками (стать, вік, національність, рівень освіти, професія), по-друге, соціально-

психологічними характеристиками (рівень розуміння обговорюваних проблем, відношення до предмету обговорення) і по-третє, індивідуально особовими ознаками (тип нервової системи, темперамент, склад розуму та ін.).

3. *Стратегічний закон*. Виходячи з характеристик аудиторії (співбесідника) і на основі концепції (задуму) будується стратегія, конкретна програма дій.

4. *Тактичний закон*. Передбачає на основі виробленої стратегії в процесі спілкування використовувати ті або інші тактичні прийоми для того, щоб зацікавити співбесідника, викликати його на роздуми і спілкування.

5. *Закон словесно-мовного вираження*. Передбачає уміння формулювати думки логічно та яскраво доводити свої «наміри». Формула Цицерона свідчить: «Оратор є той, хто будь-яке питання викладе із знанням своєї справи, струнко і витончено, з гідністю при виконанні».

6. *Закон ефективного спілкування*. Передбачає уміння встановлювати, зберігати і закріплювати контакт з аудиторією (співбесідником), завойовувати її симпатії, увагу, інтерес. Для цього необхідно управляти власною поведінкою, управляти поведінкою аудиторії та корегувати, якщо необхідно, план зустрічі.

7. *Системно-аналітичний закон*. Припускає уміння аналізувати отриманий результат.

Підсумовуючи наведені закони сучасної риторики можливо зробити певні висновки. Концептуальний закон – основоположний, оскільки від уміння аналізувати ситуацію і ухвалювати рішення залежить багато в чому успіх спілкування; закони моделювання аудиторії, стратегічний, тактичний, словесного виразу, ефективного спілкування «працюють» на перший закон. Знання їх дає можливість грамотно реалізувати вибудовану концепцію.

Значення системно-аналітичного закону в тому, що він допомагає оцінити якість самої концепції і проаналізувати всі етапи її реалізації: знайти сильні і слабкі ділянки, корегуючи недоліки.

Таким чином, закони риторики відображають системність мовної діяльності, а їх використання визначає комунікативний успіх.

Розглянуті основні принципи і закони сучасної риторики, при застосуванні в діловому спілкуванні хеджують від системних помилок, але звісно не гарантують перемоги.

6.6. Мистецтво ведення перемовин

У сьогодишньому світі, переповненому інформацією та знаннями, традиційні правила ведення переговорів використовуються рідко.

Якщо на вас чекає зустріч з потенційним клієнтом, постачальником або майбутнім партнером, то вам слід серйозно до неї підготуватися. Мова йде не лише про безперечне знання предмету обговорення, але й про вміння коректно їх викласти.

Ключовим моментом на шляху до успіху є здатність створювати ситуації, що приносять користь обоим сторонам. Важливо створити невимушену позитивну атмосферу переговорів і не перевантажувати клієнта інформацією, але підвищити рівень точності у викладенні сутності справи. Це дозволить співрозмовнику сконцентрувати увагу на головному та правильно розставити акценти.

Важливо помічати зміну нюансів поведінки співрозмовника та встигати перебудовувати власну поведінку. Одночасно треба враховувати, що Ваш співрозмовник також відслідковує Вашу поведінку. За статистикою 70% людей терплять невдачу в бізнесі, бо не вміють себе правильно презентувати на ділових зустрічах та зайняти лідируюче положення у ході бесіди.

Переговори – це двобічний обмін інформацією, націлений на досягнення домовленостей в умовах часткового співпадіння зацікавленості сторін. З точки зору психологів ділові переговори – це конкуренція фахових можливостей сторін і прояв слабкості, емоціональної невірноваженості дасть перевагу конкурентам. Досвідчені у переговорах фахівці завжди виглядають впевнено, дотримуючись стилю переможця. Вони скоріше наполегливі, ніж агресивні і виступають проти ворожості, навіть якщо протилежна сторона не хоче співпрацювати.

Професійні навички ведення переговорів знання техніки допоможуть досягти бажаного результату. Переговори нагадують гру,

коли всі учасники прораховують ходи один одного. Успіху досягає той, хто краще маневрує, поважає своїх опонентів і готовий до компромісів у малому, аби досягти головного, тобто зберегти намічену стратегію.

За допомогою жестикуляції можливо задати бесіді відповідний тон. Фахівець повинен вміти управляти своїми хвилюваннями, емоціями і бути готовим до психологічної атаки.

Можна сформулювати декілька порад для досягнення успіху у переговорах:

По-перше, будьте гнучкими, ще до початку переговорів чітко сформулюйте цілі, але на шляху до їх досягнення будьте готові змінити правила гри, в залежності від відомостей про бажання співрозмовників.

По-друге, чітко проголошуйте свою мету та звертайтеся з проханням до співрозмовників описати їх побажання кінцевих результатів переговорів. Це дуже важливо якщо ви бажаєте перемогти, але для цього ви і ваш опонент повинні співпрацювати разом на максимально можливе досягнення цілей обох сторін. Концентруйтеся не на самих позиціях, а на підґрунті для них. Треба зрозуміти чому у вас з опонентом різні погляди на предмет переговорів. Використовуйте основні принципи риторики.

По-третє, шукайте варіанти. Сконцентруйтеся на створенні альтернативних рішень, ідей, можливостей, які б найкраще задовольняли обидві сторони.

У-четверте, не кваптесь, приймаючи під тиском не обґрунтовані рішення. Зробіть паузу, аби мати час на роздуми про характер подальших дій.

Беручи участь у переговорах, треба розуміти, що точка зору різних людей на важливість предмету обговорення може бути різною. Розуміння того, як ваш співрозмовник оцінює кожную позицію, дозволить аргументовано відповідати.

Психологи вважають, що у особистих стосунках вміння вести переговори є підґрунтям для стабільних, цікавих відносин.

6.7. Невербальні засоби спілкування та їх вплив на ділову комунікацію

Невербальне спілкування – вид спілкування, для якого характерне використання невербальної поведінки і невербальних комунікацій як головного засобу передачі інформації, організації взаємодії, формування образу, думки про партнера, здійснення впливу на іншу людину.

Невербальна комунікація виокремилась у самостійний науковий напрямок у 50-ті роки ХХ ст. Водночас слід зазначити, що позитивний практичний досвід, наукові спостереження та узагальнення з цієї проблеми описані в багатьох працях минулого (у риториці, хірології, антропології).

При спілкуванні думки та почуття люди передають не лише засобами мови, але й жестикуляцією. Жести, міміка, пантоміміка, рухи тіла з'являються у дитини раніше, ніж мова, і стають істотною основою її розвитку. Спілкування за допомогою жестів називають невербальним.

Мова жестів має багато аспектів і здавна приковує до себе увагу вчених. Вони намагаються знайти відповідь на питання чи міміка та жести, закладені у підсвідомість на генному рівні, чи вони залежать від виховання у певному середовищі.

Чарльз Дарвін, наприклад, вважав, що вирази обличчя, за допомогою яких передаються різні емоції, однакові для усіх земель незалежно від культурного середовища, у якому вони існують. Однак, значно поширеніші думки, про відсутність єдиних, незмінних зразків прояву емоцій. Можливо мова міміки та жестів формується як на інстинктах, так і на вихованні та копіюванні.

Науковими дослідженнями доведено, що за рахунок невербальних засобів відбувається від 40 до 80% комунікацій. Причому 55% повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38% – через інтонацію та модуляцію голосу.

Невербальне спілкування надає більш точну інформацію і про душевний стан людини, ніж мова. Але аби скористатися цією інформацією необхідно навчитися її розуміти. До речі, у

невербальному спілкуванні представниці „слабкої статі” мають значні переваги.

Психологи бачать основну відмінність невербальної інформації в тому, що вона адресується емоційно-образній сфері людини, її підсвідомості на відміну від слова, зверненого до свідомості людини, його раціонально-логічної сфери. Оволодіння керівником умінням підсилювати дієвість мовлення позамовними засобами виразності та розкодовувати невербальну інформацію є однією з важливих умов ефективності організаційного спілкування. Уміння декодувати немовну інформацію важливе й для можливості регулювати міжособистісні стосунки працівників через розуміння емоційного настрою персонала й кожного окремого працівника.

Невербальні засоби спілкування надзвичайно різноманітні. До основного з них відносять **візуальні, аудіальні, тактильні й ольфракторні**.

Основні візуальні засоби спілкування вивчаються кінесикою. Вона розглядає відбиття поведінки, намірів людини в її невербальних проявах. До основних **візуальних засобів спілкування** відносять:

- рухи м’язів обличчя, які звичайно називають мімікою;
- рухи рук, ніг, тобто жести;
- рухи тулуба, особливості ходи та ін., які звичайно називають пантомімікою;
- просторову та тимчасову організацію спілкування (відстань до співрозмовника, кут повороту до нього, персональний простір тощо), що називають проксемікою;
 - вираз обличчя, очей;
 - пози, постава, посадка голови;
 - напрямок погляду, візуальні контакти;
 - шкірні реакції – почервоніння, блідість, пітливість;
 - підкреслення або приховування особливостей статури (ознаки статі, віку, раси тощо);
 - засоби перетворення природної зовнішності (одяг, зачіска, косметика, окуляри, прикраси, татуювання, вуси, борода тощо).

Виділяють **дві групи аудіальних засобів спілкування**:

- паралінгвістичні, що характеризують якість голосу, його діапазон, тональність (інтонація, гучність, тембр, ритм, висота звуку). Паралінгвістичні засоби ще називають «вокальною мімікою»;

- екстралінгвістичні (мовні паузи, сміх, плач, дихання, кашель, ляскіт).

Тактильні засоби спілкування включають усе, що пов'язано з дотиками співрозмовників (потиск руки, обійми, поцілунки, удари по плечу тощо).

До **ольфракторних засобів** спілкування відносять:

- приємні та неприємні запахи навколишнього середовища;
- природний і штучний запахи людини.

На невербальні засоби спілкування накладає сильний відбиток кожна конкретна культура, тому немає загальних норм для всього людства. Поряд з інтернаціональними невербальними проявами відносин до іншої людини (наприклад, посмішка, рукостискання тощо), існують і суцього національні, регіональні. Крім того, частота невербальних проявів у різних народів також не однакова. Наприклад, протягом години спілкування фіни робить у середньому два жести, француз – вісімдесят, італієць – сто десять, мексиканець – більше ста шістдесяті. Ось чому невербальну мову іншої країни доводиться вчити так само, як і словесну.

Поряд із словесними засобами на культуру спілкування впливають жести співрозмовників, інтонація, паузи, рухи тіла тощо. Якщо раніше як у теоретичному, так і в практичному аспекті невербальній комунікації відводилася допоміжна, другорядна роль порівняно з вербальною, то за останні десятиріччя інтерес різних наук і галузей психології до вивчення саме цього виду спілкування дедалі підвищується.

Причин цьому багато. Одна з них – протест людства проти образу «раціональної людини», імідж якої створено. Невербальна (несловесна) комунікація – це система знаків, що використовуються в процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення.

Науковими дослідженнями, зокрема, доведено, що за рахунок невербальних засобів відбувається від 40 до 80% комунікації.

Причому 55% повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38% – через інтонацію та модуляцію голосу.

Сучасний керівник повинен бути людиною високої культури та всебічної освіченості, мати різноманітні знання, навички та вміння. Крім цього, будь-який керівник має володіти культурою невербального спілкування.

Насамперед керівнику необхідно навчитися розрізняти знаки зосередженості, активної роботи думки, втоми, втрати зацікавленості. Серед мімічних ознак уваги вчені насамперед виділяють фіксований зацікавлений погляд, напруженість м'язів обличчя, дещо зсунуті до перенісся брови, нерідко пошуки зорового контакту.

Головним критерієм зосередженості вважається стійкість погляду в напрямку співрозмовника чи предметного джерела інформації (книги, наочності). Блиск очей і виразність погляду свідчать про зацікавленість співрозмовником предметом обговорення.

Такий партнер по спілкуванню охоче відгукується на звертання, на питання, навіть риторичне, посмішку вчителя, він готовий вступити в діалог, підтримати розвиток теми обговорення. Репліка-реакція цього працівника пролунає одразу після запитання співрозмовника, що дозволить зберегти цілісність структури бесіди чи дискусії та її темп. Здатність керівника “читати” міміку працівників забезпечує й комунікативну ефективність співбесіди.

Чому ще донедавна недооцінювалось значення цього виду спілкування? Одна з причин полягає в тому, що невербалика найчастіше проявляється на несвідомому рівні, а люди знають про це мало і не вміють її адекватно розпізнати. Водночас саме невербалика несе більш правдиву інформацію, ніж вербальні засоби. За її допомогою передаються емоції, ставлення суб'єктів одне до одного та до змісту розмови.

Вербальні та невербальні засоби спілкування можуть підсилювати або ослаблювати взаємодію. Тому інтерпретувати ці сигнали потрібно не ізольовано, а в єдності з урахуванням контексту. Також бажано розвивати здатність читати невербальні сигнали, які нерідко мимовільно передає іншим наше тіло. Так, якщо співрозмовник говорить одне, а невербальні засоби свідчать про

інше, тобто різні сигнали не є конгруентними, можна припустити, що суб'єкт щось приховує або просто говорить неправду. Характерно, що здебільшого люди віддають перевагу саме тій інформації, яку одержують через невербалику.

Різні люди реагують неоднаково на невербальні сигнали. Одні чутливі до них, інші або нічого не знають про цю сферу комунікації, або не мають досвіду їх фіксації та розшифрування. Вважається, що жінки більш здатні до сприймання та інтуїтивного розуміння невербальних засобів, ніж чоловіки. Розвитку цих здібностей сприяє передусім спілкування матері з дитиною. Перші роки після народження дитини мати і малюк користуються переважно невербальними сигналами. З усіх засобів спілкування вони з'являються першими і стають важливою основою розвитку дитини. Проте більшість невербальних засобів набуті людиною за її життя і зумовлені соціо-культурним середовищем.

Доцільно зауважити, що невербальна комунікація справді залежить від типу культури. Існують, звичайно, жести, експресивні сигнали, які майже однакові в усіх народів (посмішка, сердитий погляд, насуплені брови, хитання головою тощо). Водночас досить багато невербальних засобів, звичок, що прийняті лише однією нацією. Відомі невербальні сигнали, що в різних народів несуть різну інформацію. Наприклад, більшість європейських народів передають згоду, хитаючи головою згори донизу. Болгари цим жестом передають незгоду, японці – лише підтверджують, що уважно слухають співрозмовника. Популярний жест «коло», утворене пальцями руки, більшістю англomовних народів, а також в Європі та Азії застосовують з метою передавання інформації про те, що все гаразд, усе правильно. Але у Франції, наприклад, цей жест означає «нічого», а в Японії – «гроші».

На особливості невербальної символіки, як і вербальної, впливають окрім зазначених також інші фактори. Відомо, що соціальне становище людини, її престиж залежать від кількості жестів, якими вона користується. Якщо суб'єкт займає високе соціальне становище, він, як правило, користується переважно мовними засобами. Людина, яка менш освічена і має нижчий професійний статус, в розмові частіше покладається на жести, а не на слова.

Загалом, чим вище соціально-економічне становище людини, тим менше у неї розвинута жестикуляція й бідніші рухи тіла для передачі інформації.

6.8. Класифікація невербальних засобів спілкування

Серед невербальних засобів спілкування першою слід назвати оптико-кінестичну систему, що складається з жестів, міміки і пантоміміки, рухів тіла (**кінесики**). Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування – *проксемика*. Йдеться про розміщення учасників зустрічі та доцільні, прийняті в різних ситуаціях і культурах часові характеристики різних форм спілкування, зокрема монологу та діалогу.

Нарешті, специфічною знаковою системою в невербальній комунікації є контакт очей, який є основним засобом візуального спілкування.

Невербальна комунікація нерідко слугує як для підсилення, так і для ослаблення семантичного значення слів. Можна сказати: «Я прошу тебе йти у своїх справах» так, що голос і благальний вираз очей говоритимуть протилежне. Ці дані перебувають у руслі так званого лінгвоцентризму, що передбачає вивчення будь-яких видів комунікації на зразок людського мовлення. Вважається, що його основи заклав відомий лінгвіст Е. Бенвеніст. Він пише: «...всі інші системи комунікації – графічні, жестові, візуальні та інші – є похідними від мови і передбачають її існування».

Найвиразнішим і найуживанішим засобом невербаліки є жест. Саме класифікації і характеристиці жестів присвячено чи не найбільше праць з проблеми цього виду комунікації.

Встановлено, що жестикуляція збільшується при емоційному піднесенні. Вона підсилюється тоді, коли суб'єкти мають поганий зворотний зв'язок і певні труднощі при переданні інформації одне одному.

Виокремлюються жести, якими користуються разом із мовою, й такі, що називаються самостимулюючими. Їхнє чергування робить спілкування цікавішим та емоційнішим.

Щоб визначити, чи відвертий і чесний у розмові співрозмовник, варто подивитися на його долоні. Коли людині нічого приховувати, долоні найчастіше відкриті (повністю чи частково). Для досягнення успіху при спілкуванні важливо, щоб долоні були відкритими. Це стимулюватиме інших довіряти вам і бути щирими з вами.

Треба звертати увагу, зокрема чоловікам, на положення долоні під час вітання. Якщо той, хто простягає руку, тримає її відкритою догори, він демонструє свою доброзичливість і довіру. Якщо долоня повернута донизу, у людини, якій її простягнуто, виникає відчуття залежності, можливо, навіть і ворожого ставлення. Через невербальні засоби вона отримала повідомлення, що нею хочуть керувати, хочуть, щоб вона підкорилася. Таке розшифрування сигналів здебільшого відповідає дійсності. Проте є винятки: хвороба, соціокультурні та індивідуальні відмінності. Тому завжди за допомогою якихось інших засобів потрібно перевіряти, чи адекватним є розшифрування отриманих сигналів.

Відомо також, що не лише долоні, а й взагалі руки в певному положенні підтверджують наше ставлення до співрозмовника. Так, якщо руки схрещено на грудях – це знак захисту, бар'єру, спроба сховатися від інших, відгородитися від них. Дослідження показали, що той, хто слухає лекцію або промову зі схрещеними на грудях і міцно стисненими руками, засвоює на 35% менше інформації, ніж той, хто сидить розслаблено, вільно, склавши руки, не закинувши ногу за ногу. Якщо ми хочемо позитивно вплинути на співрозмовника, треба подавати такі сигнали, які свідчили б про нашу відкритість. Для прикладу розглянемо жести, що свідчать про чесність, відкритість, доброзичливість. Вони дають змогу зафіксувати гуманістичну комунікативну установку суб'єкта, який спілкується.

Довірливому, емпатійному співпереживаючому спілкуванню, звичайно, сприяють експресія людського обличчя, міміка та пантоміміка. Під останньою розуміють виразні рухи всього тіла. Поза людини є сигналом упевненості або невпевненості в собі, свідченням настороженості чи спокою. Якщо людина всім тілом повернута до інших, нахилена до співрозмовника, голову тримає

прямо, погляд відкритий, посадка активна (не на краєчку стільця), то вона уважно, зацікавлено сприймає того, з ким спілкується.

Експресивно-мімічні засоби спілкування також несуть багато інформації. Передусім вони свідчать про емоційний стан людини і дають змогу поєднати передачу індивідуального переживання з прийнятою в даному суспільстві системою еталонів. Тому такі сигнали зрозумілі для більшості людей. І, нарешті, експресивно-мімічні засоби є певним індикатором ставлення однієї людини до іншої.

Велику увагу серед усіх експресивних засобів приділяють посмішці. Посмішки бувають живі та мляві, сором'язливі та грайливі, хитрі та доброзичливі. Проте посмішка не завжди сигналізує про доброзичливе ставлення людини. Спектр посмішок, наприклад, у конкретної дитини залежить від її оточення. Позитивні експресії дітей, які виростили в дружніх, повних сім'ях, за інтенсивністю й багатством відтінків значно перевищують відповідні характеристики у тих дітей, які виховувалися без батьків, у притулках і дитячих будинках.

Роль контакту очей у невербальному спілкуванні

Якщо людина, яка опанувала культуру спілкування, хоче досягти взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі, тобто пам'ятає про значення візуального контакту. Здавна відомо, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншу людину. Можна почути таке: «очі бігають», «очі випромінюють блискавки», «затьмарені очі», «недобрі очі» та ін.

Етнографи навіть поділяють нації на «контактні» та «неконтактні». До перших відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. У їхньому спілкуванні погляд має велике значення. Представниками «неконтактних» культур вважаються народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину. Японці, наприклад, дивляться на шию співрозмовника, очі якого перебувають у полі периферійного зору. Знаючи про це, при зустрічах з людьми різних національностей важливо не лише користуватися загальнолюдською культурою спілкування, а й мати уявлення про

їхню етнопсихологію, про особливості їхнього невербального спілкування.

Контакт очей є основою довірливого, культурного спілкування. З нього, як правило, починається ділова чи інтимна розмова.

Відомо, що зіниці в людини розширюються, коли її щось зацікавило. Зміст такого сигналу знають давно. Цим, наприклад, користувалися ще купці Київської Русі.

Іноді під час спілкування з одними людьми ми відчуваємося приємно, а з іншими – відчуваємо роздратування, навіть тривогу. Дуже часто це пов'язано з «поведінкою» очей, з тим, як на нас дивляться: прямо, зверху вниз чи знизу вгору, короткочасним чи тривалим поглядом. Через погляд ми відчуваємо недобррозичливість, оцінювання, заздрість або ж, навпаки, інтерес, увагу, зацікавленість. Під поглядом однієї людини нам робиться тепло і приємно, а під поглядом іншої – незручно, боляче, бо її очі нас начебто відштовхують.

Якщо людина нещаслива або хоче щось приховати, її очі зустрічаються з вашими рідко, десь близько третини часу спілкування. Довго (до двох третин всього часу) люди дивляться один на одного, якщо їм приємно бути разом. Таке буває й тоді, коли в них ворожі стосунки. Вважається, що для того, щоб взаємини були добрими, доцільно дивитися в очі одне одному 60-70% часу спілкування. Робити це, як відомо, можна по-різному. Повністю відкриті очі свідчать про чутливість, зацікавленість. Прикриті очі є ознакою байдужості, втоми, інертності, зверхності тощо. Прямим поглядом найчастіше показують інтерес, довіру, бажання вступити в контакт. Погляд збоку – це, скоріше, недовіра, скептицизм. Якщо людина дивиться знизу вгору, це часто означає, що вона агресивно збуджена або ж готова підкоритися, прислужатися. Якщо погляд спрямований згори вниз, це свідчить про бажання підкреслити свою зверхність, презирство. Іноді людина ухиляється від погляду не тому, що хоче щось приховати, боїться чогось, а тому, що сором'язлива, невпевнена в собі, цнотлива.

Якщо співрозмовники спокійно дивляться одне одному в очі й розмовляють, нерідко вони починають відчувати довіру і взаємну симпатію. Отже, можливо, неприязнь певною мірою пов'язана з

тим, що люди не бачать одне одного і рідко спілкуються за принципом «очі в очі». Ораторам також відомо про те, що їхній доброзичливий погляд в очі тим, хто прийшов на зустріч, допомагає слухачам заспокоїтись і уважно слухати.

Отже, контакт очей сприяє комунікативній взаємодії людей – діловому, соціальному та інтимному спілкуванню, задоволенню їхніх емоційних сподівань і потреби у збереженні своєї гідності, самоцінності, дотриманню етичних норм і правил.

Проксеміка для комфортного спілкування

Щоб встановити або підтримати контакт з людиною, потрібно не лише дивитися їй в очі, а й триматись на певній відстані від неї. Відомий антрополог Є. Холл був першим вченим, який звернувся до просторових потреб людини. На початку 60-х років він увів навіть спеціальний термін для цього напрямку досліджень – «проксеміка». Виявилось, що кожна людина прагне мати, як свою територію, певний повітряний простір навколо свого тіла.

Розміри цієї зони залежать від ряду факторів, передусім від соціокультурних відмінностей людей. Якщо територія, на якій живе та чи інша нація, густо заселена, то й люди під час спілкування перебувають близько один від одного. Якщо вони проживають на відносно малозаселеній території, то, навпаки, розміщуються на певній відстані.

Розрізняють чотири територіальні зони при спілкуванні. Перша зона – інтимна (15-46 см). Це саме та зона, яку людина найбільше оберігає. У ній можуть розміщуватись окрім суб'єкта лише найближчі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт. Друга зона – особиста (46-120 см). Це відстань, на якій люди звичайно розміщуються на прийомах, вечереях, під час дружніх зустрічей. Третя зона – соціальна (120-360 см). Таку відстань людина намагається зберегти в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми, зокрема на роботі.

Нарешті, четверта зона – громадська (понад 360 см). Це відстань, на якій бажано триматися керівникові, промовцю. У переповненому громадському транспорті люди почуваються незручно і намагаються стати так, щоб інші не порушували

їхню інтимну зону. Здебільшого люди в таких умовах майже не спілкуються, не розглядають одне одного, намагаються не виявляти своїх емоцій.

Крім того на невербальну мову впливають багато інших факторів і їй доводиться вчити так само, як і словесну. Деякі з цих факторів наведені нижче:

1. *Національна приналежність.* У різних народів тотожні жести мають різні значення. Наприклад, для нас коливання голови з боку в бік означає незгоду з чимось, а для багатьох громадян Індії цей жест визначає навпаки згоду. Жести згоди з чимось у нас та болгар також різні. На невербальні засоби накладає сильний відбиток кожна конкретна культура, тому немає загальних норм для всього людства. Поряд з інтернаціональними невербальними проявами відносин до іншої людини (наприклад, посмішка, рукостискання тощо), існують і суцільно національні, регіональні. Крім того, частота невербальних проявів у різних народів також не однакова. Наприклад, протягом години спілкування фінн робить у середньому два жести, француз – вісімдесят, італієць – сто десять, мексиканець – більше ста шістидесяти.

2. *Стан здоров'я.* Людина з проблемами у здоров'ї проявляє кволість у жестах, але є і такі хвороби, що супроводжуються підвищенням емоційності.

3. *Професія людини.* Потискання руки музикантом може видатися слабким, але це не завжди свідчить про слабкість характеру.

4. *Рівень культури.* Цей фактор впливає на характер жестів, на уяву про етику поведінки в залежності від виховання.

5. *Статус людини.* Чим вищий статус людини на ієрархічних сходах, тим скупішими є його жести і тим більшу уваги він приділяє словам.

6. *Приналежність до групи.* Групові традиції, норми, правила можуть суттєво вплинути на пантоміміку членів цієї групи. Це стосується членів однієї фірми, які віддані її ідеалам і формують її корпоративний дух.

7. *Акторські здібності.* Багато людей вміють грати не лише словами, але й контролювати свої зовнішні емоційні прояви.

Наука невербалістика вивчає закони взаємодії людського спілкування і вплив невербальних способів на результати контактів в різних сферах діяльності. Зокрема, природно, і у сфері бізнесу. Для ділової людини надзвичайно важливо вміти грамотно виражати свої думки за допомогою не лише слів, але і невербальних засобів. Якщо ви володієте, скажімо, своїми жестами і знаєте їх значення, якщо розумієте роль і сенс різних поз в ході спілкування, можна вважати, що ви знайомі з важливою частиною етикету. Важливо тому, що 55 % всієї інформації про іншу людину, її характер, настрій, навіть про її цілі у кожному конкретному випадку дають невербальні засоби спілкування.

Норми невербальної поведінки (правила використання різних жестів і поз) підкоряються діловому етикету. Всі невербальні знаки можна розділити на три групи: *схвальні, оціночні і захисні*. У цей арсенал засобів спілкування входять різні пози і жести, погляди і рухи, вирази обличчя і положення рук, а також усмішки, положення плечей та ін. Асортимент і справді чималий, якщо їм уміло користуватися. Адже таким чином можна виразити і своє відношення до того, що відбувається (не кажучи ні слова!), і оцінити позиції сторін, а іноді навіть чинити своєрідний тиск на співрозмовника. Володіння цим арсеналом робить людину впевненішою в собі і в своїй позиції. Він може розраховувати на результативніше спілкування та взаєморозуміння.

Норми невербального спілкування складають частину іміджу людини. Цивілізоване спілкування не припускає, наприклад, зайву «розкутість» (особливо жестикуляцію) в безпосередній близькості від обличчя співрозмовника, а також дуже вільні пози в кріслі або за столом, засуджується занадто «впертий» погляд в очі співрозмовника. Не варто також стояти в «бойовій стійці» (ноги нарізно, руки в кишенях) на прийомі або під час ділової зустрічі.

Велику роль при невербальних контактах грають руки, тому важливо стежити за ними. Звичайно, до цього потрібно себе привчати і з часом ця проблема не «тиснутиме» на психіку і не гальмуватиме вільний процес спілкування. «Робота» з власними руками повинна стати звичною, «стеження» є природним процесом,

що сидить в підсвідомості. Це абсолютно реально і більшість людей взагалі не думають про це. Одне з правил ділового етикету рекомендує якомога менше жестикулювати обома руками відразу. Під час бесіди небажано притискувати лікті дуже щільно до тулуба - це залишає враження скутості, закомплексованості. Невеликий «люфт» в два-три сантиметри як би дає деяку свободу. Руки краще тримати вище пояса. Деякі жести в принципі не рекомендуються: не варто постійно торкатися голови, стискати кулаки, сплітати пальці рук, або крутити пальцями олівець чи скрепку.

Під час переговорів саме невербальне спілкування може бути результативнішим ніж словесне. Наприклад, не випадково рекомендується уважно стежити за жестами і позами партнера або конкурента під час переговорів. Якщо, скажімо, ви відмітили, що керівник партнерської команди потихеньку постукує по столу пальцями, знайте: він відчуває нетерпіння, якийсь дискомфорт. Висновок: слід негайно припинити переговори та зробити перерву. І навпаки, якщо ваш співрозмовник злегка нахилив голову набік, на обличчі усмішка – це знак спокою і задоволення. Значить, все йде добре.

Особливо стежити за своїми жестами і позами повинні, звичайно, представниці прекрасної статі. Їх імідж може постраждати навіть від неелегантно поставлених ступнів при сидінні (пальцями всередину, непаралельно). Не варто також довго розгладжувати і укладати плаття, якщо ви зібралися сісти. Не піднімайте поли пальта або плаща, сідайте відразу, вам швидше пробачать легку пом'ятість, ніж зайву заклопотаність одягом.

Звичайно, на людину не слід показувати пальцем. Та і на картину, наприклад, в музеї теж краще не тикати перстами. До речі, в музеї ставати дуже близько до картини неграмотно – по-перше, так гірше видно, недаремно художники пишуть на відстані, та ще потім відходять на метр-два, щоб краще бачити результат. А по-друге, ставши біля самої картини, ви затуляєте її тим, хто хоче дивитися на полотно правильно.

Помилки в невербальній поведінці мають різне походження - удавану байдужість до «буржуазних дурощів» або відсутність виховання. Але для бізнесу абсолютно не важливі причини неправильної по-

ведінки – це, як мовиться, ваші проблеми. Поводьтеся за правилами цивілізованого суспільства, і у вас не буде зайвих проблем.

Невербальне спілкування виступає одним із засобів репрезентації особою свого «Я», створює образ партнера по спілкуванню, виступає в ролі уточнення та випередження вербального повідомлення. Для нього характерна відсутність звукової мови.

У невербальній поведінці традиційно виділяється експресивна і перцептивна сторони. Саме експресія – чинник емоційної природи (не так значущо, як мовиться, а як це робиться) є причиною ускладнень у встановленні нормальних відносин між індивідом і групою або комунікатором і реципієнтом. Поняття перцепції характеризує процес сприйняття і пізнання один одного партнерами по спілкуванню. Адекватне сприйняття партнера дозволяє гнучкіше реагувати на зміни ситуації при спілкуванні, зрозуміти його дійсні цілі та наміри, передбачити можливі наслідки обговорення інформації. Ці якості стають незамінними для тих, хто працює з людьми.

Особливо цінні невербальні сигнали тому, що вони спонтанні, несвідомі і, на відміну від слів, завжди щирі. Як вже згадувалося вище, в міжособовій комунікації 60-70% емоційного значення передається невербальними засобами і лише залишок - за рахунок осмисленої мови. При цьому невербальні реакції менш контрольовані і видають дійсні помисли, що говорить відвертіше, ніж вимовлені слова.

Наша безсловесна мова є результатом частково інстинктів, частково навчання, частково наслідування. І змінюється залежно від культурного простору, в якому виросла людина. Адже в кожному суспільстві прийняті свої норми поведінки, що відрізняються від норм поведінки в іншому.

Велика частина успадкованих невербальних сигналів - це засоби виразу наших емоцій, в основному міміка. Все ж таки решта жестів сприйнята нами від інших людей і, отже, змінюються від культури до культури, і навіть від місцевості до місцевості. Тому так важливо в спілкуванні з людиною, не тільки говорити з нею на одній вербальній мові, наприклад, по-українськи, але і знати

своєрідний «невербальний сленг», який, без сумніву, допоможе взаєморозумінню співрозмовників.

Розгляд різних аспектів невербального спілкування дозволяє констатувати:

- Невербальна комунікація – це система знаків, що використовуються під час спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою їх виявлення.

- Жести, міміка, пантоміміка, рухи тіла з'являються у дитини раніше, ніж мова, і стають істотною основою її розвитку.

- Важливою ознакою культурної людини є її вміння використовувати акустичні засоби (екстралінгвістичні та пара-лінгвістичні сигнали). Вони підвищують ефективність впливу однієї людини на іншу.

- Основою довірливого, культурного спілкування є контакт очей, дотримання вимог просторового розміщення та часових характеристик.

- «Зчитування» та вивчення кожної людини завжди привносить щось нове в наші знання про людський світ.

Список літератури до розділу 6

1. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. – М.: БИНОМ, 1990. – 147 с.
2. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник / Людмила Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
3. Вачугов Д. Д., Кислякова Н. А. Практикум по менеджменту: деловые игры: Уч. пос. – М.: Высшая школа, 1998. – 189 с.
4. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник / Виктор Колпаков; Межрегиональная академия управления персоналом. – К: МАУП, 2006. – 709 с.
5. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: Евро-пресс, 2005. – 594 с.

6. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук. – 2-е вид., перероб. й доп. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
7. Менеджмент персонала: функції и методи: Учеб. пособие / Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. – М.: Изд-во МАИ, 1999. – 253 с.
8. Мицич П. Как проводить деловые беседы. – М.: Когнитив-центр, 1987. – 132 с.
9. Пиз А. Язык телодвижений. – Н. Новгород : ГГУ, 1994. – 157 с.
10. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. Лавриненко В. Н. – М., 2001.
11. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Комерсантъ, 1990. – 327 с.
12. Whetten David A., Cameron Kim S., Woods Mike. Developing Management Skills for Europe. Addison-Wesley Publishing Co., 1998.
13. Drucker Peter F. The Practice of Management. Butterworth and Heinemann, 1999.

Розділ 7. Системи оплати праці в сучасних організаціях

7.1. Економічне стимулювання працівників

7.2. Заробітна плата як основний мотив
продуктивної діяльності

7.3. Основи планування заробітної плати

7.4. Фактори, що впливають на вибір системи
оплати праці

7.5. Особливості оплати праці керівників

7.6. Підходи до нарахування фонду оплати праці

7.7. Справедлива оплата праці та психічні розлади



РОЗДІЛ 7. СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

7.1. Економічне стимулювання працівників

У розділі VI було розглянуто методи мотивації в основному в світлі психологічних потреб та внутрішньої мотивації. Ці методи засновані, по суті, на «Теорії Y». Проте застосування «Теорії X» теж має місце сьогодні і у багатьох випадках повністю виправдовує себе. Це означає, що огляд методів мотивації співробітників був би не повним без розгляду економічних методів мотивації.

Згідно «Теорії X», люди працюють головним чином для задоволення своїх економічних потреб.

Завдання менеджера, у разі застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи підрядної платні або трудових угод. Це завдання зовсім не просте, оскільки ситуація в кожній фірмі унікальна і, отже, преміальна система повинна бути унікальною для кожного випадку. Вона також залежить від спеціалізації персоналу. Наприклад, абсолютно неефективно вводити підрядну преміальну систему оплати виробникам на фірмах з динамічним виробничим процесом, орієнтованим головним чином на роботу під замовлення.

Не всі засоби економічного заохочення можуть справити мотиваційну дію на співробітників, проте існує декілька основних положень про премії, які не зачіпають специфіку фірми і є універсальними. Ними повинен керуватися менеджер при впровадженні методів економічної мотивації:

- премії не повинні бути дуже загальними і поширеними, оскільки інакше їх сприйматимуть просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах;
- премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника у виробництво будь-то індивідуальна чи групова робота;
- повинен існувати прийнятний метод вимірювання цього зростання продуктивності праці;

- працівники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;

- додаткові зусилля працівників, що стимулюються премією повинні покривати витрати на виплату цих премій.

Подібний підхід до економічного стимулювання має універсальний характер. Але не можна сліпо копіювати досвід в мотивації праці, накопичений в країнах з розвиненою ринковою економікою, де праця набагато частіше сприймається як самоцінність. У нас вона є, як правило, лише джерелом отримання коштів для існування. Це якісна відмінність в трудовій свідомості обумовлена перш за все розмірами оплати праці. Там, де не забезпечена відтворювальна функція заробітної плати, не може бути і мови про самоцінність праці.

Для господарської практики важливо достатньо чітко уявляти, що стимулювання – це процес зовнішньої дії на всяку систему (людина, колектив, спільність людей), а мотивація – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, діяльності, що визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх, особових (мотиви) чинників.

На трудову мотивацію впливають різні стимулятори – системи економічних нормативів і пільг, рівень зарплати і справедливості в розподілі доходів, умови і змістовність праці, відносини в колективі, визнання з боку оточуючих, міркування кар'єристів, честолюбство і жадання влади, творчий порив, стабільна цікава робота, бажання самостверджуватися, жорсткі зовнішні команди, внутрішня культура та ін.

Мотиваційна складова всієї сукупності стимулюючих чинників може бути як позитивною, так і негативною.

Отже, взаємодія стимулів і мотивів, що визначають ефективність праці працівників, за своїм змістом – це складний, багатфакторний процес, в основі якого лежать потреби людей. Мотив втілюється в рішенні діяти, а рішення – в самі дії та їх результати.

7.2. Заробітна плата як основний мотив продуктивної діяльності

Робоча сила, як трактується в курсі економіки, – це сукупність фізичних і розумових здібностей людини та його здатність до праці. В умовах ринкових відносин «здатність до праці» робить робочу силу товаром. Але це не звичайний товар. Його відмінність від інших товарів полягає в тому, що він, по-перше, створює вартість більшу ніж коштує сам, по-друге, без його залучення неможливо здійснити будь-яке виробництво, по-третє, від нього багато в чому залежить ступінь (ефективність) використання основних та обігових виробничих фондів.

Яким чином змусити робочу силу працювати найефективніше? Відповідь на це питання лежить в основі будь-якої кадрової політики. І на першому місці за важливістю серед чинників, що впливають на ефективність використання робочої сили, є система оплати праці. Саме заробітна плата, а часто тільки вона, є тією причиною, яка приводить робітника на його робоче місце. Тому значення даної проблеми важко переоцінити.

Система управління економікою, що склалася за довгі роки, привела до виникнення феномена відчуження трудящих від засобів виробництва. Виражається це в тому, що доходи трудових колективів і окремих працівників практично не залежали і не залежать від ефективності використання ресурсів. Через це трудящі відносяться до них не по-господарському. В цих умовах як ніколи гостро стоїть питання, на яке економічна наука і практика не дали до цих пір відповіді: яким чином зацікавити людей, спонукати їх працювати ефективно, економити живу і упредметнену працю, своєчасно і якісно виконувати свої завдання.

7.3. Основи планування заробітної плати

Головною системою оплати праці в економіці України є заробітна плата. Як правова категорія заробітна плата є грошовою винагородою, яка виплачується власником працівнику за працю у встановленому сторонами трудового договору у розмірі і в межах,

визначених законодавством, соціально-партнерськими угодами, колективним і трудовим договорами.

Заробітна плата – це сукупність винагород в грошовій або (і) натуральній формі, отриманих працівниками за фактично виконану роботу, а також за періоди, що включаються в робочий час. Структурно заробітна плата складається з трьох частин: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Відповідно на підприємстві встановлюються фонди оплати праці.

Оскільки джерелом виплати заробітної плати є національний дохід, то величина фонду заробітної плати трудового колективу, кожного працівника повинна бути поставлена в пряму залежність від досягнутих кінцевих результатів. Планування заробітної плати повинне забезпечити:

- зростання обсягу виробленої продукції (послуг, робіт), підвищення ефективності виробництва та його конкурентоспроможності;

- підвищення матеріального добробуту працюючих.

Планування фонду заробітної плати включає розрахунок суми фонду і середньої заробітної плати як всіх працівників підприємства, так і по категоріях тих, що працюють.

Початкові дані для планування фонду заробітної плати:

- виробнича програма в натуральному і вартісному вимірах і її трудомісткість;

- склад і рівень кваліфікації працівників, необхідних для виконання програми;

- тарифна система, що діє;

- вживані форми і системи оплати праці;

- норми і зони обслуговування, а також законодавчі акти по праці, регулюючі заробітну плату (характер виплат і доплат, що враховуються при оплаті праці).

До складу фонду включається основна і додаткова заробітна плата. До основної відноситься оплата праці за виконані роботи. Вона включає підрядну заробітну плату, тарифний фонд заробітної плати, премії.

До додаткової заробітної плати відносяться такі виплати працівникам підприємств, які проводяться не за виконану роботу, а відповідно до чинного законодавства (доплати за роботу в нічний час, бригадирам, за скорочений робочий день, підліткам та матерям, що годують немовлят, оплата чергових і додаткових відпусток, виконання державних обов'язків, оплату за навчання учнів).

До планового фонду заробітної плати не включаються доплати за відхилення від нормальних умов праці (плата за наднормові роботи, простої, відпустки на шлюб та ін.).

На практиці, що діє, використовуються різноманітні методи формування фонду оплати праці як в цілому по підприємству, так і по структурних підрозділах. Слід зазначити, що найкращим чином цю задачу може вирішувати нормативний метод формування фонду оплати праці. Саме даний метод використовують більшість компаній в країнах з розвинутою ринковою економікою. Проте він може бути дієвим лише за наявності наступних умов: по-перше, нормативи повинні бути стабільні, довготривалі і змінюватися лише у разі впливу на обсяг виробництва чинників, не пов'язаних з трудовими умовами колективу. По-друге, нормативи формування фонду оплати праці повинні бути не індивідуальні, а групові.

Механізм регулювання витрат на оплату містить наступні елементи:

- порядок визначення нормованої величини витрат на оплату праці, що включаються в собівартість продукції;
- порядок оподаткування витрат на оплату праці, що перевищують нормативну величину.

В країнах з розвинутою ринковою економікою як найважливіший засіб досягнення рівноваги у сфері зайнятості і підвищення економічної ефективності виробництва багато фахівців рекомендують переходити до гнучкої заробітної плати. На рівні народного господарства під цим розуміється зміна заробітної плати залежно від динаміки економічних показників розвитку країни в цілому (валового національного продукту, продуктивності праці, інфляції, зовнішньоторговельного балансу), а на рівні підприємства – ув'язка заробітної плати з підсумками його господарської діяльності, ефективністю виробництва, що вельми ефективно ре-

алізується через колективний договір. У ньому необхідно чітко сформулювати принципи, порядок оплати праці всіх категорій, що працюють, встановити пряму залежність розміру оплати праці від досягнутих кінцевих результатів.

7.4. Фактори, що впливають на вибір системи оплати праці

Для досягнення високих кінцевих результатів оплати праці керівників, фахівців, робочих в умовах ринкової економіки доцільно будувати на наступних принципах:

По-перше, основним критерієм диференціації заробітної плати на підприємствах повинен бути кінцевий результат їх праці. Підвищення заробітної плати слід проводити лише відповідно до зростання кінцевих результатів праці колективу.

По-друге, необхідно забезпечувати випереджаюче зростання продуктивності праці в порівнянні із зростанням заробітної плати, оскільки це є неодмінною умовою нормального розвитку виробництва, продуктивних сил. Нагадаємо, що одним з головних завдань економічного регулювання в Японії є контроль за індексом вартості робочої сили.

По-третє, доцільно поєднувати індивідуальну і колективну зацікавленість і відповідальність в результатах праці.

В-четверте, механізм оплати праці повинен стимулювати підвищення кваліфікації працівників, враховувати умови праці.

В-п'яте, системи оплати праці повинні бути простими та зрозумілими всім працівникам.

При виборі системи оплати праці доцільно враховувати форму власності, розмір підприємства, його структуру, характер виготовленої продукції (послуг), а також особливості домінуючих в колективі цінностей і цілей. При цьому необхідно перш за все мати на увазі функціональні обов'язки керівників. Їх головне завдання полягає в тому, щоб забезпечити неухильне зростання обсягу виробництва (послуг) високоякісною продукцією при мінімальних витратах ресурсів на основі прискорення науково-технічного прогресу, використання передового досвіду. В центрі уваги керівни-

ків повинні бути питання соціального розвитку колективу, умови праці і побуту працівників.

Крім того, вирішуючи питання оплати праці, потрібно мати на увазі наступні чотири чинники:

- фінансове положення підприємства;
- рівень вартості життя;
- рівень заробітної плати, яку виплачують конкуренти за таку ж роботу;
- рамки державного регулювання в цій галузі.

На практиці використовуються дві форми оплати праці - підрядна і почасова, а також безліч систем. Перша заснована на визначенні підрядних розцінок з урахуванням розряду, виконуваної роботи і тарифної ставки першого розряду. Підрядна заробітна плата робочих заснована на оплаті праці в прямій залежності від його результатів, виражених в виробленій продукції або виконаних операціях.

При погодинній формі оплати праці заробіток залежить від розряду робочого і кількості відпрацьованих годин. Застосування погодинної оплати праці може стимулювати високоефективну працю тільки за наявності нормованих завдань, тобто почасова заробітна плата повинна виплачуватися за умови виконання встановленого обсягу робіт або випуску певної кількості продукції з високою якістю.

В даний час чисто підрядна і погодинна оплата праці використовується не часто. Існуючі методи оплати праці засновані на використанні різних систем преміювання. При цьому показниками для преміювання, як правило, є досягнення або перевиконання денної норми виробництва, обслуговування, поєднання різних видів діяльності, рівень кваліфікації, а також умови праці.

Системи оплати праці повинна бути в постійному розвитку. Адміністрації підприємства спільно з профспілками доцільно систематично оцінювати ефективність витрачання коштів на оплату праці.

7.5. Особливості оплати праці керівників

В умовах ринкових відносин окремі підприємства приступили до впровадження нових систем оплати праці керівників. Наприклад, на деяких підприємствах будівельного комплексу, сільсько-го господарства, автотранспорту заробітна плата керівників знаходиться в прямій залежності від її середнього рівня у працівників підприємств.

В умовах зростання цін на підприємствах сільського господарства і будівельних матеріалів доцільно ширше використовувати натуральні показники в преміюванні. Так, на деяких підприємствах по виробництву будматеріалів заробітна плата керівників з переходом до ринку поставлена в пряму залежність від приросту об'єму продукції в натуральному виразі, її якості і постачань по договорах, що негайно позначилося на їх діяльності.

На деяких заводах заробітна плата керівників знаходиться в прямій залежності від рівня матеріального добробуту керованих ними колективів. Заробітна плата генерального директора зростає на п'ять відсотків за кожен відсоток підвищення оплати праці працівників його фірми, а при пониженні - знижується. У директорів комплексів це ж співвідношення. На рівні підкомплексів співвідношення рівне 3:1, а на рівні продуктивного циклу – 1,5:1. На окремих підприємствах відмовилися від гарантованої винагороди своєї діяльності. Вищі керівники оплачуються по частці в доході, що створюється трудовим колективом під їх керівництвом.

У країнах з розвиненою ринковою економікою винагорода вищих керівників включає так звані пакети винагород, які складаються, як правило, з окладів, премій, бонусів, системи участі в прибутках, акціонерному капіталі, а також всілякі пільги і привілеї, що підкреслюють високий статус службовців цієї ланки управління.

У промисловості США керівники низової ланки (так звані розпорядники робіт – мастера, начальники груп та ін.) в середньому мають річний дохід в 1,5 разу вище, ніж промислові робочі, хоча дрібні адміністратори можуть отримувати таку ж винагороду, як робочий середньої кваліфікації.

Дохід керівників середньої ланки, як правило, майже в 2,5 разу вище, ніж робочих, і цей розрив за останні роки збільшується частково через те, що фірми влаштовують справжнє «полювання» за компетентними і перспективними керівниками і фахівцями, привертаючи їх підвищеними окладами. Вищі керівники зазвичай отримують компенсацію за свою працю в 3-5, а іноді і в багато десятків разів вищу, ніж рядові особи найманої праці у виробництві і управлінні.

Матеріальне стимулювання керівників зв'язується в першу чергу з показниками максимізації прибутків, що є більш пріоритетним, ніж валовий обсяг реалізації продукції. Цей показник як вважається до цього часу, відображає кінцевий результат господарської діяльності керівників, відповідно до якого організовується їх преміювання. На премії доводиться досить істотна частина доходів: у головних керівників і голів ради директорів 25-35 %, у відділеннях з обігом близько 500 млн. долл. – 20-25%, у керівника відділенням з обігом 150 млн. долл. – 15 %, у керівника відділу генеральної дирекції – 10-15 %: у керівника заводом, регіональною збутовою конторою, ревізора – 7,5 %. Разом з окладами вони складають досить солідні суми.

Премії керівникам можуть виплачуватися як готівкою, так і в акціях компанії, а найчастіше в змішаній формі в різній пропорції. Велика частина доходів менеджерів вищої ланки реалізується у формі крупних пакетів акцій своєї компанії. Часто акції, що входять в премію, видаються не відразу. Це робиться для того, щоб «прив'язати» керівника до фірми, оскільки у разі відходу з неї він втрачає право на отримання неоплаченої премії, що залишилася.

На окремих фірмах, в організаціях, здатних до самооновлення, винагороди використовуються для заохочення новацій. До них все частіше відносяться пакети акцій під успішну майбутню діяльність або якісь заходи, що забезпечують отримання певного відсотка доходу з нової продукції або нового вигляду бізнесу.

Проте на думку окремих фахівців з управління, при оцінці роботи менеджерів недостатньо враховувати підсумки господарської діяльності. Так, наприклад, Уолтер Рістон (Walter B. Wriston (1919-2005), американський фінансовий керівник, президент

Citicorp) вважав, що важливо оцінювати, наскільки ключові менеджери здатні управляти людьми. Тому частина оцінки якості роботи керівників ґрунтується на результатах опитування їх підлеглих. Від цього залежать, зокрема, розрахунки їх премій.

7.6. Підходи до нарахування фонду оплати праці

В умовах переходу до ринкових відносин для вирішення завдання підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, що випускається, основною формою оплати праці керівників, фахівців повинна бути контрактна система. Тому зростає роль колективного договору.

В основу утворення фонду оплати праці (ФОП) закладено декілька систем:

- відрядно-преміальна;
- почасово-преміальна;
- контрактна;

Фонд оплати праці у АТ складається з двох основних частин:

- фонд заробітної плати (ФЗП) АТ;
- фонд матеріального заохочення (ФМЗ) АТ;

Фонд заробітної плати – постійна частина складає 20%-40% від фонду оплати праці (без контрактантів).

Фонд матеріального заохочення – змінна частина складає 60%-80% від фонду оплати праці (без контрактантів).

До складу фонду заробітної плати включаються нарахування суми оплати праці в грошовій і натуральній формах за відпрацьований і невідпрацьований час за тарифом (окладом), стимулюючі доплати і надбавки, компенсаційні виплати, пов'язані з режимом і умовами праці.

До складу фонду матеріального заохочення АТ включаються нараховані щомісячні премії за виконання показників господарської діяльності, одноразові заохочувальні виплати з фонду матеріального заохочення підрозділів АТ, а також заохочувальні виплати з фонду Генерального директора, фондів директорів автоскладального і автоагрегатного заводів.

Оплата праці по тарифах, окладах, з стимулюючими доплатами і надбавками, компенсаційними виплатами, пов'язаними з режимом і умовами праці. Виплати з фонду матеріального заохочення регламентуються окремими положеннями.

До Фонду заробітної плати включається:

Оплата за відпрацьований час:

- заробітна плата, нарахована працівникам по тарифних ставках і окладах за відпрацьований час;

- заробітна плата, нарахована працівникам за виконану роботу за відрядними розцінками;

- вартість продукції, виданої в порядку натуральної плати;

- стимулюючі доплати і надбавки до тарифних ставок і окладів (за професійну майстерність, поєднання професій і посад і тому подібне);

- компенсаційні виплати, пов'язані з режимом і умовами праці;

- доплати за роботу в шкідливих або небезпечних умовах і на важких роботах;

- доплати за роботу в нічний час;

- оплата роботи у вихідні і святкові дні;

- оплата наднормової роботи;

- оплата праці кваліфікованих робочих, керівників, фахівців, що звільнених від основної роботи і привертаються для підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;

- оплата послуг працівників бухгалтерії за виконання ними письмових доручень працівників за перерахування страхових внесків із заробітної плати;

- виплата різниці в окладах при тимчасовому заступництві;

- оплата праці осіб, прийнятих на роботу за сумісництвом;

- оплата праці працівників необлікового складу

Оплата за невідпрацьований час:

- винагорода за підсумками роботи за рік, річні винагороди;

- оплата щорічних і додаткових відпусток (без грошової компенсації за невикористану відпустку);

- додаткові виплати при наданні щорічної відпустки (понад нормальні відпускатні суми відповідно до законодавства);

- оплата додатково наданих (понад передбачених законодавством) відпусток працівників;

- оплата пільгового часу роботи підлітків;
- оплата учбових відпусток, наданих працівникам, що навчаються в освітніх установах;
- оплата на період навчання працівників, направлених на професійну підготовку, підвищення кваліфікації або навчання іншим професіям;
- оплата праці працівників, що запрошені до виконання державних або суспільних обов'язків;
- оплата за місцем основної роботи працівників, що запрошені на сільськогосподарські та інші роботи;
- суми, виплачені працівникам, що вимушено працювали неповний робочий час за ініціативою адміністрації;
- оплата працівникам-донорам за дні обстеження, здачу крові і відпочинку, що надається після кожного дня здачі крові;
- оплата простоїв не з провини працівника;
- оплата за час вимушеного прогулу.

До фонду матеріального заохочення включаються:

- щомісячна премія за виконання показників господарської діяльності;
- премія за якість продукції, що випускається;
- оплата з фондів Генерального директора, директорів автоскладального і моторного заводів та ін.

За підсумками роботи підрозділів по виконанню показників господарської діяльності визначається щомісячний рівень оплати праці.

Щомісячно 20-го числа кожного місяця економічні відділи фірм готують матеріали по виконанню показників господарської діяльності за звітний місяць і доводить їх до керівників підрозділів.

Щомісячно 20-го числа матеріали по виконанню показників господарської діяльності за звітний місяць розглядаються на балансовій комісії, на підставі яких підводяться підсумки роботи підрозділів і затверджуються результати виконання показників підрозділів АТ в процентному відношенні.

Щомісячно 1-го числа відділ праці і зарплати визначає фонд оплати праці підрозділів АТ, враховуючи результати виконання

показників за місяць, передуючий звітному, і фактичний обсяг виробництва товарної продукції, робіт, послуг за звітний місяць.

Первинні величини нормативів фондів утворюються, виходячи з фактичного розміру фонду оплати праці ЗАТ, департаментів, підрозділів, що склався на даний момент.

Нормативи визначаються для наступних фондів:

- фонд оплати праці АТ;
- фонди оплати праці департаментів, підрозділів;
- фонд Генерального директора;
- фонди директорів заводів.

Зараз широко упроваджується у всіх структурах АТ контрактна система оплати праці. Суть її в наступному: у контракті, що підписується особою, яка укладає контракт з керівником підприємства обмовляються пункти:

Встановлюється посадовий оклад: контрактна оплата в місяць і премія у відсотках від прибутку згідно наступної методики.

Залежно від фінансово-господарських результатів роботи АТ місячна оплата праці проводиться в наступних розмірах:

У разі відсутності прибутку і зниження обсягів реалізації продукції виплачуються 4 мінімальних заробітних плати встановлені законодавством

У разі відсутності прибутку, але утримання обсягів реалізації виплачується оклад, обумовлений в попередньому пункті.

У разі отримання прибутку і зростання обсягів реалізації виплачується оклад і відсотки від прибутку згідно вищезгаданої пропорції.

Разові і страхові премії або інші винагороди виплачуються в порядку і розмірах визначених іншими положеннями, що діють в АТ.

7.7. Справедлива оплата праці та психічні розлади

Австрійський психолог Вольфганг Грубер, задавшись метою з'ясувати, які емоції винні в наших хворобах, провів масштабне дослідження. П'ять років він спостерігав за життям двох тисяч добровольців різного віку і соціального стану, вивчав їх медичні

карти і психологічні опитування. В результаті вчений назвав п'ять найбільш деструктивних почуттів: заздрість, ревності, самобіччання, жадність, жалість до себе.

Крім того дослідники провели опитування серед 34 тис. жителів Європи. Виявилось, що три чверті респондентів завжди порівнюють свої доходи з доходами друзів, родичів або колег по роботі. Причому саме ці люди частіше схильні до стану стресу і депресії.

Проведене опитування тільки підтверджує висновки Вольфганга Грубера. Кожен третій зізнається: дізнавшись, що заробіток його колеги більший, він починає злитися і заздрити, а порадіє за колегу лише кожен десятий.

Вчені попереджають: заздрість приводить до розвитку депресії і знижує протидію стресу, а відповідно, сприяє падінню імунітету.

Заздрісні люди частіше схильні до стресів. Особливо це стосується тих, хто має звичку порівнювати свої доходи з доходами оточуючих, вважають європейські вчені.

Не секрет, що співробітник – «зірка» може зробити втричі більше роботи, ніж звичайний працівник, – роз'яснив партнер рекрутингової компанії SM Consulting Сергій Марченко. Природно, що така «зірка» коштує значно більше, ніж звичайний середньостатистичний виконавець. Працедавець готовий платити йому більше, а ось колеги по роботі, що не один рік працювали в компанії, навряд чи працюватимуть з ентузіазмом, якщо дізнаються, що отримують удвічі менше новачка.

Заради справедливості відзначимо, що дізнатися доходи колег буває дуже непросто, бо працедавці прагнуть приховувати розмір заробітної плати своїх працівників від їх колег. Одна з основних причин криється в небажанні втрачати «ветеранів» при полюванні на молоді таланти.

Однак самим найнятим робітникам, що мають амбіції і бажання фінансового зростання, просто необхідно орієнтуватися в розмірах зарплат колег, щоб правильно оцінювати свої перспективи в компанії. Часто зарплати міняються дуже динамічно, і той, хто не відстежує тенденції, просто втрачає свої доходи. Адже не секрет, що люди, що виконують однаковий обсяг роботи, деколи отримують доходи, що відрізняються в рази.

Аби оцінювати справедливість рівня оцінки своєї праці можна періодично ходити на співбесіди в інші компанії. Робити це варто навіть в тому випадку, якщо ви всім задоволені на нинішній роботі. Само по собі співбесіда вас ні до чого не зобов'язує. Зате ви не тільки знатимете свою ринкову вартість, але і отримаєте шанс отримати пропозицію більшого заробітку.

Звертаючись до шефа з пропозицією підвищити вам платню, взагалі не згадуйте доходи колег. Говорити слід тільки про себе: про те, що давно працюєте в компанії, всі завдання виконуєте якісно і в строк, готові узяти на себе додаткові обов'язки.

Звичайно, можна і не затівати розмову з шефом, а просто демонструвати свої переваги, сподіваючись, що рано чи пізно вас відмітять і оцінять. Проте практика показує, що без наочної розмови з начальством надбавки доведеться чекати довго навіть за наявності видатних заслуг.

Список літератури до розділу 7

1. Афонин А. С. Основы мотивации труда. – К.: МЗУУП, 1994. – 196 с.
2. Багрова І. В. Нормування праці: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
3. Білоконенко В. І. Нормування праці. Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.050109 усіх форм навчання. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 140 с.
4. Бухаянов М. И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 400 с.
5. Десслер Г. Управление персоналом /Пер. с англ. – М.: Изд. БМНОМ, 1997. – 432 с.
6. Дячун О. В. Організація, нормування та оплата праці: Навч. посібник. – Львів, 2001. – 220 с.

Навчальне видання

**Залюбінська Людмила Миколаївна
Скорик Микола Леонідович**

Управління персоналом

Частина I

ПІДРУЧНИК

Ілюстрації художника – Анатолія Казанського

Верстка – О. І. Карлічук

Підп. до друку 23.01.2017. Формат 60x84/16.
Ум.-друк. арк. 11,28. Тираж 100 пр. Зам. № 1525.

Видавець і виготовлювач
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Свідоцтво ДК № 4215 від 22.11.2011 р.
Україна, 65082, м. Одеса, вул. Єлісаветинська, 12
Тел.: (048) 723 28 39. E-mail: druk@onu.edu.ua