ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ

«ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»

ЖИТОМИРСЬКИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ТУРИЗМУ

Павло ЗОРЯ, Катерина ШАФРАНОВА, Юлія ДИВИНСЬКА

ТЕОРІЯ ЛІДЕРСТВА

Опорний конспект лекцій

КИЇВ – 2024

УДК 316.46

Рецензент:

Рекуненко І.І. - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління ім. Олега Балацького, Сумський державний університет

Зоря П.С. Теорія лідерства: опорний конспект лекцій / Зоря П.С., Шафранова К.В., Дивинська Ю.А. – Київ, Університет «Україна», 2024. 55 с.

Опорний конспект лекцій складено відповідно до силабуса навчальної дисципліни. Навчальне видання містить стисле та чітке викладення матеріалу, що дозволить швидко та якісно підготуватись до практичних занять, самостійної роботи та підсумкового контролю. Рекомендовано студентам денної та заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 316.46

Розглянуто та затверджено на засіданні кафедри менеджменту та туризму Житомирського економіко-гуманітарного інституту Університету «Україна»

(протокол № 5 від «02» грудня 2024 р.)

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» (протокол № 2 від 19.12.2024 р.)

ISBN

© Зоря П.С., Шафранова К.В., Дивинська Ю.А. 2024
© Університет «Україна», 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……..…...4

Змістовий модуль І. Особистісні аспекти лідерства……...6

Тема 1. Поняття лідерства……..6

Тема 2. Основні аспекти вивчення корпоративної влади……..12

Тема 3. Змінні лідерства. Основні положення……17

Змістовий модуль ІІ. Групові аспекти лідерства……21

Тема 4. Лідерська етика…….21

Тема 5. Влада і вплив як інструменти лідерства. Влада в контексті лідерства…….... 28

Тема 6. Ефективне лідерство……35

Тема 7. Мистецтво переконання……..42

Тема 8. Управління якістю роботи……..50

Список використаної літератури……..55

ВСТУП

Дисципліна «Теорія лідерства» є важливою складовою підготовки майбутніх фахівців у сфері управління, бізнесу та підприємництва. У сучасному світі, де конкурентне середовище стає все більш динамічним і непередбачуваним, успіх організацій значною мірою залежить від якості лідерства та дотримання етичних стандартів у бізнесі.

Лідерство є ключовим чинником, що визначає ефективність роботи команди, організації та підприємства в цілому. Лідери не лише приймають стратегічні рішення, але й впливають на формування організаційної культури, мотивацію співробітників і розвиток інновацій. Вивчення теорії лідерства дає змогу зрозуміти, якими якостями повинен володіти сучасний лідер, які підходи до управління людьми є найефективнішими та як адаптувати стиль лідерства до різних організаційних умов.

Цей курс спрямований на формування у студентів глибокого розуміння сутності лідерства та його ролі в управлінні організаціями, а також на розвиток навичок аналізу етичних аспектів бізнесової діяльності. Він охоплює як теоретичні основи лідерства й етики, так і практичні аспекти їх застосування в реальних управлінських ситуаціях.

Мета навчальної дисципліни: формування системи знань щодо сучасних концепцій лідерства; застосування набутих теоретичних знань щодо забезпечення ефективної взаємодії, роботи у команді та вибору ефективного стилю лідерства; застосовувати навички ефективної комунікації як всередині організації, так і з зовнішнім середовищем.

Завдання навчальної дисципліни:

1) ознайомлення з теоретичними підходами, експериментальними та прикладними дослідженнями в галузі лідерства;
2) освоєння студентами прийомів, методів, процедур, технологій лідерського впливу на послідовників;
3) оволодіння методами психодіагностики та використання їх результатів в самоменеджменті та роботі зі своїми послідовниками;
4) формування навичок психологічного аналізу діяльності колективу організації;
5) опанування основних методів саморегуляції, самоменеджменту та саморозвитку лідерського потенціалу;
6) розуміння принципів та методів формування організаційної культури командної взаємодії.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- основні відмінності між менеджментом та лідерством;
- основні ідеї базових концепцій та теорій лідерства;
- поведінку працівників та природу сприйняття окремих особистостей як лідерів;
- основні механізми формування та модифікації бажаної для лідера поведінки;

- механізми формування управлінського впливу;

вміти:

- відрізнити керівника та лідера;
- оцінити власний лідерський потенціал, аналізувати стилі лідерства керівників та членів організації, розуміти напрямки їх удосконалення;
- висновки теорій психології особистості для розвитку власного лідерського потенціалу та лідерського потенціалу організації;
- формувати мотивацію працівника до виконання корисних організації дій через використання різних інструментів влади;

Предмет курсу: моральні цінності, етичні принципи та норми в економічній сфері, зокрема в бізнесі та підприємництві, у контексті вітчизняної та західної культур.

Цей курс охоплює вивчення низки ключових питань, зокрема: походження та специфіку перших моральних норм в економіці; ідеї науковців різних економічних шкіл щодо зв'язку між економікою, мораллю, культурою та релігією; основи християнської господарської етики; погляди християнської економічної думки на такі категорії, як праця, власність, багатство, бідність, підприємництво; специфіку східнослов'янської економічної думки.

Також розглядаються питання соціально-економічних наслідків демографічної кризи, підходів до аналізу її причин, ролі духовно-моральних і соціально-економічних факторів у вирішенні цієї проблеми, а також значення сімейної політики для економічного зростання. Вивчаються впливи ключових характеристик західної цивілізації на економічний розвиток, духовно-моральні основи економічних криз XX століття в Україні, а також сучасний соціально-економічний стан і морально-психологічний клімат українського суспільства.

Особливу увагу приділяється духовно-моральним та соціально-економічним підвалинам розвитку України, а також тенденціям і особливостям розвитку сучасної світової економіки.

Змістовий модуль І. Особистісні аспекти лідерства

Тема 1. Поняття лідерства

1.1. Відмінності між керівництвом та лідерством
1.2. Природа лідерства та його складники
1.3. Стилі лідерства

1.1. Відмінності між керівництвом та лідерством

Посада керівника підприємства, організації чи установи в системі «людина – людина» перетворює процес спілкування із простого супровідного елементу діяльності на одну з ключових професійних складових. Керівник – це не лише «старший», а й особа, наділена управлінськими функціями та адміністративними повноваженнями. У найкращому випадку він стає для трудового колективу одночасно «лідером» і «менеджером».

Часто поняття «керівництво» і «управління» використовуються як синоніми, хоча вони мають суттєві відмінності. Лідерство не є заміною або повним аналогом управління, а слугує його доповненням, особливо в ситуаціях, коли традиційні управлінські методи виявляються недостатньо ефективними для досягнення поставлених цілей.

Менеджер – це особа, яка керує роботою інших та бере на себе відповідальність за кінцевий результат. Менеджер не завжди є лідером, його основна роль полягає у забезпеченні порядку, створенні послідовності та координації робочих процесів.

Право керувати є однією з головних характеристик професійної діяльності менеджера. Це право проявляється у взаємовідносинах з людьми та не стосується управління матеріальними, фінансовими чи інформаційними ресурсами організації. Об'єктом керівного впливу завжди виступають люди — індивіди чи групи. Саме цим керівництво відрізняється від управління, де об'єктами можуть бути як люди, так і інші елементи виробництва, такі як фінанси чи матеріали.

Керівництво — це право особи давати офіційні завдання підлеглим і вимагати їх виконання. Його функції тісно пов'язані із загальними функціями менеджменту, настільки, що іноді важко відокремити одну функцію від іншої. До ключових функцій менеджменту належать визначення цілей, планування, організація, ухвалення рішень, оперативне регулювання, мотивація та контроль. Ці функції реалізуються в керівництві через виконання таких завдань, як лідерство, мотивація, комунікація, прийняття рішень, представництво та контроль за діями працівників.

Успішність досягнення цілей залежить від того, наскільки якісно керівник виконує свої обов'язки, передбачені посадовою інструкцією або положенням про підрозділ. Сьогодні в успішних компаніях оцінка якостей керівника включає аналіз виконання таких ключових ролей: організатора колективу, наставника, виразника та захисника інтересів працівників, а також генератора й розповсюджувача інформації.

Роль організатора передбачає забезпечення високого рівня організації праці колективу. У конкурентному середовищі, коли кожна робоча група виконує вузькоспеціалізовані завдання, ця роль стає особливо важливою. Організованість колективу — це єдність дій усіх його членів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Керівник повинен не лише ставити перед колективом завдання, а й розподіляти їх за пріоритетністю, обирати ефективні методи досягнення результатів і розвивати ініціативність співробітників.

До функцій менеджера як організатора належать:

- організація праці та управління;
- навчання персоналу;
- впровадження інновацій;
- ухвалення й реалізація рішень;
- стимулювання активності працівників;
- систематичний контроль виконання завдань.

Контроль є ключовим інструментом, що дозволяє виявляти помилки, вносити корективи та приймати необхідні заходи для оперативного управління. Завдяки цьому підвищується ефективність роботи колективу.

Лідерство — це здатність надихати інших на досягнення мети, забезпечуючи їм мотивацію та енергію. Ще у 1948 році Ральф Мелвін Стогділл визначив лідера як людину, здатну самостійно братися за справу або ефективно розподіляти завдання між іншими. Лідерство — це вміння спрямовувати зусилля групи на досягнення спільних цілей. На відміну від автократичного стилю, демократичний керівник надає підлеглим самостійність, залучає їх до процесів прийняття рішень та оцінює їхню роботу справедливо.

Менеджер, будучи лідером, впливає на поведінку інших через свої особисті якості: компетентність, рішучість, впевненість, вміння мотивувати та вести за собою. Лідерство допомагає посилити керівні функції у таких аспектах, як координація зусиль команди, оцінка результатів роботи, забезпечення групової синергії, захист інтересів групи та визначення перспектив її розвитку.

Лідерство відрізняється від керівництва тим, що лідер впливає на людей завдяки особистим якостям, тоді як керівник використовує офіційно надані йому повноваження. Ідеальною для організації є ситуація, коли менеджер поєднує якості формального керівника та неформального лідера. Формальний лідер має владу завдяки посадовим обов'язкам, тоді як неформальний отримує визнання через компетентність, ініціативність та авторитет.

Вплив — це будь-яка поведінка, яка змінює ставлення чи дії інших. Влада ж визначається як здатність впливати на поведінку інших людей. Менеджер, який керує лише завдяки посаді, є формальним лідером. Однак такий підхід до керування може бути недостатньо ефективним. Щоб здобути підтримку колективу, керівнику необхідно довести свою цінність через професіоналізм, чесність, ініціативність та вміння мотивувати.

Ідеальний керівник поєднує формальні та неформальні аспекти влади, виступаючи одночасно як менеджер і лідер. Завдяки цьому він може не лише ефективно керувати, а й надихати колектив на досягнення спільних цілей.

Право керівництва є ключовою особливістю професійної діяльності менеджера. Воно проявляється у взаєминах з людьми, адже об'єктом керівного впливу завжди є людина чи група людей. Це відрізняє керівництво від управління, яке може стосуватися й матеріальних, фінансових чи інформаційних ресурсів.

Керівництво означає право давати доручення підлеглим та вимагати їх виконання. Функції керівника тісно пов'язані з загальними функціями менеджменту: визначенням мети, плануванням, організацією, ухваленням рішень, регулюванням, мотивацією та контролем. Основні функції керівника включають лідерство, мотивацію, комунікацію, ухвалення рішень, репрезентацію та контроль.

Успішність колективу залежить від рівня організованості та якості виконання функцій керівника. Основними ролями керівника є організатор колективу, наставник, захисник інтересів членів колективу, генератор і поширювач інформації. Головне завдання – забезпечити єдність дій колективу для досягнення спільної мети. До функцій організатора належать:

- організація праці та управління;
- навчання працівників;
- ухвалення й реалізація рішень;
- впровадження інновацій;
- стимулювання трудової активності;
- контроль виконання завдань.

Контроль дозволяє вчасно виявляти помилки й коригувати процеси. Лідерство – це здатність впливати на інших, спрямовуючи їх зусилля на досягнення спільної мети. Лідер користується авторитетом завдяки своїм особистим якостям. Демократичний стиль керівництва, який передбачає залучення підлеглих до ухвалення рішень, створює атмосферу довіри й поваги.

1.2. Природа лідерства та його складники

Інтерес до феномену лідерства бере свій початок із глибокої давнини. Протягом століть цей феномен привертав увагу численних дослідників. У XX столітті почали активно досліджувати основи управління та керівництва, і саме лідерство стало об'єктом детального наукового аналізу. У період 1930–1950-х років у цій галузі проведено низку масштабних досліджень на системній основі.

Починаючи з 1970-х років, інтерес до вивчення лідерства значно зріс, про що свідчить поява праць таких авторів, як Д. МакГрегор (Douglas McGregor), Р. Б. Бернс (Robert Bounds Burns), Р. Такер (Robert Tucker), Дж. Пейдж (George Pager) та інших.

Вперше термін «leader» («лідер») з'явився в англійській мові близько 1300 року, а слово «leadership» («лідерство») — лише через 500 років. Це

поняття має різні трактування. З англійської слово «лідер» перекладається як «керівник», «ватажок», «командир», а його синонімами в українській мові є «поводир», «провідник», «керманич».

У процесі досліджень проблематики лідерства науковці запропонували багато визначень цього терміна. Зокрема, Р. Л. Дафт (Richard L. Daft) визначає лідерство як взаємовідносини між лідером і групою, що впливають один на одного та спільно прагнуть змін і досягнення спільної мети. Дж. Террі (J. Terry) розглядає лідерство як вплив на групу, який спонукає її досягати спільної цілі. Визначення Р. Танненбаума (Robert Tannenbaum), І. Вешлера (I. Weschler) і Ф. Масарика (F. Masaryk) акцентує увагу на міжособистісній взаємодії, яка здійснюється у конкретній ситуації через комунікацію та спрямована на досягнення результату.

Американський дослідник Б. Балдер (B. Balder) вважає, що лідерство є своєрідним «ярликом», який приписується певній поведінці людей. Ця якість впливає на поведінку оточення і має визначальне значення в соціальних процесах.

Загалом лідерство можна розглядати як соціально-психологічний процес, що виникає в колективі чи групі на основі авторитету особистості, яка впливає на поведінку інших. Лідерство є унікальним феноменом, тісно пов’язаним із функціями влади та керівництва, що охоплює всі сфери життя суспільства.

Критерії оцінки лідерства

1.Природне прагнення вести за собою. Лідер здатний показувати напрямок і надихати послідовників, які не просто йдуть за ним, а щиро прагнуть цього.

2.Мотивація до першості. Першість у лідерстві передбачає досягнення високих результатів, що свідчать про професіоналізм, компетентність і таланти.

3.Впливовість. Лідер має бути впливовим не лише завдяки зовнішнім обставинам (влада чи підтримка), а й завдяки особистим досягненням.

4.Пристрасть до справи. Лідер вирізняється глибокою залученістю у свою діяльність та вмінням балансувати між покликанням і хобі.

5.Компетентність і креативність. Знання своєї справи та творчий підхід до вирішення проблем є невід’ємними рисами лідера.

6.Психологічна надійність. Лідер демонструє стійкість у складних ситуаціях, поєднуючи мотивацію, волю та обов’язок.

7.Самооцінка і саморегуляція. Висока вимогливість до себе й уміння радіти успіхам інших характеризують справжнього лідера.

8.Прагнення до самовдосконалення. Постійне навчання і розвиток є ключем до лідерства.

На початку XX століття були розроблені різні підходи до вивчення лідерства. Теорія лідерських якостей була однією з перших. Наприклад, у 1940 році американський психолог К. Берд (C. Byrd) виокремив 75 рис, характерних для лідерів, таких як ініціативність, упевненість, ентузіазм тощо. Р. М. Стогділл (R. M. Stogdill) запропонував п’ять основних характеристик лідера:

інтелектуальні здібності, впевненість у собі, активність, домінантність і знання справи. Однак пізніші дослідження показали, що наявність цих рис не гарантує лідерства.

Харизматичний підхід стверджує, що лідерство притаманне видатним людям, які володіють особливою здатністю впливати на інших. Харизматичний лідер здатен викликати довіру та захоплення, особливо в екстремальних ситуаціях.

Поведінковий підхід акцентує увагу на стилях керівництва, що визначають ефективність лідера через його манеру поведінки щодо підлеглих.

Гуманістичний підхід підкреслює важливість ролі послідовників у процесі лідерства, вводячи концепції «superleader» та «supportive leader», які заохочують розвиток лідерських рис у інших.

Синтетична теорія розглядає лідерство як процес організації міжособистісних стосунків у групі, враховуючи мету та завдання спільної діяльності. Цей підхід домінує в сучасних дослідженнях і спрямований на глибше розуміння динаміки групових процесів.

1.3. Стилі лідерства

Оволодіння секретами ефективного лідерства для багатьох людей та організацій залишається складною і, подекуди, недосяжною метою. Це пов’язано з тим, що кількісні дослідження, які могли б точно визначити оптимальний стиль управління для досягнення бажаних результатів, досі практично не проводилися.

Компанія «Hay/McBer» здійснила дослідження, за результатами якого виокремлено шість стилів управління, що залежать від рівня «емоційного інтелекту» керівника. Кожен із цих стилів має унікальний вплив на діловий клімат у колективі. Дослідження також показало, що найуспішніші лідери майстерно володіють декількома стилями управління одночасно та інтуїтивно визначають, який із них застосувати в певній ситуації.

Емоційний інтелект, на думку дослідників, є здатністю ефективно керувати власними емоціями та взаємодіями з іншими людьми. Він базується на чотирьох основних здібностях:

Самоаналіз: розуміння власних емоцій, їхнього впливу на роботу та взаємини; об’єктивна оцінка своїх сильних і слабких сторін; відчуття самодостатності.

Самоуправління: контроль руйнівних емоцій, адаптивність до змін, відповідальність за дії, ініціативність та прагнення досягати високих стандартів.

Соціальне пристосування: емпатія, вміння орієнтуватися у суспільних процесах, задоволення потреб клієнтів.

Налагодження соціальних зв’язків: здатність вести за собою, впливати, переконувати, гармонізувати конфлікти, працювати в команді.

Лідер — це людина, яка здатна приймати відповідальні рішення, впливати на напрямки розвитку групи, колективу чи організації. Його вміння

оцінюються значно вище, ніж у решти членів групи. Основними психологічними рисами лідера є впевненість у собі, розум, компетентність, сила волі, розуміння психології людей та організаторські здібності.

Лідерство поділяють за масштабом завдань:

- Побутове: у сім'ї, школі чи студентських групах.
- Соціальне: на виробництві, у творчих чи спортивних об'єднаннях.
- Політичне: у державному чи громадському управлінні.

У сучасній науці виділяють чотири типи лідерів:

1. Прапороносець: має чітке бачення, що надихає інших.
2. Служитель: представляє інтереси своїх прихильників.
3. Торговець: переконливо просуває свої ідеї.
4. Пожежник: швидко реагує на актуальні виклики.

Природа лідерства залежить від таких факторів, як особистість лідера, його стосунки з підлеглими, контекст діяльності та умови, в яких він працює. Американська політологиня М. Г. Херманн визначила, що ефективність лідера залежить від:

- формалізованих правил ухвалення рішень;
- рівня підзвітності;
- сили опозиції;
- доступних ресурсів.

Лідерство класифікують також за стилями керівництва:

Авторитарний лідер: ухвалює рішення одноосібно, акцентуючи на контролі.

Демократичний лідер: враховує думки інших, створюючи сприятливий клімат.

Нейтральний лідер: тримається осторонь справ колективу.

Різноманіття лідерських типів та стилів пояснюється широтою завдань, які вони розв'язують. Типології лідерства не є вичерпними, адже реальність завжди багатогранніша за теорію. Часто лідери поєднують у собі риси різних моделей, створюючи унікальні підходи до управління.

Тема 2. Основні аспекти вивчення корпоративної влади

2.1. Сутність влади в менеджменті
2.2. Лідерство як риса діяльності управлінської команди
2.3. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм
2.4. Імідж як складник діяльності управлінської команди

2.1. Сутність влади в менеджменті

На сучасному етапі розвитку суспільства без лідерів важко уявити успішну діяльність як підприємницьких, так і інших організацій. Лідерство – це ключовий елемент управлінської діяльності, який доповнює керівництво і процес прийняття рішень. Хоча ефективний керівник суттєво підвищує продуктивність управління, лідери не завжди поєднують свої якості з ефективністю у ролі керівника. Оцінювати ефективність лідера варто, аналізуючи його вплив на працівників організації. Зокрема, інколи навіть результативне неформальне лідерство може перешкоджати досягненню цілей організації.

Лідер виконує важливу управлінську функцію – він визначає шлях розвитку та веде за собою виконавців. Лідерство та керівництво мають суттєві відмінності. Якщо керівництво – це переважно розумова і фізична діяльність, яка забезпечує виконання рішень та вирішення задач, то лідерство – це процес впливу, за допомогою якого одна особа мотивує інших досягати поставлених цілей. При цьому лідер може не мати формальної посади в організації.

Керівна посада – це формальний статус, встановлений організацією. Лідерами ж стають природно, і їхній вплив часто виходить за межі офіційних повноважень. Нерідко керівники одночасно є лідерами, незалежно від свого статусу в ієрархії. Це поєднання якостей привертає все більше уваги дослідників.

Теорія лідерства намагається виявити ті риси, які роблять лідерів ефективними в конкретних умовах. Згідно з теорією особистісних якостей (або теорією "великих людей"), найкращі керівники мають певний набір універсальних рис: знання, інтелект, чесність, ініціативність тощо. Усвідомлюючи важливість цих характеристик, люди можуть розвивати їх у собі та ставати компетентними керівниками. Ефективність лідера залежить від гармонії між його особистісними якостями, діяльністю, цілями та очікуваннями підлеглих.

Лідери у бізнесі мають виконувати багато ролей: бути лідером думки, інтуїції, дії, результату тощо. Основні риси успішного лідера включають:

- уміння будувати стосунки на рівних;
- здатність керувати підлеглими, вирішувати проблеми і долати виклики;
- навички вирішення конфліктів і посередництва;
- ефективну обробку інформації;
- здатність приймати нестандартні управлінські рішення;
- уміння оптимально розподіляти ресурси;

- готовність до інновацій та виправданого ризику;
- здатність до самоаналізу й оцінки свого впливу на організацію.

Вплив керівника є ключовим у виконанні його функцій. Вплив – це поведінка, яка змінює дії, стосунки або емоції інших людей. Засоби впливу різноманітні – від ввічливих прохань до адміністративного тиску. Важливу роль у цьому відіграє влада, яка визначає потенціал змінювати поведінку інших.

Джерела влади включають:

- узаконеність – систему правил, що визначають допустимі межі поведінки;
- стимулювання – мотивацію через винагороди;
- примус – вплив через покарання;
- неформальні правила – засновані на оцінці колективу;
- референтність – здатність впливати через міжособистісні стосунки.

Ефективність влади залежить від контролю інформації та комунікації. Влада реалізується через вплив, який може проявлятись у формі примусу, взаємодії або переконання.

Для досягнення організаційної мети керівник має виконувати три етапи:

1. Запобігати небажаним ситуаціям.
2. Передбачати потенційні проблеми.
3. Нейтралізувати зовнішні впливи через підтримку команди.

Розподіл повноважень допомагає зміцнити впевненість підлеглих і стимулює їхню активність. Проте керівники нерідко уникають делегування через страх втратити контроль, брак довіри чи невпевненість у власних силах. Баланс між використанням влади та її зловживанням є важливим для ефективного управління та досягнення успіху організації.

2.2. Лідерство як риса діяльності управлінської команди

Ідея «влади разом», а не «влади над», підкреслює, що використання влади чи авторитету означає не примус, а ініціювання змін і стимулювання до дій. У традиційному менеджменті владу зазвичай сприймають як контроль над ресурсами, але концепція «влади разом» пропонує конструктивніший і співпраці орієнтований підхід до впливу.

Такий підхід розглядає владу як спільну діяльність, а не як примус. Ідея «влади разом» передбачає взаємопов’язану поведінку, де менеджер впливає на інших, водночас дозволяючи їм впливати на нього. Це забезпечує відкритість інформаційних каналів і можливість працівникам активно брати участь у взаємодії з керівниками.

Що таке процес комунікації?

Для аналізу й вирішення комунікаційних проблем у компанії важливо розуміти основні складові процесу комунікації, включаючи зворотний зв’язок. Основні функції комунікації в організаціях полягають у:

1.Налагодженні стосунків – працівники координують діяльність, обмінюючись своїм розумінням роботи, що сприяє формуванню спільного погляду.

2.Прийнятті рішень – завдяки ефективній комунікації керівники можуть ідентифікувати проблеми та знаходити оптимальні рішення.

3.Ототожненні потреб – задоволення потреби у взаємодії через спілкування зміцнює єдність працівників в організації.

Комунікація виступає основою соціальної підтримки, що допомагає вирівнювати складнощі в робочих стосунках.

4.Перешкоди в комунікації

Процес обміну інформацією часто супроводжується такими бар'єрами:

5.Розуміння (сприйняття): проблеми виникають, коли співрозмовники не діляться своїм баченням ситуації.

6.Фільтрування (відбір): частину інформації може бути зупинено або викривлено на різних етапах передачі для уникнення відповідальності чи створення сприятливого враження.

7.Мова: використання технічного жаргону, подвійних значень чи евфемізмів може викликати нерозуміння.

8.Інформаційне перевантаження: надлишок даних спричиняє втрату інформації, стрес або неможливість ухвалити рішення.

Також значними перешкодами є мовні та культурні відмінності, які особливо важливі в багатонаціональних організаціях.

Культурні та гендерні аспекти

Мовний бар'єр може призвести до небажання спілкуватися, викликаючи почуття відчуженості. Культурні відмінності впливають на інтерпретацію жестів, поглядів чи інших невербальних сигналів. Гендерна різниця проявляється у стилях комунікації: чоловіки часто перебивають співрозмовників або намагаються домінувати, тоді як жінки частіше використовують ширший спектр способів спілкування.

Підтримувальна комунікація

Підтримувальна комунікація спрямована на розбудову довіри та забезпечення чіткого вирішення питань. Вона орієнтована на проблему, а не на особисті якості учасників діалогу. Цей вид комунікації включає:

- Опис ситуації чи поведінки, яка потребує змін.
- Оцінку реакції на події чи дії.
- Визначення альтернативного шляху вирішення.

Особливе значення мають інструктаж і консультація. Інструктаж застосовують для надання чітких вказівок, коли потрібна точність чи є нестача інформації. Консультація доречна в ситуаціях конфліктів або емоційних труднощів.

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

Однією з причин, чому іноземні інвестори неохоче інвестують в Україну, є недовіра до наших підприємців. Це зумовлено тим, що вони часто

не дотримуються обіцянок, порушують умови підписаних контрактів, нехтують етичними принципами ведення бізнесу та ділової поведінки. Успішна економічна діяльність, бізнес та менеджмент можливі лише за наявності чітко визначених етичних норм.

Необхідно встановити правила та норми, які б регулювали допустимі форми поведінки. Адже, коли ділові партнери не виконують зобов'язань, зрив переговорів, постачання неякісної продукції, обман, нечесна конкуренція чи грубе ставлення до клієнтів або партнерів стають звичним явищем. Усе це гальмує розвиток бізнесу та економічний прогрес.

Етичні проблеми – це перш за все виклик для керівників. Етика є сукупністю моральних принципів і цінностей, що регулюють поведінку людини чи групи осіб і визначають, що вважається правильним, а що – ні. Етичні цінності встановлюють стандарти, які допомагають вирішувати складні питання, і хоча вони можуть збігатися з законами, етика виходить за їх межі.

Етика управління: значення та принципи. Етика управління базується на моральних аспектах прийняття рішень і поведінки керівника. Важливою складовою є усвідомлення керівником своєї соціальної відповідальності перед організацією, яку він очолює, і суспільством. Керівник має дотримуватися основних етичних цінностей у своїх діях, стимулювати їх дотримання серед працівників та запобігати порушенням.

Впровадження етичних стандартів у роботі установи передбачає:

1. створення стимулів для дотримання етичних норм і санкцій за їх порушення;
2. побудову організаційної структури, яка унеможливлює порушення етичних принципів;
3. добір співробітників, які поділяють етичні цінності організації.

Етика управління тісно пов'язана з процесом відбору управлінських кадрів. Для досягнення високих результатів важливими є надійність, компетентність і здатність співпрацювати з іншими.

Рішення, засновані на етиці, можуть залежати від таких факторів:

- особистісних принципів і цінностей;
- процесу прийняття рішень у колективі;
- рівня морального розвитку особистості.

У реальному житті часто виникають розбіжності між ідеальними моделями поведінки та практичними діями. Людина ухвалює рішення на основі своїх справжніх цінностей і мотивів, що може призводити до етичних дилем.

Основні принципи етичної поведінки

Утилітаризм – передбачає прийняття рішень, які приносять користь більшості. Проте іноді це може порушувати права меншості.

Повага до особистих прав – забезпечує свободу дій особистості, наприклад, право на свободу слова (ст. 34 Конституції України).

Справедливість у розподілі – принцип, який вимагає рівності доступу до можливостей, але може створювати конфлікти інтересів між більшістю та меншістю.

Етичні цінності організації формуються на основі:

- особистісних цінностей працівників;
- культури організації;
- політики та правил установи;
- обізнаності працівників з етичним кодексом;
- системи мотивації та навчання персоналу.

Таким чином, етичні засади є ключовими для побудови успішного бізнесу та управління. Вони забезпечують гармонію між інтересами організації, її працівників і суспільства, сприяючи економічному розвитку та довірі з боку партнерів.

2.4. Імідж як складник діяльності управлінської команди

З розвитком ринкових відносин і сфери послуг, а також зі змінами в організаційно-економічних і соціально-педагогічних умовах функціонування підприємств, усе більшої значущості набуває створення цілісного професійного іміджу підприємства та його колективу. Цей процес пов’язаний із засвоєнням і відтворенням особистістю накопиченого досвіду суспільного життя.

За таких умов виникає нагальна потреба у формуванні нового стилю соціальної поведінки працівників. Така поведінка має відповідати сучасним викликам і завданням розвитку суспільства. Це сприяє актуалізації питань, пов’язаних із поняттям "імідж", та зумовлює необхідність його ретельного вивчення.

Сьогодні поняття «імідж підприємства», «професійний імідж», «імідж особистості професіонала» чи «імідж керівника» стали невід’ємною частиною професійного словника. У сучасній управлінській практиці неодноразово фіксуються труднощі, з якими стикаються керівники під час упровадження стратегій створення іміджу, здатного забезпечити конкурентоспроможність, довгострокову стабільність, популярність та покращення якості діяльності підприємства.

Імідж як складова конкурентного середовища

У сучасних реаліях поняття «імідж підприємства» та «імідж керівника» тісно пов’язані з такими ключовими характеристиками конкурентного середовища, як інновації та моніторинг. Вони слугують показниками успішності організації та її адаптивності до динамічних змін ринку.

Тема 3. Змінні лідерства. Основні положення

3.1. Рівняння лідерства. Теорія особливостей лідерства
3.2. Теорія лідерської поведінки
3.3. Теорія випадкового (ситуативного) лідерства

3.1. Рівняння лідерства. Теорія особливостей лідерства

Взаємини між правителями та їх підданими завжди були об'єктом уваги філософів. У стародавніх міфах вождів часто зображували як істот, наділених божественними або надлюдськими рисами. Філософи стародавнього світу, такі як Геродот і Плутарх, акцентували увагу на діях великих полководців, відзначаючи їхній розум, дух, вольові якості та здатність надихати людей на великі звершення, провіщати перемоги. Платон у своїх діалогах, через Сократа, наголошує на необхідності мудрості для правителя. Він вважав, що правитель повинен бути вмотивованим, красномовним і мати глибоке розуміння управління. Ідеалом для правителя, за Платоном, є філософ, а для підданих — підкорення.

Вплив на розуміння лідерства справили роботи таких французьких психологів, як Жан Габріель Тард і Гюстав Лебон. Тард вважав, що лідер повинен боротися за прогрес, відстаючи від «юрби», яка характеризується пасивністю та відсутністю самостійного мислення. Лідер має бути здатним захоплювати юрбу, впливати на її емоції, досягати її підкорення за допомогою нововведень. Лебон, навпаки, вважав, що юрба визначає, яким буде лідер. Вона може скинути одного лідера і підкоритися іншому, якщо той обіцяє нові ілюзії. Лідер має йти за юрбою і підкорятися її настроям.

У середині 20 століття поширення здобула так звана теорія рис лідерства. Згідно з цією теорією, лідери володіють певними вродженими рисами, що дозволяють їм домінувати в суспільстві. Однак цей підхід має суттєві обмеження: він ігнорує вплив соціальних і культурних факторів, що формують лідерські якості. У відповідь на це Ральф Стогдилл запропонував теорію, що підкреслює, що лідерство залежить від ситуації, а не лише від особистих рис.

На зміну теорії рис прийшла концепція «лідерства як функції групи», розроблена Джорджем Гомансом. Згідно з цією теорією, лідер є продуктом групових потреб і бажань. Група вибирає того, хто найкраще відповідає її інтересам, а лідер повинний орієнтуватися на потреби своїх підлеглих, щоб утримати свою позицію.

На початку 60-х років почали з'являтися спроби створити «синтетичну теорію лідерства». Ця теорія вважає лідерство результатом взаємодії культурних і групових факторів, що змінюються залежно від ситуації. Важливим внеском у розуміння лідерства стали праці таких авторів, як Басс, Фідлер, Голландер та Джуліан. Басс підкреслював важливість трьох факторів: цілей групи, особистості лідера та зовнішніх змін у груповій поведінці. За

Фідлером, ефективність лідера визначається його орієнтацією на завдання або взаємини, в залежності від ситуації.

Сьогодні лідерство розглядається як складний процес, що залежить від низки змінних. Сучасні теорії менеджменту вимагають від лідерів не тільки управлінських навичок, а й здатності вести команду до досягнення стратегічних цілей. Лідер тепер більше не є авторитарною фігурою, він є стратегом, тренером і наставником, який делегує повноваження і довіряє своїй команді.

3.2. Теорія лідерської поведінки

На сьогоднішній день існує безліч досліджень, присвячених лідерству, що дозволили сформулювати три основні підходи до цього феномену:

1. Підхід, зосереджений на лідерських якостях.
2. Підхід, що базується на лідерській поведінці.
3. Ситуаційний підхід.

У рамках другого підходу розроблено концепцію лідерської поведінки, яка передбачає, що лідера можна виховати. Ця концепція включає різні теорії, такі як: три стилі лідерства Курта Левіна, дослідження університету штату Огайо, Мічиганського університету, систему управління Ренсіса Лайкерта, управлінську сітку та концепцію винагород і покарань.

Левін визначив три основні стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний, а також вивчив фактори, що впливають на їхню ефективність. Він довів, що ці стилі не є взаємовиключними, а можуть трансформуватися один в інший. Авторитарний стиль передбачає прийняття рішень лише лідером без участі підлеглих, в той час як демократичний лідер заохочує групову дискусію і залучає підлеглих до процесу ухвалення рішень. Ліберальний стиль є найбільш вільним, де лідер надає повну свободу групі в ухваленні рішень.

Західні дослідники адаптували термінологію Левіна, додаючи нові концепції, такі як бюрократичне лідерство (жорстка регламентація і процедура) та різні варіанти демократичного і ліберального стилів. Відзначено, що ліберальний стиль може призвести до відсутності ефективності і конфліктів у групі, в той час як демократичний стиль стимулює продуктивність.

Дослідження Мічиганського університету показали, що ефективні лідери більше уваги приділяють підтримці працівників і розвитку позитивних відносин з ними. Вони застосовують груповий підхід і створюють умови для досягнення високих результатів. Ці дані стали основою для концепції Ренсіса Лайкерта, яка виділяє два типи лідерів: орієнтованих на працівників і орієнтованих на роботу.

Р. Блейк та Д. Муоттон зазначили, що кожен стиль керівництва може бути ефективним залежно від конкретних обставин. Найбільш успішним у звичайних умовах є командне керівництво. Вони також зазначили, що в деяких

випадках може бути корисним використання самоуправління, якщо працівники мають необхідні знання і досвід.

Загалом, концепція лідерської поведінки підкреслює, що лідерами не народжуються, а стають, і їхні навички можна удосконалювати через навчання та спеціальну підготовку.

3.3. Теорія випадкового (ситуативного) лідерства

Ситуаційний підхід до лідерства акцентує увагу на взаємодії різноманітних чинників ситуації для визначення причинно-наслідкових зв'язків у лідерських відносинах, що дозволяє передбачити можливі стратегії поведінки лідера та результати їх впливу. Згідно з цими теоріями, вибір стилю керівництва залежить від конкретних обставин, що визначають ефективність лідерства, оскільки ситуація створює умови для впливу лідера на своїх підлеглих.

Найвідомішими теоріями ситуаційного підходу є: модель керівництва Фреда Фідлера, теорія життєвого циклу Пола Герсі та Кена Бланшарда, модель «шлях-мета» Теренса Мітчела та Роберта Гауса, а також ситуаційна теорія ухвалення рішень Віктора Врума і Філіпа Єттона, яку доповнив Артур Яго.

Основним елементом ситуаційного підходу є концепція «ситуації», яка включає в себе:

- зміст завдання;
- вплив організаційної політики, культури, та оточення;
- рівень невизначеності та структуру ситуації;
- індивідуальні характеристики учасників групи;
- позиції лідера та його авторитет (реальний чи сприйнятий).

Одним із яскравих прикладів є модель Фреда Фідлера, яка базується на понятті сприятливості ситуації для лідера. Згідно з цією моделлю, управлінську ситуацію можна класифікувати за ступенем сприятливості для лідерства. «Сприятлива ситуація» дозволяє лідеру ефективно впливати на підлеглих. Визначальними факторами сприятливості є:

- взаємини між лідером і підлеглими;
- структура завдання;
- сила офіційної влади лідера.

Ці чинники разом визначають, наскільки сприятливою є ситуація для лідерства. Фідлер поділяє взаємини між лідером і підлеглими на добрі (сприятливі) та погані (несприятливі). Задачі можуть бути структурованими або неструктурованими, а влада лідера – сильною чи слабкою. В результаті досліджень було визначено вісім можливих «ситуаційних комбінацій», від найсприятливіших до найменш сприятливих для лідера. Кожна ситуація вимагає особливого підходу до лідерства: орієнтоване на завдання лідерство є найбільш ефективним в ситуаціях з високим рівнем сприятливості, а орієнтоване на підлеглих – в проміжних ситуаціях.

Один з основних шляхів підвищення ефективності лідерства полягає в зміні складу групи, подальшій структуризації завдань чи зміцненні офіційної влади лідера.

У теорії життєвого циклу, розробленій Полом Герсі та Кеном Бланшардом, важливим аспектом є ступінь зрілості підлеглих, що включає їхні професійні та психологічні характеристики. Залежно від рівня зрілості підлеглих, лідер змінює свій стиль взаємодії, аби найкращим чином підтримати їх і досягти ефективних результатів.

У моделі «шлях-мета», запропонованій Теренсом Мітчелом та Робертом Гаусом, основним є мотиваційний підхід, що визначає, як лідер може допомогти підлеглим досягти бажаних результатів через чітке пояснення шляхів досягнення цілей та підвищення цінності винагороди. Залежно від ситуації, лідер може обирати різні стилі керівництва, такі як директивний, підтримувальний, орієнтований на досягнення або участь підлеглих у процесі ухвалення рішень.

Модель ухвалення рішень Віктора Врума та Філіпа Єттона, розвинута за участю Артура Яго, акцентує на ролі підлеглих у процесі ухвалення рішень. Згідно з цією моделлю, ефективність рішень залежить від вибору лідером найбільш підходящого стилю ухвалення рішень, враховуючи конкретну ситуацію і рівень участі підлеглих.

Таким чином, успіх лідера в організації значною мірою залежить від здатності адаптувати свої дії до ситуаційних умов, що забезпечує ефективне керівництво та оптимальний розвиток команди.

Змістовий модуль ІІ. Групові аспекти лідерства

Тема 4. Лідерська етика

4.1.Коріння етики: світська та релігійна традиції. Розвиток моралі. Етика та юридичні питання
4.2. Значення цінностей. Репутація організації
4.3. Етичний клімат в організації. Організаційна етика

4.1.Коріння етики: світська та релігійна традиції. Розвиток моралі. Етика та юридичні питання

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

Термін «мораль» походить від латинського слова «морес», якому загалом приписують майже ті ж самі значення, що й слову «етос»: звичаї, особливості поведінки. Саме словом «морес» римляни перекладали грецьке слово «етос». Отже, у вихідному значенні слова «етика» та «мораль» постають різномовними синонімами. Але в історичному розвитку європейської культури сталося так, що врешті значення цих термінів дещо розійшлося: словом мораль (з лат. Moralitas) стали позначати певну сукупність, певний набір правил та норм поведінки, яких люди повинні були б дотримуватись в певному суспільстві чи в певній культурі.

Етика як наука та моральна система має глибоке коріння, яке можна знайти як у світських, так і релігійних традиціях. Ці два підходи формують основи моральності суспільства і допомагають визначити норми поведінки.

Світська традиція Світська етика розвивалася через раціональне мислення, філософські вчення та людський досвід. Вона базується на ідеї людського розуму, який здатний визначати, що є добром і злом.

Давньогрецька філософія: Сократ, Платон і Арістотель заклали основи світської етики. Наприклад, Арістотель ввів поняття "етика чеснот", де моральність розглядається через розвиток особистісних чеснот, таких як мудрість, справедливість, мужність і помірність.

Просвітництво: Етика цього періоду базувалася на ідеях раціоналізму та гуманізму. Іммануїл Кант створив теорію категоричного імперативу, де моральні закони формуються універсально та обов’язкові для всіх.

Сучасна світська етика: Сучасні етичні системи звертають увагу на права людини, індивідуальну свободу, рівність і толерантність.

Релігійна традиція Релігійна етика розвивається на основі священних текстів, віровчень і духовних принципів.

Християнство: Біблія є джерелом моральних принципів, таких як любов до ближнього, прощення, смирення й милосердя. Десять Заповідей — приклад релігійного морального кодексу.

Іслам: Коран і Сунна визначають основи мусульманської етики, яка включає принципи справедливості, благодійності та співчуття.

Буддизм: Основи етики зосереджені на Чотирьох благородних істинах і Вісімковій стежці, які пропонують шляхи подолання страждань і досягнення внутрішньої гармонії.

Юдаїзм: Тора пропонує моральні заповіді, які спрямовують життя євреїв, акцентуючи увагу на справедливості, чесності та співчутті.

Розвиток моралі

Мораль як соціальне явище постійно змінюється залежно від історичного контексту, культурного середовища та суспільних потреб:

Первісні суспільства: Мораль була пов'язана з виживанням. Основними принципами були взаємодопомога, захист громади та поділ ресурсів.

Античність: Мораль почала формуватися через філософські концепції, де важливими стали поняття доброчесності, гідності й справедливості.

Середньовіччя: Моральність тісно пов'язана з релігією. Гріх, покора та милосердя були ключовими поняттями.

Новий час: У часи Просвітництва мораль стала більш раціональною. Виникли поняття прав людини, індивідуальної свободи й рівності.

Сучасність: Моральність акцентує увагу на етичних питаннях, таких як екологія, гендерна рівність, штучний інтелект і соціальна справедливість.

Етика та юридичні питання

Етика та право тісно взаємопов'язані, оскільки обидва регулюють поведінку людей у суспільстві. Вони мають як спільні риси, так і відмінності:

Спільні риси:

Обидві системи створюють норми, які сприяють гармонійному співіснуванню людей.

Вони спрямовані на забезпечення справедливості та порядку.

Відмінності:

Етика — це внутрішній моральний кодекс, який ґрунтується на переконаннях, традиціях і філософії. Вона добровільна, адже її виконання залежить від совісті людини.

Право — це зовнішній набір обов'язкових правил, які встановлює держава, і їх невиконання карається юридично.

Юридична етика: Юридична етика займає особливе місце. Це сукупність норм, які регулюють діяльність юристів, суддів, адвокатів та інших представників правової сфери.

Принципи юридичної етики: чесність, конфіденційність, незалежність, об'єктивність.

4.2. Значення цінностей. Репутація організації

Цінності мають важливу роль у житті людини та суспільства, слугуючи орієнтирами для прийняття рішень, моральних оцінок і формування поведінки. Різні групи цінностей (матеріальні, соціально-політичні, духовні) допомагають людинам орієнтуватися в повсякденному житті, вибудовувати цілі та визначати пріоритети. Ось основні поняття, які висвітлюють значення цінностей:

Цінності як соціальні феномени. Це те, що є важливим для певної людини, суспільства або культури. Цінності можуть бути матеріальними (наприклад, майно, природні ресурси) або духовними (ідеї, ідеали, мораль).

Особисті цінності відображають індивідуальні потреби, смаки та інтереси людини, тоді як **групові цінності** сприяють єдності в колективі чи спільноті.

Загальнолюдські цінності мають універсальний характер і визначають основні моральні та соціально-політичні ідеали, що об'єднують різні культури та народи.

Вищі цінності включають поняття, які визначають основу людського існування: життя, свободу, гідність, справедливість, любов, здоров'я тощо. Ці цінності мають безпосередній вплив на розвиток особистості та суспільства.

Моральні та естетичні цінності допомагають людині визначати, що є правильним чи неправильним, красивим чи потворним. Моральні цінності визначають поведінку людини в соціумі, а естетичні цінності пов'язані з її ставленням до краси та гармонії навколишнього світу.

Репутація і честь як соціальні цінності мають важливе значення для міжособистісних відносин та взаємодії в колективах, адже вони є показниками морального статусу і здатні впливати на поведінку людей.

Цінності в організаціях. Особисті і корпоративні цінності впливають на стратегію організації, управлінські практики, взаємини в колективі, мотивацію працівників та ефективність організаційної поведінки.

Цінності можуть змінюватися з часом, адаптуючись до нових соціальних та культурних умов. Вони визначають, що є важливим для окремих осіб, груп і суспільства в цілому, і служать критеріями для прийняття рішень і формування національних та міжнародних політик.

Цінність – це позитивна значущість. Явища, що грають негативну роль в суспільному розвитку, можуть інтерпретуватися як негативні значущості. Отже, цінність – це не всяка значущість, а лише та, яка грає позитивну роль в житті людини, її об’єднань або суспільства загалом. Цінності – це певна нормативна категорія, яка охоплює все те, що може бути метою, ідеалом, предметом потягу, прагнення, інтересу. Основними поняттями і категоріями цієї теорії є: благо, гідність, значення, оцінка, користь, перемога, сенс життя, щастя, повага і т. д. Цінності займають найважливіше місце в житті людини і суспільства, але не самі по собі, а лише на тлі сформованої системи ціннісних орієнтацій. Відповідно до основних сфер суспільного життя зазвичай розрізняють три групи цінностей: – матеріальні, – соціальн-політичні, –

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

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

Духовні цінності – це нормативно оцінний бік явищ суспільної свідомості, виражений у відповідних формах. Духовними цінностями прийнято вважати цінності науки, моралі, мистецтва, філософії, права і т. д. Друга підстава класифікації цінностей – за суб'єктами. Тут розрізняють цінності:

– індивідуальні,

– групові

– загальнолюдські.

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

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

Загальнолюдські цінності – це ціннісна значущість предметів, явищ, ідей для світового співтовариства. До загальнолюдських цінностей відносяться: по-перше, соціально-політичні та моральні принципи, які поділяє більшість населення світового співтовариства.

По-друге, до таких належать загальнолюдські ідеали, загальнонародні цілі й основні засоби їх досягнення (соціальна справедливість, людська гідність, громадянський обов'язок і т. п.). До загальнолюдських цінностей відносяться також природні цінності і цінності, які за своєю суттю і значущістю мають глобальний характер: проблеми збереження миру, роззброєння, міжнародного економічного порядку та ін. З погляду тієї ролі, яку цінності відіграють у житті суспільства і людини, їх можна поділити на такі три групи:

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

2. Цінності повсякденного попиту і повсякденного побуту. До цієї групи належить більшість як матеріальних, так і духовних цінностей. Це все те, що потрібно для нормального задоволення 94 матеріальних і духовних потреб людини, без чого суспільство не може функціонувати і розвиватися.

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

Суть нового мислення полягає в тому, що проголошується пріоритетність загальнолюдських цінностей над цінностями груповими, насамперед класовими, тому що без цього не може бути дальшого успішного розвитку всіх народів. Вищі цінності – частина матеріальних, духовних і соціально-політичних цінностей, що, як правило, мають загальнонародне і загальнолюдське значення – мир, життя людства, цінності суспільного ладу, уявлення про справедливість, волю, права й обов'язки людей, дружбу, любов, довіру, родинні зв'язки, цінності діяльності (праця, творчість, творення, пізнання істини), цінності самозбереження (життя, здоров'я), цінності самоствердження і самореалізації, цінності, що характеризують вибір особистих якостей: чесність, хоробрість, вірність, справедливість, доброта та ін. Вищі соціально політичні цінності – патріотизм, захист Батьківщини, військовий обов'язок, військова честь та інші мають загальнонародний, традиційний характер.

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

Зі зміною обставин цінності можуть переходити з одного виду, з одного ряду значущості в інші. З розвитком суспільства виникають нові цінності і, навпаки, втрачають значущість або йдуть у небуття інші цінності. Моральні цінності – явища моральної культури, за допомогою яких задовольняються суспільні й індивідуальні потреби в подоланні суперечностей між поведінкою особи й інтересами суспільства. Яка велика роль моральних цінностей у житті людини і суспільства, наочно показують кризи моралі, переоцінка її цінностей.

У сучасних умовах йде процес ламання старих ідеалів, принципів моралі. Втрачають виправданість колишні прагнення і дії людини, у неї вселяються розгубленість і непевність. Людина в кризі, що настала, переживає почуття втрати, у неї ніби зникає ґрунт під ногами.

Втрата моральних цінностей – це втрата морального здоров’я людини і суспільства. Естетичні цінності.

Естетичні цінності – предмети і явища природи, доступні людському пізнанню; сама людина (її вигляд, дії, вчинки, поведінка); речі, створювані людьми й створена друга природа, продукти духовної діяльності; твори мистецтва. Низька естетична культура, а тим більше естетичне неуцтво може залишити людину байдужою до краси природи, її гармонії, до краси і гідності людської діяльності, до творів літератури і мистецтва. Тому в сучасних умовах треба добиватися, щоб кожна людина вміла чітко розрізняти прекрасне і потворне, насолоджуватися прекрасним, переживати і співчувати трагічному, сміливо повставати і вести боротьбу проти потворного в діях людей, проти низькопробності і несмаку в мистецтві, побутового хамства та ін.

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

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

Честь – це добре ім’я, позитивна моральна репутація, особливий механізм морального регулювання. Одне із завдань морального виховання саме і полягає в тому, щоб навчити людину дорожити своєю честю, берегти добре ім’я, не плямувати її невартими вчинками. Давно вже помічено, що честь і слава – важливі збудники людської діяльності, джерела більшої енергії, що може спрямовуватись на служіння обов’язку, на суспільно корисні справи. Честь як категорія етики означає моральне ставлення людини до самої себе, певний її моральний статус у ставленні до неї суспільства чи певної конкретної групи людей – соціальної, професійної або якоїсь іншої. Причому моральний статус особи, її цінність як особистості завжди пов’язується з її моральними заслугами, з суспільним становищем, родом діяльності. Честь – це почуття своєї соціальної гідності, своєї особливої, відмінної від інших цінності, яка пов’язується зі статусом, багатством або ж, якщо йдеться про професійну групу, з майстерністю і професійними заслугами.

4.3. Етичний клімат в організації. Організаційна етика

Історія етики в бізнесі почала активно розвиватися ще в 60-ті роки XX століття, на тлі соціальних потрясінь, таких як поширення корупції в уряді та серед представників корпорацій, екологічних проблем, таких як забруднення навколишнього середовища, а також протестів проти військово-промислового комплексу, зокрема, у зв'язку з війною у В’єтнамі. Важливу роль у формуванні етики бізнесу відіграв скандал "Вотергейт", що задіяв високопосадовців адміністрації президента США Річарда Ніксона.

Досі було чимало скептицизму щодо можливості існування етики в бізнесі, оскільки багато хто вважав, що підприємства, орієнтуючись на

прибуток, часто нехтують етичними принципами. Проте бізнес, як і інші форми соціальної діяльності, від початку передбачає моральні норми, без яких його функціонування було б неможливим — підприємці очікують чесності від своїх працівників, а укладачі контрактів розраховують на їх виконання. Тому відповідальність є важливим елементом управління, і її впровадження сприяє створенню етичних норм, що регулюють поведінку на ринку.

Розвинуті країни показали, що на певному етапі необхідно запроваджувати етичні кодекси, що регламентують поведінку учасників ринку. Хоча прибуток можна отримати без етики, це зазвичай є тимчасовим результатом. Тому етична поведінка стала важливим управлінським інструментом, а етика в бізнесі — важливою складовою корпоративної культури.

Етикет у діловому середовищі має кілька функцій: допомагає уникати помилок і налагоджувати порозуміння в процесі комунікації, сприяє створенню позитивного психологічного клімату та покращує ділові стосунки. У сучасному бізнесі етикет грає важливу роль у формуванні іміджу компанії, а дотримання його норм підвищує продуктивність і сприяє кращим результатам.

Також важливою частиною професійної діяльності є етичні норми, які керують взаємодією між працівниками, колегами, партнерами та клієнтами. Здоровий моральний клімат сприяє високому рівню професіоналізму, а ефективна організація праці базується на взаємній повазі і дотриманні етичних принципів.

Менеджери організацій повинні добре розуміти, які норми етики панують у колективі, оскільки це прямо впливає на ефективність роботи. Завданням менеджменту є створення середовища, де кожен працівник відчуває свою значущість і має можливість для професійного розвитку, що підвищує загальний рівень організації.

Впровадження етики в компаніях передбачає кілька ключових кроків:

1. Розробка та впровадження етичних норм, що відображають систему цінностей організації.
2. Навчання персоналу основам етики ділового спілкування.
3. Створення системи оцінки як високої етичної поведінки, так і аморальних вчинків.
4. Аналіз морального клімату в колективі та взаємодії між керівниками і підлеглими, що забезпечує здорові та продуктивні ділові відносини.

Причини неетичної поведінки в бізнесі можна визначити через різноманітні соціально-економічні фактори:

Недостатність законодавчої та нормативно-правової бази — коли закони не регулюють усі аспекти бізнес-практик, виникають прогалини, які можуть бути використані для порушень.

Тіньова економіка — існування неофіційних або незаконних фінансових потоків, що сприяє корупції та аморальним практикам.

Конкурентна боротьба — прагнення до досягнення високих фінансових результатів за будь-яку ціну призводить до ігнорування етичних принципів.

Короткі звітні періоди — постійна вимога звітувати про прибутковість на квартальних основах сприяє ухваленню неетичних рішень для швидкого отримання результатів.

Відсутність стимулів для етичної поведінки — керівництво часто не заохочує або навіть ігнорує дотримання етичних норм серед своїх працівників.

Зниження ролі етики в суспільстві — зменшення важливості моральних принципів в усіх сферах життя також позначається на бізнесі.

Тиск з боку організацій — вимоги до працівників балансувати між власними моральними переконаннями і етичними вимогами вищого керівництва.

Низькі моральні якості членів суспільства — загальний рівень моральних стандартів у суспільстві впливає на поведінку в бізнесі.

Щоб поліпшити етичну поведінку, в організаціях застосовуються різні інструменти:

Етичні стандарти та кодекси — вони встановлюють загальні принципи, яких повинні дотримуватися всі працівники організації.

Комітети з етики — такі комітети оцінюють практику організації з точки зору етичних вимог та допомагають розв'язувати етичні проблеми.

Адвокат з етики — спеціальна посада, що сприяє забезпеченню високих етичних стандартів в компанії.

Соціальні ревізії — аналіз звітів і програм соціальної відповідальності компанії.

Навчання етичній поведінці — тренінги для керівників і працівників, які підвищують рівень етичної свідомості.

Зарубіжний досвід включає використання таких заходів, як корпоративні кодекси, які визначають правила ділової поведінки, «карти етики» — інструмент для конкретизації цих правил для кожного співробітника, а також навчання і семінари.

Міжнародні організації, такі як ООН, Міжнародна торгова палата та ОЕСР, розробили загальні правила ведення бізнесу, які мають величезне значення в регулюванні ділової етики на глобальному рівні. Одним із найвідоміших прикладів є «Принципи ведення бізнесу» Круглого столу в Ко, які були ухвалені міжнародними бізнес-лідерами для сприяння етичному веденню бізнесу між країнами з різними системами.

Тема 5. Влада і вплив як інструменти лідерства. Влада в контексті лідерства

5.1. Лідер як служитель: доступність, спілкування, підтримка
5.2. Філософія партисипативного управління
5.3. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління

5.1. Лідер як служитель: доступність, спілкування, підтримка

Харизматичні лідери зазвичай вирізняються майстерністю спілкування. Сер Вінстон Леонард Спенсер Черчілль є прикладом лідера, який вмів переконувати завдяки вишуканій побудові англійських фраз. Ще за часів Стародавньої Греції існували школи риторики, де навчали публічних виступів, а Цицерон завдяки ораторському мистецтву залишив незабутній слід у Римському сенаті.

Риторичні навички формують «м'яку силу» – здатність впливати через культуру, цінності й ідеали. Проте красномовність – не єдиний інструмент, який використовують лідери. Невербальні сигнали, символи та приклади теж відіграють важливу роль. Наприклад, Магатма Ганді, хоча й не був видатним оратором, промовляв до людей через свої вчинки, стиль життя і простий одяг, які стали символом його переконань.

Сутність спілкування

Спілкування – це взаємодія між людьми, спрямована на обмін інформацією, емоціями, думками й досягнення взаєморозуміння. Воно об'єднує зусилля для досягнення спільних цілей, розкриває внутрішній світ особистості, допомагає налагоджувати стосунки та розвиватися.

Історично сформувалися дві основні форми спілкування:

Безпосереднє спілкування: включає мову, жести, міміку, інтонації – усе те, що є природним продовженням людської сутності.

Опосередковане спілкування: реалізується через засоби масової інформації – книги, радіо, телебачення, інтернет тощо.

Ці форми взаємодії взаємодоповнюються, впливаючи на розвиток особистості й суспільства. У процесі спілкування людина засвоює досвід інших і водночас ділиться власним.

Спілкування є невід'ємною частиною людського існування. Воно не лише забезпечує обмін інформацією, а й дозволяє розкрити та зрозуміти багатогранність людських відносин.

Спілкування відіграє ключову роль у житті людини, реалізуючи свої функції на різних рівнях. Його ефективність залежить від соціально-психологічного середовища, конкретної соціальної ситуації, змісту й мети взаємодії. Функції спілкування можна розглядати як зовнішній прояв його властивостей, що виражає завдання й ролі, які воно виконує в житті індивіда.

Більшість класифікацій функцій спілкування пов'язана із взаємодією, обміном інформацією та визнанням людьми одне одного. Серед основних функцій можна виділити такі:

1. Інформаційно-комунікативна функція (обмін інформацією)

Ця функція забезпечує процеси формування, передавання та отримання інформації. Її реалізація відбувається на декількох рівнях:

Перший рівень: зменшення розбіжностей в інформованості учасників взаємодії, встановлення психологічного контакту.

Другий рівень: передавання інформації для ухвалення рішень, спрямованих на досягнення мети, зокрема інформування, навчання чи переконання.

Третій рівень: формування розуміння та оцінки іншими людьми результатів, що досягаються у спілкуванні.

2. Регуляційно-комунікативна функція (регуляція поведінки)

Ця функція відповідає за організацію спільної діяльності, забезпечуючи координацію дій. Завдяки спілкуванню людина може впливати на власну поведінку, а також на поведінку інших, реагуючи на їхні дії та мотиви.

3. Афективно-комунікативна функція (емоційна регуляція)

Емоційна складова спілкування формує ставлення людини до соціального й фізичного середовища. Ця функція допомагає як виражати, так і регулювати емоції, створюючи емоційний зв'язок між учасниками взаємодії.

Функції спілкування відповідно до його мети

Залежно від мети спілкування, можна виділити функції, які реалізуються в будь-якому процесі взаємодії:

Контактна функція: полягає у встановленні контакту між учасниками, створюючи стан взаємної готовності до обміну інформацією та підтримання зв'язку впродовж взаємодії.

Інформаційна функція: забезпечує обмін повідомленнями, ідеями, думками, рішеннями або намірами, що сприяє розумінню та прийняттю спільних рішень.

Спілкування є складним і багатогранним процесом, який визначає не тільки спосіб взаємодії, але й впливає на емоційний, когнітивний та соціальний розвиток особистості. Водночас воно є інструментом для досягнення гармонії у стосунках і розвитку спільних цілей у соціумі.

Стиль спілкування визначається метою, обставинами та індивідуальними особливостями. У звичних ситуаціях людина здебільшого дотримується постійного стилю, але в динамічних умовах можливі адаптація, комбінація чи зміна стилів. Жоден стиль не є універсальним: ефективність залежить від конкретної ситуації. Наприклад, в одних умовах доречні альтруїзм або консультування, в інших – делегування чи авторитаризм.

Класифікація видів спілкування

1. За результативністю взаємодії

Потрібне: міжособистісні контакти, без яких неможлива спільна діяльність.

Бажане: контакти, що сприяють досягненню певних цілей (виробничих, виховних тощо).

Нейтральне: контакти, що не впливають на досягнення цілей.

Небажане: контакти, які ускладнюють досягнення спільних цілей.

2. За формою контактів

Міжособистісне спілкування: пряме, безпосереднє спілкування між конкретними людьми. Воно регулюється системою суспільних відносин і враховує інтереси індивідів чи груп.

Масове спілкування: анонімне, спрямоване на великі групи людей через засоби масової комунікації. Характеризується просторово-часовою дистанцією і переважно одностороннім передаванням інформації.

3. За типом взаємодії

Монологічне спілкування: одностороннє передавання інформації, що не передбачає зворотного зв'язку. Зазвичай реалізується за умов позиційної нерівності учасників.

Діалогічне спілкування: рівноправна взаємодія, де кожен учасник є активним суб'єктом. Цей тип спілкування спрямований на взаємопізнання, формування спільного психологічного простору, розвиток особистості та творчий процес.

4. За тривалістю взаємодії

Тривале спілкування: передбачає глибокі й тривалі контакти, що дозволяють створити стійкі зв'язки.

Короткочасне спілкування: обмежене в часі, орієнтоване на вирішення конкретних завдань.

Моделі спілкування за Вірджинією Сатир

Запобігливий тип ("миролюбець"): людина прагне догодити іншим, часто вибачається, не суперечить і схвалює будь-яку критику.

Звинувачувальний тип: диктаторська поведінка, звинувачення інших, прагнення до влади й авторитету.

Розважливий тип ("комп'ютер"): людина коректна, спокійна, монотонна, використовує логіку й раціональні аргументи.

Віддалений тип: уникає взаємодії, говорить недоречно та невлучно, часто ігнорує контекст.

Врівноважений тип: гармонійна особистість, що викликає довіру, відкрита до інших, допомагає об'єднувати людей для спільної діяльності.

Особливості врівноваженого типу

Врівноважені люди:

- Відкрито виражають свої думки та почуття.
- Мають високий рівень моральної та психологічної культури.
- Здатні до саморозвитку й допомагають розвиватися іншим.
- Створюють комфортну атмосферу для взаємодії.

Вони прямо передають свої думки, відкрито виражають почуття, здатні до особистісного зростання, викликають повагу й довіру до себе. Інші в їхньому товаристві почуваються добре і невимушено. Врівноважені люди мають високий рівень моральної і психологічної культури спілкування і потенційні можливості для її підвищення.

5.2. Філософія партисипативного управління

Лідерство — це унікальна форма впливу, яку неможливо передати або делегувати. Лідера не призначають — його визнають. Лідер є керівником, чиїм верховенством підлеглі добровільно погоджуються завдяки його авторитету. Це особистість, яка вирізняється ініціативністю, внутрішньою свободою, силою характеру та здатністю вести інших за собою.

Справжній лідер формується через наполегливу роботу над собою, розвиток своїх здібностей і професійних якостей. Лідером не народжуються і його не створюють — він формує себе сам.

Згідно з дослідженнями Д. Осборна та Т. Геблера, ефективний керівник вирізняється такими рисами:

- Умінням мотивувати людей до дії.
- Відчуттям належності до спільноти.
- Конкурентоспроможністю.
- Орієнтацією на місію організації.
- Клієнтоорієнтованістю.
- Підприємливістю та завбачливістю.
- Розумінням ринкових процесів.
- Децентралізованістю в управлінні.

Лідерство є одним із ключових факторів підвищення ефективності управління. Лідер не просто виконує обов'язки — він надихає, запалює ідейністю та оптимізмом, стає інноватором і прикладом для наслідування.

До основних якостей керівника-лідера належать:

- Дія за покликом серця.
- Здатність запалювати та надихати команду.
- Віра в ідею та активне її просування.
- Усвідомлення відповідальності перед підлеглими.
- Розуміння контексту ситуації та вміння адаптуватися.
- Поважливе ставлення до думок і позицій інших.

Лідери, які забезпечують інтелектуальне керівництво, вирізняються здатністю аналізувати ідеї та пропозиції інших, ділитися своїми знаннями та заохочувати колектив до саморозвитку.

Лідерство ґрунтується на системі цінностей, що визначають стиль і поведінку керівника. Цінності поділяються на зовнішні та внутрішні:

Зовнішні цінності: Освіта, професійна етика, місія організації, її історія та культура, а також розуміння значущості продуктів або послуг, які надає організація.

Внутрішні цінності:

Досягнення: професійний розвиток та реалізація.

Економічні чинники: відповідність матеріального забезпечення соціальному статусу.

Психологічний комфорт: стабільна кар'єра, соціальні гарантії (медичне страхування, пенсія).

Благополуччя: фізичне здоров'я, безпека, освіта, повага до особистості.

Моральні принципи: справедливість, порядність, толерантність, доброта.

Дослідження Деніеля Гоулмена

Відомий дослідник Деніель Гоулмен провів аналіз майже 200 успішних компаній та їхніх лідерів. У результаті він визначив три ключові категорії якостей, які притаманні ефективним керівникам:

Технічні навички: професійна компетенція.

Пізнавальні здібності: аналітичне мислення, здатність ухвалювати стратегічні рішення.

Емоційний інтелект: здатність розуміти та керувати емоціями — своїми та інших. Партисипативне управління стає ефективним за таких обставин:

Самостійність у прийнятті рішень. Працівникам надається право самостійно вирішувати, як виконувати свої обов'язки. Це може включати вибір режиму роботи або способів виконання завдань.

Співучасть у плануванні завдань. Керівник залучає співробітників до процесу визначення завдань, які вони виконуватимуть, а також обговорює оптимальні шляхи досягнення мети. У такий спосіб працівники стають активними учасниками процесу формулювання цілей і прогнозування результатів.

Відповідальність і контроль. Співробітники отримують можливість самостійно контролювати якість і обсяг виконуваної роботи, водночас несучи відповідальність за кінцевий результат.

Раціоналізаторська діяльність. Працівники мають право пропонувати ідеї щодо вдосконалення своєї діяльності або функціонування підрозділів організації, сприяючи інноваційному підходу до роботи.

Формування робочих груп. Працівникам надається можливість створювати робочі групи, обираючи колег, з якими вони хотіли б співпрацювати, що підвищує ефективність командної роботи.

У практичній діяльності ці напрями зазвичай поєднуються, створюючи інтегровану систему управління. Одним із найбільш успішних прикладів є **гуртки якості**, що зародилися в Японії в 1962 році й згодом поширилися в інших країнах, зокрема в США.

Гуртки якості: інструмент партисипативного управління

Гуртки якості стали ефективною формою залучення працівників до процесу управління. Це добровільні групи співробітників, які займаються обговоренням і вирішенням завдань щодо вдосконалення виробничих процесів.

У Японії в таких гуртках беруть участь близько 8 мільйонів працівників, а у США цей підхід теж знайшов широкий відгук.

Основна мета гуртків — сприяти відкритості управління, покращенню якості роботи та ефективності виробничих процесів.

Гуртки якості працюють як дискусійні клуби, де обговорюються стратегії, аналізуються нові ідеї, а також розробляються рішення для конкретних

проблем. Важливим фактором успішного функціонування гуртків є щире бажання керівника залучати працівників до управління.

Фасилітативне управління та роль керівника

Керівник-фасилітатор виступає не стільки вчителем чи наставником, скільки організатором і натхненником. Його завдання полягає у створенні середовища, яке сприяє самореалізації працівників і розвитку їхніх навичок.
Основні функції фасилітатора:

1. Глибоке знання особливостей колективу.
2. Організація стратегічного планування та координація роботи.
3. Установлення довірчих і партнерських стосунків.
4. Допомога в розвитку навичок конструктивного спілкування та врегулюванні конфліктів.
5. Чітке визначення мети й очікуваних результатів діяльності.
6. Мотивація та підтримка навіть невеликих успіхів співробітників.
7. Фасилітативний підхід створює атмосферу відкритості й співпраці, сприяючи реалізації концепції партисипативного управління, де особливий акцент робиться на командній роботі.

Значення команди в організації

Для ефективного втілення стратегій організації необхідно формувати злагоджені команди, здатні підтримувати й поширювати ідеї керівника. Команда не просто об’єднує людей для виконання спільних завдань — вона забезпечує гармонійний розподіл обов’язків і ефективну взаємодію.

Керівник-лідер має:

- Сформулювати проблему та систему цілей.
- Забезпечити наявність ресурсів і підтримки.
- Мотивувати персонал та бути відкритим до конструктивних дискусій.
- Брати відповідальність за реалізацію стратегії.

Таким чином, партисипативне управління є ключем до підвищення ефективності організації, адже воно не лише враховує потреби працівників, але й активізує їхній потенціал для досягнення спільних цілей.

Тема 6. Ефективне лідерство

6.1. Мораль на роботі. Підвищення моралі працівників
6.2. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства
6.3. Мистецтво слухати.

6.1. Мораль на роботі. Підвищення моралі працівників

Особисті риси лідера слугують прикладом для наслідування, викликаючи повагу та довіру у його оточення. Формування організаторських і управлінських здібностей — це результат систематичного саморозвитку, навчання та роботи над собою. Лідер ділиться з командою своїми знаннями, досвідом і моральними принципами, створюючи базу для злагодженої роботи.

Ефективний лідер має враховувати інтереси групи, забезпечуючи баланс між потребами членів команди та дотриманням законності й етичних норм. Важливим аспектом є здатність лідера відчувати настрої команди, розуміти їхні бажання та допомагати реалізовувати цілі.

Емоційний відгук команди на успіхи або невдачі лідера є значним. Перемоги викликають гордість і захоплення, тоді як помилки можуть призводити до розчарування. Тому лідеру важливо пам’ятати про свій вплив на настрій і результати роботи команди.

Головним завданням лідера є створення ефективної команди. Це включає:

1. Визначення мети групи та формування відповідних завдань.
2. Забезпечення ресурсів для досягнення поставлених цілей.
3. Контроль за виконанням завдань та аналіз результатів.
4. Позитивний настрій команди сприяє підвищенню продуктивності, а досягнення кращих результатів потребує менше зусиль.

Завдання лідера — мінімізувати помилки та забезпечити успіх, що позитивно впливає на загальну ефективність.

Для ефективної роботи лідер має ретельно підбирати оточення, враховуючи професійні й ділові якості людей. Особиста відданість лідерові, хоч і важлива, не може бути основним критерієм відбору. Важливіші:

- професійна компетентність,
- взаєморозуміння,
- довіра та здатність працювати на досягнення спільної мети.

Оточення має чітко усвідомлювати свою соціальну роль і обов’язки. Лідер, у свою чергу, зацікавлений у співпраці з людьми, які перевершують його в окремих аспектах — професійних або особистісних, адже це сприяє розвитку групи.

Стосунки між лідером і його командою є ключовим фактором у побудові ефективної організації. Лідер має демонструвати:

- принциповість і усвідомлення відповідальності перед групою,
- розуміння завдань та потреб колективу,
- здатність ухвалювати рішення в складних ситуаціях.

Лідеру важливо уникати несприятливих обставин або створювати сприятливі умови для роботи. Як казав Вінстон Черчилль, справжній лідер здатен отримати користь навіть із найскладніших ситуацій.

Ефективний лідер не боїться ризикувати, не чекає гарантованого успіху й не покладається на випадковість. Він має бути готовим до подолання труднощів, маневрування в умовах невизначеності та тимчасових невдач.

Справжнє лідерство — це мистецтво перетворювати виклики на можливості, залучати до співпраці навіть супротивників і надихати команду на нові звершення.

Сучасний німецький дослідник Гайнц Хекхаузен, досліджуючи аспекти мотивації, розробив концепцію, що базується на двох основних компонентах:

перевазі та **силі**. Перевага є складовою потреби в досягненнях, тоді як сила — це елемент потреби у владі. Ці характеристики впливають на мотиваційні якості лідерів і їхню здатність формувати мотиви у своїх послідовників.

Мотиваційне лідерство включає три основні компоненти:

Демократичний підхід до ухвалення рішень.

Спрямованість на досягнення результатів.

Орієнтація на потреби групи.

Мотиваційний лідер об'єднує команду навколо спільних цілей, сприяючи відчуттю причетності до загального успіху.

Тактики впливу мотиваційного лідера

Дослідження Дж. Юкі та Браяна Трейсі визначили дев'ять основних тактик впливу лідера:

Раціональне переконання. Використання логічних аргументів і фактів для доведення ефективності запропонованих ідей.

Спонукання до дій. Апеляція до цінностей і ідеалів для підвищення ентузіазму.

Консультації. Включення підлеглих у процес планування та прийняття рішень.

Дружнє ставлення. Використання позитивного настрою й підтримки для мотивації.

Персональне звернення. Звернення до почуттів дружби чи лояльності.

Обмін. Пропозиція взаємної вигоди або обмін послугами.

Коаліційна тактика. Об’єднання зусиль із іншими для переконання групи.

Правові методи. Використання формальних повноважень чи правил.

Тиск. Застосування жорстких вимог, нагадувань або перевірок.

Найефективнішими виявилися раціональне переконання, спонукання до дій і консультації. Тиск, правові методи та коаліційна тактика були менш дієвими, тоді як дружнє ставлення, обмін і персональні звернення мали помірну ефективність.

Одним із ключових принципів етичного лідерства є збереження гідності кожної людини незалежно від її становища в організації. Неприпустимим є провокування конфліктів чи приниження співробітників.

Керівник має дотримуватися правил службового етикету, зокрема:

1. Вітатися першим із підлеглими, особливо з жінками чи старшими за віком.
2. Запрошувати сісти під час зустрічей.
3. Уникати грубощів і принижень.
4. Виконувати обіцянки або пояснювати причини їх невиконання.

Моральна культура керівника є визначальним фактором у формуванні атмосфери довіри та поваги в колективі.

Дослідження японських бізнес-лідерів показали, що успішний керівник повинен мати такі риси:

1. Глобальне бачення та стратегічне мислення.
2. Ініціативність і рішучість у ризикованих ситуаціях.
3. Здатність до навчання та постійного вдосконалення.

Особистісні якості включають:

1. Уміння формулювати цілі та завдання.
2. Готовність вислуховувати думки інших.
3. Лояльність і безкорисливість.
4. Справедливе ставлення до підлеглих.
5. Здатність згуртовувати колектив і створювати сприятливу атмосферу.

Лідер є не лише координатором процесів, але й взірцем для своєї команди. Його манера спілкування, здатність до самоконтролю, відкритість до критики та справедливість у прийнятті рішень формують довіру та сприяють продуктивній роботі. Успішний лідер має поєднувати зрілість, досвід і молодечу енергію, які забезпечують гнучкість, інноваційність і готовність до змін.

6.2. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства

Корпоративна культура є ключовим стратегічним інструментом, що дозволяє підприємству орієнтувати всі його підрозділи й працівників на досягнення спільних цілей, підвищуючи ініціативу, відданість загальній справі й забезпечуючи ефективну комунікацію. Її вплив поширюється на управління персоналом і діяльність підприємства в цілому.

Візуально помітні прояви культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів.

Ці елементи легко спостерігати, вони є зовнішнім вираженням корпоративної культури.

Цінності та переконання:

Виражаються у словах і діях працівників, поділяються більшістю членів колективу.

Виявляються у мовленні, розповідях, символах, які використовуються в організації.

Базові припущення:

1. Глибинні, підсвідомі переконання, які керують поведінкою працівників.

2. Ці переконання часто виникають із філософії засновників або керівництва підприємства.

Характеристика корпоративної культури

Вплив на управління: Високий рівень корпоративної культури зменшує потребу в суворих інструкціях і регламентах.

Спільні цінності: Формуються навколо загальнолюдських принципів (співпраця, довіра, інновації) та узгоджуються з корпоративними інтересами (ринкова конкурентоспроможність, якість продукції тощо).

Ефективність: Корпоративна культура пояснює, як стратегії, цілі та цінності підприємства втілюються в управлінні й роботі персоналу.

Завдання корпоративної культури

1. Розвиток почуття причетності до справ підприємства.
2. Заохочення співпраці між працівниками.
3. Зміцнення стабільності соціальних відносин.
4. Підтримка ініціативності працівників.
5. Сприяння особистісному успіху персоналу.
6. Делегування відповідальності.
7. Формування почуття «корпоративної родини» через визнання і підтримку важливих подій у житті працівників.

Корпоративна культура формує фундамент для успішної діяльності сучасного підприємства. Її розвиток базується на неперервному вдосконаленні, інтеграції загальнолюдських і корпоративних цінностей, а також створенні сприятливих умов для мотивації й залучення працівників. Ефективність корпоративної культури залежить від ролі керівника-лідера, який сприяє формуванню довіри, спільності та відданості цінностям підприємства.

Корпоративна культура має стратегічне значення для організації, оскільки її основною метою є формування поведінки працівників, яка сприяє досягненню загальних цілей підприємства. Це досягається через розв’язання низки важливих завдань, таких як:

Розвиток почуття причетності: Створення атмосфери, де кожен працівник відчуває свою важливу роль в успіху компанії.

Заохочення спільної діяльності: Залучення персоналу до командної роботи для досягнення спільних цілей.

Зміцнення стабільності соціальних відносин: Формування позитивних стосунків між працівниками для підтримки морального клімату в колективі.

Підтримка індивідуальної ініціативи: Заохочення до творчого підходу і самостійних рішень у робочих процесах.

Допомога у досягненні особистого успіху: Підтримка працівників у професійному зростанні та розвитку кар'єри.

Делегування відповідальності: Надання співробітникам права приймати рішення в рамках своїх обов'язків.

Зміцнення корпоративної родини: Визнання особистих і трудових досягнень працівників, створення атмосфери підтримки через спільні свята та події.

Значну роль у формуванні корпоративної культури має керівник-лідер. Його власна культура та вміння ефективно працювати з персоналом визначають загальний успіх у створенні здорової та продуктивної атмосфери на підприємстві.

Основні показники сили корпоративної культури:

Вага корпоративної культури: Це кількість важливих переконань, які розділяє більшість працівників, а також конкретизація елементів корпоративної культури.

Поділяння корпоративної культури: Міряється тим, скільки працівників підтримують принципи культури компанії.

Ясність пріоритетів: Визначеність і обґрунтованість варіантів поведінки у різних ситуаціях, що дозволяє передбачити реакцію персоналу.

У прогресивних компаніях створюються спеціальні підрозділи, що займаються розробкою, впровадженням і контролем корпоративної культури. Це включає в себе:

1. Розробку програм для впровадження корпоративних цінностей.
2. Формування лояльності персоналу до керівництва.
3. Створення сприятливого середовища для сприйняття корпоративної культури.
4. Формування чіткої системи мотивації і цінностей, які сприяють успіху підприємства.

У результаті, корпоративна культура стає не лише стратегічним інструментом для досягнення цілей, а й важливою складовою успіху організації на ринку.

6.3. Мистецтво слухати

Науковці підкреслюють, що для ефективного лідерства важливо не лише володіти певними рисами характеру, а й здатністю змінюватися, адаптуватися та будувати правильні стосунки з людьми. Основні цінності, які визначають лідера сучасності, включають **сумлінність**, **енергію**, **високий інтелект**, **упевненість у собі**, **готовність до сприйняття досвіду**, **професійну компетентність**, **емоційну стійкість**, **повагу до людей** і **комунікабельність**. Однак лідерство — це не лише набір особистих якостей, а й спосіб життя, що включає здатність розуміти свої сильні і слабкі сторони, а також готовність брати на себе роль і відповідальність для встановлення особливих стосунків із іншими людьми.

Трансформації, необхідні для ефективного лідерства:

Трансформація комунікацій: Перехід від традиційних форм взаємодії до більш відкритих і доступних способів спілкування.

Зміна ставлення до людських ресурсів: Розуміння важливості кожного працівника, підтримка його розвитку і максимальна реалізація потенціалу.

Зміна мотивації та відносин у команді: Лідер повинен створити атмосферу, де кожен член команди буде відчувати свою цінність.

Зміна ставлення до організаційного розвитку: Постійний процес адаптації організації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Зміна робочого місця та структури: Підтримка фізичних та організаційних змін для більш ефективної роботи колективу.

Важливість слухання:

Що стосується навичок спілкування, то ключовим є **вміння слухати**. Відсутність цього вміння є однією з найбільших проблем, адже більшість людей не здатні слухати уважно. Вміння слухати важливе не лише для отримання інформації, а й для розуміння почуттів співрозмовника, що дозволяє приймати більш зважені і обґрунтовані рішення. Керівнику важливо не тільки давати розпорядження, а й дослухатися до думок і потреб своїх підлеглих.

Тактика слухання:

Зрозуміти позицію співрозмовника: Активно задавайте запитання для уточнення і демонструйте інтерес до сказаного.

Показати, що ви розумієте: Використовуйте фрази, що підтверджують ваше розуміння («Я розумію», «Цікаво», «Що точно ви маєте на увазі?»).

Уникати негативних коментарів: Негативні зауваження можуть призвести до того, що співрозмовник припинить спілкування.

Зробити паузу перед відповіддю: Це дозволяє уникнути поспішних або небажаних висловлювань.

Цілеспрямоване слухання: Слухайте з реальним інтересом, намагаючись знайти корисну для вас або для команди інформацію.

Занотовувати важливі моменти: Якщо потрібно, робіть записи, але попереджайте співрозмовника, щоб не створювати дискомфорту.

Емоційний контакт: Для покращення взаєморозуміння віддзеркалюйте поведінку співрозмовника (жести, тон голосу, вираз обличчя), але не перестарайтеся, щоб це не виглядало як насмішка.

Уміння слухати є надзвичайно складним, і, як зазначав Ліон Фейхтвангер, людина потребує двох років, щоб навчитись говорити, і цілих 60 років, щоб навчитися слухати. Слухання – це ключова складова процесу спілкування, а від його якості залежить ефективність взаємодії. Важливо не тільки слухати інших, а й вміти слухати себе.

Що ж може перешкоджати ефективному слуханню?

Перевантаження власними турботами, відволікання на сторонні думки.

Поспішність з висновками. Дослідження показали, що в 70% випадків людина слухає уважно лише перші кілька хвилин, а потім вважає, що все зрозуміло і перестає слухати.

Негативне ставлення або критичність до співрозмовника. Часто наша увага спрямована на помилки в мові чи поведінці іншої людини, а не на важливу інформацію.

Упереджене ставлення до особистості співрозмовника. Наприклад, коли ми недооцінюємо когось через його вік чи досвід.

Прагнення до самоствердження. Іноді ми більше думаємо, що сказати далі, ніж про те, щоб уважно слухати співрозмовника.

П. Вальфіш-Рулен, німецький соціолог, сформулював 26 причин для мовчання, серед яких:

1. Якщо співрозмовник роздратований, краще промовчати, щоб не загострювати ситуацію.
2. Якщо ви довго говорили, дайте іншим висловитися.
3. Якщо ваше повідомлення вже було висловлено іншими, не повторюйте те саме.
4. Якщо ваша тема нецікава для сторонніх слухачів, краще утриматися від її обговорення.
5. Якщо ви некомпетентні в питанні, дайте висловитися тим, хто знає більше.

Не ображайте інших і не розкривайте чужих таємниць.

Будь-яка ділова бесіда повинна викликати зацікавленість. Вміння утримати інтерес співрозмовника дозволяє змістити його увагу на важливу інформацію, і так поступово вона перетворюється на довільну увагу. В процесі слухання значно зростає роль невербальних сигналів, таких як інтонація, міміка та жести. Вони допомагають зрозуміти зміст повідомлення значно більше, ніж самі слова.

Слухання – це активний процес, в якому важливо бути уважним, оскільки люди зазвичай говорять зі швидкістю 125 слів на хвилину, а здатність слухача сприймати інформацію може досягати 400 слів на хвилину. Така різниця може призвести до неуважності, особливо коли мовлення повільне або нецікаве.

Слухання – це не просто сприйняття слів, а спільна відповідальність за спілкування, що вимагає навичок та здібностей. Активне слухання включає в себе не тільки правильну позу, але й наявність рефлексивного слухання, здатність зосереджувати увагу та розуміти невербальні сигнали. Для того, щоб навчитися слухати, потрібно:

- Залишити особисті упередження позаду.
- Уникати поспіху у висновках.
- Відрізняти факти від думок.
- Приділяти увагу чіткості і зрозумілості мови.

Справжнє слухання вимагає концентрації без відволікань.

Тема 7. Мистецтво переконання

7.1.Елементи мистецтва переконання
7.2. Стилі конфліктів.

7.1.Елементи мистецтва переконання

Слово є потужним інструментом впливу та спілкування, який здатен значно змінювати ставлення людей і навіть їхні думки. У спілкуванні, особливо у керівництві та бізнесі, важливим аспектом є не лише зміст, але й форма словесного впливу. Те, як ми висловлюємося, безпосередньо впливає на те, як наші слова сприймаються та як вони можуть переконати слухача.
Техніка словесного переконання охоплює багато аспектів. Вона включає:

Дикцію — чітку вимову всіх звуків, щоб кожне слово було зрозумілим.

Виразну вимову — правильне оперування наголосами та інтонацією, що додає висловлюванню емоційної насиченості і значення.

Гнучкість — здатність адаптувати мовлення залежно від аудиторії, знаходити правильний тон та стиль спілкування.

Жести та міміка — управління невербальними сигналами, які підтримують або навіть підсилюють сказане.

Чітка логічна структура — правильна побудова думок, щоб слухач міг легко зрозуміти та запам'ятати інформацію.

Пауза та перерви — використання пауз для надання значущості висловленому, а також для того, щоб дати слухачеві час на обробку отриманої інформації.

Дослідження в галузі спілкування показують, що слова мають величезну силу, і деякі з них можуть мати набагато сильніший вплив на людей, ніж інші. Навчитися вибирати потрібні слова, які можуть переконати співрозмовника або навіть велику аудиторію, є важливою навичкою, яку варто розвивати. Це особливо актуально, якщо ви прагнете досягти успіху в кар'єрі, веденні бізнесу чи лідерстві.

Комунікативні навички стали ключовими для успішної взаємодії в будь-яких сферах. Вони дозволяють не лише ефективно передавати інформацію, а й впливати на людей, підтримувати з ними взаєморозуміння та знаходити спільні рішення.

Спілкування є основою багатьох аспектів людського життя, таких як навчання, виховання, планування та координація діяльності. Мовцеві важливо не лише володіти мовленням як засобом комунікації, але й розуміти його природу, методи та засоби впливу, оскільки культура спілкування є ключовою у різноманітних життєвих ситуаціях і відносинах: виробничих, політичних, моральних тощо.

Ще з часів античності філософи визначали три основні завдання спілкування: переконати, схвилювати та привабити співрозмовника. Арістотель, розробляючи принципи ораторського мистецтва, вважав риторику мистецтвом переконливого впливу, а І. Кант вважав її філософією

переконання. Механізм переконання ґрунтується на активізації розумової діяльності людини та передачі інформації таким чином, щоб вона сприймалась як система настанов, що відповідатиме інтересам та принципам слухача.

За словами англійського дослідника Гарольда Дуайта Лассуела, спілкування можна трактувати як процес переконання, що є особливо притаманним стилю пропаганди. Це відображає прагнення промовця вплинути на співрозмовника.

Давні греки також задавалися питаннями, чому одна мова може переконувати, а інша – ні. Відповіді на ці питання стали основою для розвитку античної риторики, діалектики Сократа і логіки Арістотеля. Саме ці філософи і їхні учні заклали фундамент для розуміння того, як ефективно використовувати мову для досягнення переконливого ефекту.

Однією з головних тенденцій у розвитку риторики є метод діалогу, практикований Сократом і розроблений Платоном у його знаменитих діалогах. Цей метод передбачає активну взаємодію між співрозмовниками, де кожен має можливість не тільки висловити свою думку, але й розвивати її через запитання та відповіді, що сприяє глибшому розумінню та переконанню.

У соціальній психології важливими механізмами впливу є переконування, навіювання, примушування, наслідування та психічне зараження. Серед них переконування є основним методом дії, за допомогою якого можна сформувати певні якості у особистості та спонукати до конкретних дій. Важливим аспектом цього процесу є використання слова як головного інструмента, що повинно бути чітким, лагідним і не жорстоким.

Переконання як мистецтво дипломатичних маніпуляцій полягає у тому, щоб переконати інших прийняти вашу точку зору без застосування сили. Основними прийомами переконання є інформування, роз'яснення, доказ, спростування та бесіда. Важливо пам'ятати, що переконання повинно здійснюватися в єдності з іншими методами, такими як бесіда, дискусія, лекція, приклади, педагогічні ситуації тощо.

Переконання включає три основні елементи:

Гіпотеза — наукове припущення, яке необхідно довести. Вона повинна бути чітко сформульована, без суперечностей.

Доказ (аргумент) — перевірена та доведена думка, що підтримує гіпотезу.

Демонстрація — логічне обґрунтування, що доводить істинність або хибність гіпотези за допомогою аргументів.

Аргументування може використовувати різні підходи, такі як посилання на авторитет, взаємозалежність причин і наслідків, або аналогії. Існують два види доказів: прямий, заснований на безсумнівному факті, і опосередкований, де істинність гіпотези доводиться через спростування суперечливих положень.

Ефективність переконання залежить від багатьох чинників, таких як сила впливу, знання психологічних рис особи, її потреби, інтереси, установки та інтелектуально-емоційний стан в момент взаємодії.

Сугестія, або навіювання, є ще одним методом впливу. Цей психологічний метод орієнтований на беззаперечне сприйняття інформації незалежно від думок і волі людини. Сугестія відрізняється зниженою аргументацією і здебільшого здійснюється через слова, жести та міміку. Вона може бути особливо ефективною при зниженому рівні критичного мислення та усвідомлення.

Вміння переконувати — важлива риса особистості. Практичне застосування цих методів дозволяє досягти успіху в осягненні мистецтва переконання, що включає постійне вдосконалення цього уміння та застосування його в різних ситуаціях.

Щоб переконати людину в своїй правоті, важливо використовувати певні психологічні прийоми, що дозволяють налаштувати співрозмовника на ваш погляд. Ось кілька ключових моментів для ефективного переконання:

Щирість і спокій. Переконання не спрацює, якщо ви будете нервувати або виглядати агресивно. Зберігайте спокій і самовладання, навіть якщо всередині у вас кипить емоційний розлад. Усмішка та доброзичливість зроблять процес спілкування більш комфортним.

Вірте в свою правоту. Щоб переконати іншого, ви повинні бути впевнені у своїй позиції. Якщо ви самі не вірите у свої слова, інші теж не повірять. Однак важливо показати співрозмовнику, що ви поважаєте його думку.

Темп і тембр голосу. Не забувайте про важливість невербальної комунікації. Створюйте комфортну атмосферу, підлаштовуючи свій темп та тембр під темп співрозмовника, поступово коригуючи його у бік своїх переваг. Це дозволить вам підсвідомо здобути контроль над розмовою.

Пошук спільних точок дотику. Перш ніж переконувати людину, постарайтеся зрозуміти її точку зору і знайти аргументи, які будуть для неї важливі. Це дозволить вам налаштувати співрозмовника на свій бік і уникнути оборонної позиції.

Запитання як метод переконання. Наводьте свої аргументи у формі запитань. Це дозволяє змусити співрозмовника думати, замість того щоб просто відкидати факти. Такий підхід сприяє глибшому обмірковуванню вашої позиції.

Подолання опору. Якщо співрозмовник почав реагувати позитивно, це хороший знак. Далі потрібно продовжувати задавати питання, на які він може відповісти "так", тим самим укріплюючи його позицію щодо вашої правоти.

Стиль спілкування і конфлікти. Вміння вибирати правильний стиль спілкування, що зменшує ймовірність конфлікту, є важливою складовою ефективного спілкування. Несприятлива ситуація може призвести до непорозумінь, а сприятлива — до досягнення бажаної мети.

Комунікативні навички в житті і професії. Переконання і аргументація є важливими не лише в професійній діяльності, але й у повсякденному житті. Вміння переконувати, аргументувати та ефективно інформувати — це ключові навички для успіху в будь-яких взаємодіях.

Успішне переконання полягає не лише в правильних словах, а й у здатності створити правильну атмосферу для діалогу, де кожна сторона відчуває себе почутою і зрозумілою.

7.2. Стилі конфліктів.

Конфлікти є невід'ємною частиною будь-якого соціального середовища, включаючи робочі колективи, і важливо розуміти, як правильно їх управляти, щоб уникнути негативних наслідків для організації та її учасників.

Психологія конфліктів:

Конфлікти виникають через протилежність поглядів, інтересів і дій. Кожна особа в конфлікті має свої бажання, цілі та уявлення про свою роль у ситуації.

Конфлікт змінює стосунки і сприймання реальності, що супроводжується негативними емоціями, такими як підозрілість і нервозність. Якщо конфлікт не вирішується вчасно, це може призвести до серйозних психологічних наслідків, таких як неврози та погіршення стосунків.

Учасники конфлікту:

Опоненти — це люди або групи, які мають протилежні інтереси і прагнуть змінити поведінку, думки іншої сторони.

Опоненти можуть мати різний статус і силу в конфлікті. Вони поділяються на три ранги:

Опонент першого рангу — діє в інтересах особистої мети.

Опонент другого рангу — представляє інтереси групи.

Опонент третього рангу — діяч для якої важлива спільна мета, включаючи структури взаємопов'язаних груп.

Керівник має розуміти психологічний механізм конфлікту, джерела та причини його виникнення, динаміку розвитку і поведінку учасників. Це знання дозволяє обирати ефективні стратегії і тактики для вирішення конфліктів.

Керівник повинен бути готовим до прогнозування розвитку конфлікту і вибору таких дій, які дозволять уникнути ескалації проблеми, а також зберегти психологічний клімат в колективі.

Знання про конфлікти та вміння ними управляти є важливими для лідера, щоб підтримувати здорову атмосферу в організації, зберігати продуктивність і мінімізувати негативні наслідки для морального стану працівників.

Конфлікти в організації можуть виникати з різних причин, і їх класифікація допомагає краще зрозуміти, як підходити до вирішення цих ситуацій. Ось основні типи конфліктів та їх особливості:

Види конфліктів за причинами:

Конфлікти через інформаційні причини:

Це конфлікти, що виникають через недостаток або дефіцит інформації, її невірне трактування або різне розуміння важливості та способів її оцінки. Така проблема часто виникає, коли одна зі сторін не отримує необхідних відомостей або інтерпретує їх по-своєму.

Конфлікти інтересів:

Ці конфлікти спричинені розбіжностями в інтересах, які можуть бути як виробничими (на приклад, розподіл ресурсів, повноважень), так і особистими (наприклад, кар'єрні амбіції, особисті переконання).

Конфлікти, породжені особливостями спілкування:

Часто виникають через емоційні реакції учасників, хибне тлумачення повідомлень, стереотипність мислення або відсутність зворотного зв'язку. Повторювані негативні поведінкові патерни також можуть сприяти виникненню таких конфліктів.

Організаційно-структурні конфлікти:

Ці конфлікти спричинені структурними проблемами в організації, такими як нерівність щодо влади та авторитету, брак ресурсів чи часу, або фізичні та географічні бар'єри, які ускладнюють співпрацю.

Конфлікти систем цінностей:

Виникають через розбіжності в оцінці ідей, поведінки, цілей або ідеалів. Такі конфлікти можуть мати глибше коріння, коли учасники не можуть дійти згоди щодо важливих цінностей або принципів.

Класифікація за характером причин:

Ділові конфлікти:

Виникають через об'єктивні чинники, пов'язані з роботою в організації, такі як різні підходи до організації праці, управлінські стилі або ресурси. Хоча діловий конфлікт може бути дуже конкретним і предметним, він може перерости в емоційний, коли питання втрачає свою значущість для однієї зі сторін.

Емоційні конфлікти:

Характеризуються перманентною ворожістю між учасниками, що постійно виникає з різних приводів. Вони часто базуються на особистісних якостях, психологічній несумісності або емоційних відносинах. У таких конфліктах сторони не тільки мають різні точки зору, але й не можуть знайти конструктивний спосіб вирішення проблеми через емоційне напруження.

Важливість класифікації:

Розуміння того, чи є конфлікт діловим або емоційним, допомагає керівнику вибрати правильну стратегію для його врегулювання. Ділові конфлікти часто можна вирішити через об'єктивний аналіз і переговори, тоді як емоційні конфлікти вимагають глибшого психологічного підходу та уважного ставлення до емоційних станів учасників.

Загалом, конфлікти можуть бути різноманітними за причинами і наслідками, тому важливо мати чітке уявлення про їх типи для успішного врегулювання.

Конфлікти в організації можуть виникати в різних формах, залежно від обсягу і характеру взаємодії учасників. Ось основні форми конфліктів:

1. Внутрішньоособистісні конфлікти:

Це конфлікти, які виникають всередині людини. Вони можуть бути наслідком суперечностей між особистими цінностями, потребами і вимогами організації. Такі конфлікти часто виникають через невідповідність між особистими цілями

та професійними обов'язками, а також через надмірне навантаження або стрес. Вони можуть привести до внутрішньої боротьби за вибір між різними варіантами, що створює психологічний дискомфорт.

2. Міжособистісні конфлікти:

Це конфлікти, що виникають між двома особами в організації через суперечності в інтересах, ресурсах або характері. Вони можуть бути спричинені боротьбою за обмежені ресурси (наприклад, робочі місця, фінансування або обладнання), різними точками зору чи особистими непорозуміннями. Найпоширенішим типом є **діадні конфлікти**, де дві особи мають відкриті суперечності, часто на основі особистих симпатій або антипатій. Такі конфлікти можуть бути емоційно насиченими та призвести до загострення ситуації.

3. Конфлікти між особистістю і групою:

Виникають, коли вимоги або очікування особистості не відповідають нормам і вимогам групи. Це може статися через стиль керівництва, що не відповідає рівню зрілості колективу, або через невідповідність компетентності керівника та членів групи. Такі конфлікти можуть виникати також через незгоду з моральними або етичними принципами, які притаманні групі.

4. Внутрішньогрупові конфлікти:

Ці конфлікти відбуваються всередині групи, коли її члени мають різні погляди на певні питання або розбіжності у стратегічних цілях. Внутрішньогрупові конфлікти можуть виникати через особисті неприязні між членами групи, а також через розбіжності у способах вирішення робочих завдань. Вони можуть також бути результатом наявних міжособистісних конфліктів, які поступово розширюються і залучають всю групу. Важливе значення має той факт, що внутрішньогруповий конфлікт може стимулювати пошук нових рішень і ідей, що іноді є позитивним результатом.

5. Міжорганізаційні конфлікти:

Виникають між різними організаціями або їх підрозділами через суперечності в інтересах, ресурси, або зовнішні вимоги. Це можуть бути конфлікти, що виникають при співпраці з іншими підприємствами або партнерами, де кожна сторона намагається максимізувати свої інтереси на шкоду іншій.

6. Міжгрупові конфлікти:

Ці конфлікти виникають між різними групами в організації або на зовнішньому рівні між різними соціальними або професійними групами. Причиною може бути суперечка за ресурси, політичні або культурні розбіжності, а також за вплив на рішення в організації чи у суспільстві в цілому.

В організаціях важливим аспектом управління конфліктами є використання різних стратегій для їх розв'язання. Успішне подолання конфліктів залежить від своєчасного реагування і правильного підходу. Ось кілька основних стратегій.

1. Обхід конфлікту:

Це стратегія, яка використовується тоді, коли неможливо або дуже складно вирішити конфлікт безпосередньо. Вона передбачає уникання відкритого конфлікту, при цьому намагаються знизити напруження і відстрочити або вирішити проблему іншим способом. Це може бути тимчасовим рішенням, коли конфлікт є надто складним для негайного врегулювання.

2. Силове розв'язання конфлікту:

У такому випадку обидві сторони зосереджуються на досягненні перемоги над суперником, часто без урахування інтересів іншої сторони. Іноді це може призводити до застосування непорядних засобів: підриву репутації, блокування кар'єрного зростання або обмеження можливостей. Однак такий підхід має свої ризики, оскільки може призвести до погіршення морального клімату в організації і виникнення нових конфліктів.

Досвідчений керівник зазвичай не вдається до таких методів, а застосовує більш ефективні стратегії, зокрема переведення на іншу посаду або звільнення винуватців.

3. Розв'язання конфлікту "за вироком":

В цьому випадку конфлікт вирішується шляхом ухвалення рішення, яке не залежить від бажання сторін, а приймається стороннім суб'єктом (жеребкуванням, голосуванням або арбітражем). Важливо, щоб рішення було неупередженим і враховувало інтереси обох сторін. Арбітраж може бути корисним, коли сторони не можуть дійти згоди самостійно.

4. Кооперaційне розв'язання конфлікту:

У цьому випадку учасники конфлікту працюють разом, щоб знайти оптимальне рішення. Це може бути досягнуто через:

Посередництво – залучення третьої сторони, яка допоможе знайти компроміс.

Компроміс – сторони можуть піти на поступки, аби знайти рішення, яке задовольнить обидві сторони.

Переговори – активне спілкування між сторонами для досягнення згоди.

Співробітництво – обидві сторони працюють разом, щоб вирішити проблему.

Алгоритм фактичного розв'язання конфлікту:

Щоб успішно розв'язати конфлікт, важливо правильно розібратися в його причинах. Це можна зробити через відповіді на три ключові питання:

Чому сторони вступають у конфлікт?

Необхідно з'ясувати, які конкретно проблеми чи суперечності призводять до конфлікту.

Чого вони хочуть домогтися?

Важливо зрозуміти мотивацію обох сторін і їхні цілі.

Як вони намагаються це зробити?

Це питання стосується методів, які використовуються для досягнення своїх цілей.

Якщо учасники конфлікту або їхні посередники ставлять ці питання на ранніх стадіях конфлікту, це допомагає швидше зрозуміти ситуацію і знайти ефективне рішення. Такий підхід особливо важливий для кооперативного (співпраці) розв’язання конфлікту.

Тема 8. Управління якістю роботи

8.1. Визначення цілей виконання. Проведення огляду за якістю виконання
8.2. Організаційний успіх.

8.1. Визначення цілей виконання. Проведення огляду за якістю виконання

Місія організації є фундаментально важливим елементом її стратегічного управління. Вона визначає основну причину існування організації та окреслює напрямки її діяльності, створюючи основу для визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей. Місія повинна бути чітко сформульована і зрозуміла для всіх членів організації, оскільки вона:

Відображає загальні цінності й погляди: Місія визначає етичні принципи і культурні орієнтири, які організація сповідує у своїй діяльності.

Пов'язана з культурою організації: Вона впливає на стиль управління та взаємини всередині організації, створюючи єдину ідентичність і атмосферу.

Її поділяють всі люди в організації: Місія є спільною метою для всіх співробітників, що сприяє єдності та згуртованості.

Визначає спрямованість процесу ухвалення рішень і роботи: Місія служить орієнтиром для всіх стратегічних і тактичних рішень організації.

Формулюється так, щоб можна було оцінити ступінь її результативності: Важливо, щоб місія була не лише надихаючою, а й практичною, з можливістю оцінити її досягнення в реальному житті.

Місія має не тільки стратегічне значення, а й є важливим інструментом мотивації співробітників. Якщо люди розуміють, чому вони працюють, і як їхні зусилля сприяють досягненню важливої мети, це стимулює їх до кращих результатів.

Види цілей:

Стратегічні цілі: Мають довгостроковий характер і орієнтовані на загальне зростання і розвиток організації. Вони визначають великі напрямки розвитку, які організація має досягнути за кілька років.

Тактичні цілі: Це середньострокові цілі, які конкретизують стратегічні напрями і визначають, як досягати стратегічних цілей на рівні конкретних підрозділів.

Оперативні цілі: Вони мають короткостроковий характер і визначають завдання, що повинні бути виконані в поточний період, зазвичай у рамках одного року чи навіть кварталу.

Переваги чітко сформульованих цілей:

Об'єднання зусиль людей: Визначення спільної мети допомагає злагоджено працювати над досягненням організаційних цілей.

Мотивація: Досягнення чітко сформульованих цілей є важливим чинником, що підвищує мотивацію працівників, особливо коли це передбачає матеріальні винагороди.

Ефективне планування: Чітко визначені цілі допомагають правильно спланувати діяльність організації і встановити пріоритети.

Контроль за виконанням: Цілі створюють основи для оцінки ефективності та результативності роботи, що дозволяє коригувати стратегії та підходи у разі потреби.

Цілі є основою для планування і оцінювання діяльності організації, визначаючи не лише поточні задачі, але й стратегічні орієнтири для майбутнього розвитку.

Визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей є ключовими елементами стратегічного управління, що допомагає організаціям досягати своїх довгострокових і короткострокових планів. Кожен рівень цілей має свої особливості і впливає на управлінські процеси в організації.

Стратегічні цілі

Ці цілі стосуються розв'язання довгострокових проблем та визначення загальних орієнтирів розвитку організації. Вони встановлюються менеджерами вищого рівня і часто визначають конкурентну позицію організації на ринку праці. Стратегічні цілі можуть включати:

1. Досягнення певної частки ринку.
2. Розширення на нові географічні регіони.
3. Поліпшення репутації і бренду організації.
4. Підвищення інноваційності та технологічного розвитку.

Тактичні цілі

Ці цілі мають середньострокову орієнтацію і зосереджені на розв'язанні часткових проблем, які допомагають досягти стратегічних цілей. Вони визначають кроки, які необхідно зробити менеджерам середнього рівня для реалізації загальних планів організації. Тактичні цілі можуть включати:

1. Розробка нових продуктів чи послуг.
2. Оптимізація процесів виробництва.
3. Підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Оперативні цілі

Ці цілі зосереджені на поточних завданнях, які необхідно виконати для досягнення тактичних і стратегічних цілей. Вони визначають менеджери нижчого рівня і сприяють реалізації короткострокових завдань. Оперативні цілі можуть включати:

1. Виконання щомісячних планів продажів.
2. Організація тренінгів для працівників.
3. Вирішення оперативних технічних проблем.

Управління згідно з цілями (MBO)

Це концепція менеджменту, розроблена Пітером Друкером у 1954 році, яка полягає у визначенні та досягненні конкретних цілей на всіх рівнях організації. Вона базується на чітких, вимірюваних цілях, що узгоджуються з загальними цілями організації. Процес управління згідно з цілями включає кілька етапів:

Обґрунтування цілей: Чітке формулювання завдань і ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Розробка планів: Складання реалістичних планів для досягнення цілей.

Контроль і оцінка: Регулярне відстеження прогресу і коригування планів.

Коригувальні заходи: Прийняття заходів для забезпечення досягнення цілей.

Переваги та недоліки управління згідно з цілями

Переваги:

Ефективне об'єднання та контроль людських ресурсів.

Покращення мотивації завдяки чітко визначеним цілям.

Орієнтація на результати, що дозволяє досягти високих показників.

Кращі прогнози та вплив на майбутнє організації.

Недоліки:

1. Відсутність підтримки від вищого керівництва.
2. Складність у чіткому формулюванні цілей.
3. Збільшення адміністративних витрат.
4. Можливі труднощі з кваліфікацією персоналу для реалізації цілей.

Цілі у сфері якості

Ці цілі спрямовані на створення умов для ефективного контролю і поліпшення якості продукції чи послуг. Вони визначають вимоги до якості та заходи для досягнення цих вимог, включаючи:

8.2. Організаційний успіх

Успіх в організаційній діяльності є результатом чітких і правильних рішень, прийнятих керівником, а також ефективної самоорганізації в процесі прийняття таких рішень. Менеджер повинен бути зразком виконавчої дисципліни та вимогливості, водночас створюючи умови для спільної роботи колективу, оскільки спільні зусилля часто дають кращий результат, ніж індивідуальна праця.

Основні складники успіху організації:

Виживання — здатність організації адаптуватися до змін і підтримувати свою діяльність на довгострокову перспективу.

Результативність та ефективність — результативність означає досягнення правильних цілей, а ефективність визначається тим, наскільки правильно і економно реалізуються ці цілі.

Продуктивність — це співвідношення між витратами (входами) та результатами (виходами) в організації, і чим вищою є продуктивність, тим кращі шанси на успіх в умовах конкуренції.

Практична придатність — здатність організації реалізувати свої стратегії і плани, адаптуючи їх до поточних умов і досягнення бажаних результатів.

Пітер Друкер, видатний теоретик менеджменту, зазначав, що **результативність** полягає в тому, щоб робити "правильні речі", а **ефективність** — у тому, щоб робити ці речі "правильно". Обидва аспекти важливі, тому що без результативності організація може не досягти потрібних

цілей, а без ефективності — витратить ресурси на досягнення меншої кількості результатів.

Продуктивність і її роль

Продуктивність є важливим показником ефективності організації. Вона вимірюється відношенням кількості одиниць результату до кількості витрачених ресурсів. Висока продуктивність свідчить про те, що організація ефективно використовує свої ресурси для досягнення бажаних результатів.

Організаційний ефект колективної діяльності:

Колективна діяльність в організації дозволяє досягти більш високих результатів, ніж індивідуальна праця. Це включає:

1. Покращення управлінських процесів.
2. Підвищення морально-психологічного клімату в колективі.
3. Оптимізацію взаємовідносин між працівниками для підвищення ефективності.
4. Покращення стилю і методів роботи керівника.
5. Зростання рівня організаторської роботи та координації діяльності.

Успішний керівник організації повинен володіти не тільки технічними знаннями, але й **особистісними якостями лідера**, здатними сприяти розвитку колективу, підвищенню ефективності та злагодженості в командній роботі. Це також включає здатність до самоорганізації, здатність до аналізу ситуацій і прийняття рішень, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей.

Ці принципи допомагають організації адаптуватися до змін, розвиватися та досягати успіху в умовах змінюваного бізнес-середовища.

Для успішної організаторської діяльності керівнику необхідно мати низку якостей, які сприяють ефективному управлінню колективом. Якщо ці якості не розвинені від природи, їх можна розвивати, формуючи лідера, який буде здатний ефективно здійснювати управлінські функції. Розвивати лідерські якості важливо для того, щоб досягти високих результатів у діяльності організації.

Критичні фактори успіху:

Методи стратегічного планування — вони визначають перспективи і спрямування підприємства на довгострокову перспективу.

Бенчмаркінг — вивчення найкращих практик конкурентів для визначення мети та вдосконалення діяльності організації.

Реінженерія — поєднання управлінських процесів і технологій для досягнення більшої ефективності. Це дозволяє вдосконалити існуючі практики та інтегрувати нові технології для покращення результатів.

Синергічний ефект:

Синергія в організації проявляється, коли результат спільних зусиль перевищує суму індивідуальних досягнень. Цей ефект можливий завдяки гармонійній інтеграції різних елементів організаційної діяльності в єдину стратегію. Ключовим у сучасному менеджменті є створення «організації, яка навчається», тобто такої організації, де спільна діяльність приносить більший результат, ніж окремі дії її членів.

Тверді і м’які фактори успіху:

Тверді фактори — це організаційні аспекти, які можна формально визначити і впровадити в організацію, такі як:

1. Організаційна структура.
2. Взаємозв'язок компетентності та відповідальності.
3. Стратегії і системи планування та контролю.
4. Процедури і процеси.
5. Інформаційні системи і бухгалтерія.

М’які фактори — це аспекти, що стосуються людського чинника і соціальних зв’язків у межах організації, зокрема:

1. Стиль керівництва.
2. Спосіб поведінки менеджменту.

Ці елементи є важливими для успішної організаційної діяльності та підвищення ефективності менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Войтович М.В. Психологічні основи розв’язання управлінських конфліктів в освітніх закладах / М. В. Войтович, Л. М. Карамушка // Управління закладами середньої освіти психологічні аспекти. К. : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2022.
2. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро, 2021.
3. Мартинюк В.В. Вісин – Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.
4. Снітинський В.В., Завальницька Н.Б., Брух О.О. Діловий етикет у міжнародному бізнесі : навчальний посібник. Львів, 2022. 167 с
5. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2020.
6. Сушик І.В. Етика бізнесу : навч. посіб. / І. В. Сушик, О. Г. Сушик, Я. М. Хомяков. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Кондор, 2021.

Інформаційні ресурси

(нормативна база, джерела Інтернет, адреси бібліотек тощо)

1. Електронна бібліотека Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна». URL: http://212.26.146.46:8080/kvvmurl/DocumentSearchForm;jsessionid=20061562F026134BA05B74EFA4E261A2.
2. Перша українська Електронна бібліотека підручників. URL: http://pidruchniki.com.ua/.
3. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA.
4. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: http://www.nbuv.gov.ua.