

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

МАЙСТЕРНЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА

*Збірник навчально-методичних матеріалів № 2
для слухачів Літньої тренінгової школи*

**Київ
2013**

*Схвалено Вченою радою Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
(протокол № 3 від 24 травня 2013 р.)
та Науково-методичною радою Національної академії державного управління
при Президентіві України (протокол № 37 від 28 травня 2013 р.)*

Укладачі :

Н. Б. Ларіна, кандидат педагогічних наук, перший заступник директора Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів, доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ;

В. В. Святненко, заступник начальника відділу координації підвищення кваліфікації та комунікативного забезпечення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ.

Рецензенти :

Л. І. Даниленко, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ;

Т. В. Новаченко, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки і психології вищої освіти Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова.

Майстерня управлінського лідерства : зб. навч.-метод. матеріалів
М12 № 2 для слухачів Літньої тренінгової школи / уклад. : Н. Б. Ларіна,
В. В. Святненко ; за заг. ред. Л. А. Пашко, М. М. Газізова. – К. : НАДУ,
2013. – 144 с.

Збірник навчально-методичних матеріалів підготовлений для слухачів Літньої тренінгової школи – осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, які здійснюють навчання в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентіві України.

Призначені для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, а також для професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

УДК 35.08:005.32:005.95/.96](07)

*Видано на замовлення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ
при Президентіві України для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву
“Нова еліта нації”.*

ЗМІСТ

Сучасна концепція лідерства. Профіль компетентності лідера в державному управлінні (<i>Пашко Людмила Андріївна</i>).....	4
Ментальні стратегії успішного лідера (<i>Бронікова Світлана Анатоліївна</i>)...	35
Сучасні підходи до управління людськими ресурсами. Мотиваційний менеджмент (<i>Пеклун Катерина Вікторівна, Приходченко Людмила Леонідівна, Яроміч Світлана Анатоліївна</i>).....	48
Формування управлінських команд (<i>Безверхнюк Тетяна Миколаївна, Молодожен Юлія Борисівна</i>).....	66
Управління конфліктами (<i>Приходченко Людмила Леонідівна</i>).....	82
Управління часом (<i>Яроміч Світлана Анатоліївна, Піроженко Наталія Вікторівна</i>).....	101
Ефективні публічні виступи та спілкування зі ЗМІ. Мистецтво ведення переговорів (<i>Нєнов Іван Георгійович, Євстюніна Юлія Віталіївна</i>).....	132
Список рекомендованих джерел	143

Тема: Сучасна концепція лідерства. Профіль компетентності лідера в державному управлінні

Пашко Людмила Андріївна

професор кафедри парламентаризму
та політичного менеджменту НАДУ при
Президентіві України, доктор наук з
державного управління, професор

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ

Керівництво –

- розумова та фізична діяльність СУ, з метою виконання ОУ доведених до них завдань та досягнення поставлених цілей;
- мистецтво та професіоналізм використання влади з урахуванням конкретних управлінських ситуацій, індивідуальності окремого ОУ та його ситуаційного стану.

Керівництво та лідерство –

- персоніфіковані форми соціального контролю,
- способи соціально-психологічного впливу на підлеглих з метою досягнення максимального ефекту в діяльності організації як соціальної мікросистеми.

Управлінська діяльність –

- 1) цілеспрямований вплив СУ на ОУ з метою переведення його у якісно новий стан;
- 2) процес організації та здійснення цілеспрямованої взаємодії СУ та ОУ заради досягнення соціально значимих результатів.

- Лідерство** – 1) керівне положення окремої особистості, соціальної групи, клану, партії, держави;
2) процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, обумовлені індивідуальною ініціативою її членів;
3) процес впливу однієї людини на іншу чи на групу людей.

Лідер – член підрозділу, який здійснює значний вплив на поведінку співробітників, формально/неформально виконує функції управління, користується повагою та авторитетом.

Лідер управлінського типу – СУ - менеджер, здатний:

- ✓ впливати на колектив,
 - ✓ спонукати підлеглих до активних дій,
 - ✓ висувати продуктивні цілі розвитку,
 - ✓ знаходити оптимальні шляхи їх досягнення,
 - ✓ об'єднувати співробітників у соціальну мікросистему для вирішення спільних завдань,
 - ✓ максимально використовувати творчі можливості як свої, так підлеглих співробітників = талановитих, обдарованих особистостей.
- !!! Його погляди та вказівки приймаються підлеглими практично безвідмовно та з ентузіазмом.

Менеджмент людських ресурсів – специфічна підсистема соціального управління, яка включає професійну діяльність спеціалістів, спеціально підготовлених до ефективного використання та координації людських ресурсів з метою:

- забезпечення успішної діяльності організації
- досягнення заданих цілей з максимальною ефективністю та результативністю.

Мистецтво управління – уміння:

- ефективно застосовувати наукові знання з управління,
- творчо використовувати накопичений досвід, отримані навички у конкретній управлінській ситуації.

Професіоналізм –

- інтегральна характеристика індивідуальних, особистісних та суб'єктивно-діяльнісних рис, які уможливають максимально успішне вирішування завдань професійної діяльності.

Професіоналізм управлінської діяльності –

- готовність та здатність Керівника застосовувати сукупність загальних, спеціальних управлінських та психологічних знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного здійснення керівництва підлеглими співробітниками.

Особистість – цілеспрямована людина з визначеною системою життєвих цінностей та поглядів, обраним життєвим шляхом та неповторним (унікальним) внутрішнім світом:

генетичні біологічні особливості: на 15%
Л. формується відповідно до факторів спадковості

соціальні властивості: на 85% Л.
формується згідно зі своїм оточенням (погляди, потреби, інтереси, мотиви, морально-етичні переконання).

Самовдосконалення:

- постійний об'єктивний самоаналіз
- цілеспрямоване порівняння поведінки
- самооцінка адекватності цілям та можливостям вчинків, думок, слів
- створення власної системи цінностей на основі загальнолюдської моралі

Методи самовдосконалення:

- Позитивне підкріплення
- Розумний самопримус
- Самоспостереження --- самоаналіз
- Захисні блокування психіки

Почуття власної гідності (ПВГ):

ПВГ= У, Д, Р : ПЗЗ,

де У – успіх, Д – досягнення, Р – результат, ПЗЗ – попередньо затрачені зусилля.

Пріоритетні виклики сьогодення:

❖ Необхідність людиноцентричного підходу до системи управління:

- Визнання Людини найвищою цінністю та метою функціонування Системи.
- Підхід до управлінської взаємодії як до двостороннього процесу взаємозацікавленого соціального партнерства співробітників усіх ієрархічних рівнів.
- Створення Системою сприятливих умов для функціонування та розвитку співробітника як творчої неповторної Особистості.
- Підхід до підрозділу як соціальної мікросистеми.

❖ Безперервна професіоналізація людських ресурсів у сфері державного управління:

- Безперервність процесу професійно-особистісного вдосконалення.
- Надання кожному ОДВ статусу організації, що постійно навчається.
- Акмеологізація процесу безперервної професійної освіти державних службовців.

❖ Гуманізація внутрішньо-організаційних відносин:

- Олюднення відносин у форматі "СУ – ОУ".
- Активізація особистісного потенціалу кожного співробітника.
- Підтримання інституційної пам'яті та корпоративізму між співробітниками усіх ієрархічних рівнів.
- Удосконалення внутрішнього соціального середовища в мікросистемі колективу співробітників.
- Створення конструктивного мікроклімату.
- Врахування реординаційних відносин (активна роль впливу ОУ на СУ):
 - *ініціативних реординаційних відносин.*

Прояв - позитивний відгук підлеглих на діяльність СУ.

Результат - висування підлеглими різноманітних пропозицій та ініціатив,

- *реактивних реординаційних відносин.*

Прояв - негативна реакція ОУ на певні дії чи на всю діяльність керівника.

Результат – небажання підлеглих співпрацювати з керівником.

❖ Подолання негативних явищ:

- у поведінці керівників:
 - **бюрократичного чванства** (зарозуміле ставлення СУ до підлеглих співробітників);
 - **адміністративного боягузтва** (боязнь брати на себе повну відповідальність за прийняття управлінських рішень; ігнорування ініціативи підлеглих; готовність до будь-якого компромісу заради “спокою” вищестоящого керівництва);
- у поведінці підлеглих службовців:
 - “**адміністративного трепету**” перед вищестоящим керівництвом.

❖ Врахування у взаємодії “СУ – ОУ” 2-х дилем:

- дилеми чесності: *скільки правди вони говорять один одному*
- дилеми довіри: *наскільки вони довіряють один одному.*

❖ Визнання керівної діяльності мистецтвом, менеджерською діяльністю:

Мистецтво бути рівним

Мистецтво бути лідером

Мистецтво конструктивної взаємодії з окремим ОУ та з колективом в цілому

Мистецтво обробляти інформацію

Мистецтво розподіляти ресурси

Мистецтво самоаналізу

Мистецтво виправданого ризику

Мистецтво творчої поведінки

Основні ілюзії щодо УД:

1. Керівники все можуть.

NB !!! Усвідомлювати реальну ціну слова й діла.

2. Всі іспити складено.

NB !!! Проявляти постійну готовність та здатність до самовдосконалення, самоосвіти, саморозвитку.

3. Влада – можливість відчутного впливу на вчинки й поведінку інших людей.

NB !!! Пам'ятати, що влада та вплив чітко структуровані формальними обмежувачами: розпорядком, функціональними обов'язками, вимогами до посади тощо.

4. Керівна посада – це нагорода.

NB !!! Усвідомлювати феномен нагороди: сприймаючись як фініш, вона розслабляє К.

Особливості діяльності керівника:

- Виконання, відповідно до посадових обов'язків, різноманітної за змістом професійної діяльності (хоча можливості однієї людини обмежені).
- Підвищена відповідальність за стан ресурсів та результати їх використання.
- Керівництво – це завжди творчий процес, підсумком якого є якісні управлінські рішення.
- Виконання комунікативних функцій та підтримування конструктивної взаємодії з підлеглими.
- Висока загальна нервово-психологічна напруженість управлінської діяльності.
- Поєднання стилів керівництва.

СПІЛЬНІ РИСИ КЕРІВНИЦТВА-ЛІДЕРСТВА

- ✓ це засоби координації, організації відносин членів соціальної групи та управління ними з метою досягнення цілей:
 - *керівництво* працює в системі формальних,
 - *лідерство* – в системі неформальних відносин;
 - ✓ ґрунтуються на постійному спілкуванні із співробітниками, об'єднаними у групи (колектив, команда, кліка);
 - ✓ спрямовані на мотивування персоналу;
 - ✓ реалізують соціальний вплив на робочі групи чи на весь колектив.
 - ✓ притаманність субординації відносин:
 - *у керівництві* субординація відносин чітка та жорстка, закріплена у посадових інструкціях
 - *у лідерстві* субординація менш помітна і ніяк формально не закріплена.
- Тому часто лідерство здатне переходити у керівництво, а керівництво – у лідерство;
- ✓ реалізують різними засобами процеси реального соціального впливу у групі:
 - *у керівництві* вплив проходить по офіційних каналах
 - *у лідерстві* - вплив - по неофіційних каналах.

16

NB!!! Основна відмінність між керівником-лідером та керівником-нелідером – наявність/відсутність послідовників=союзників серед підлеглих співробітників.

Сутність лідерства - уміння К. оволодіти соціальними силами у колективі, мистецтво формування, розвитку і спрямування моральних цінностей колективу та кожного підлеглого.

Типи лідерів (за домінуванням внутрішніх цінностей)

❖ Позитивні лідери –

- домінування позитивних внутрішніх цінностей (повага, справедливість, підтримка...)
- наслідування їх у повсякденній професійній діяльності.

❖ Негативні лідери –

- домінування негативних внутрішніх цінностей (пригнічення особистості, створення обстановки інтриг, недооцінювання підлеглих...)
- наслідування їх у повсякденній професійній діяльності.

Ситуації відчутного впливу на гармонізацію життєдіяльності у колективі:

- Керівник та лідер – **різні конфліктуючі співробітники.**

Спрямованість - конфронтація та суперництво.

- Керівник та лідер – **різні співпрацюючі співробітники.**

Спрямованість – взаємоповага, досягнення компромісів.

- Керівник та лідер – **одна й та сама особа.**

Спрямованість – взаємоповага, досягнення компромісів.

Алгоритми взаємодії у форматі “ СУ – ОУ ”:

“ ПЕРЕМОГА – ПОРАЗКА ”:

- нульова сума результативності
- порушення принципів соціального партнерства та взаємодії інтересів.

“ ПОРАЗКА – ПОРАЗКА ”:

- нульова сума результативності
- руйнування принципів соціального партнерства, взаємодії інтересів.

“ ПЕРЕМОГА – ПЕРЕМОГА ”:

- позитивна взаємна результативність
- дотримання принципів соціального партнерства, взаємодії інтересів.

ВЗАЄМНЕ ПОГОДЖЕННЯ, КОНСЕНСУС:

- максимальна результативність обох сторін
- ефективне та результативне соціальне партнерство
- міжособистісна взаємодія інтересів.

Врахування 2-х дилем:

- **чесності:**

скільки правди говорять СУ - ОУ

- **довіри:**

наскільки СУ - ОУ довіряють один одному

Складові лідерського потенціалу:

- **Компетентність** – досвід, знання, навички, уміння працювати з людьми.
- **Особистісні особливості та ділові риси** – впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати відповідальність, самостійність.
- **Здібності** – інтелект, пам'ять, творчі здібності.
- **Установки, цінності, пріоритети** – визначають відношення до роботи і те, що керівник ставить на перший план, працюючи з підлеглими, сприймаючи і передаючи інформацію, приймаючи рішення.

Основні якості ефективного здійснення управлінських функцій:

- ☐ здатність управляти собою;
- ☐ наявність розумних особистих цілей;
- ☐ чіткість особистих цілей;
- ☐ постійне особистісне зростання;
- ☐ навички вирішування проблем;
- ☐ винахідливість та здатність до інновацій;
- ☐ висока здатність впливати на підлеглих;
- ☐ здатність керувати;
- ☐ знання сучасних управлінських підходів;
- ☐ вміння навчати підлеглих;
- ☐ здатність розвивати та формувати ефективні робочі групи.

Сучасне управлінське лідерство –

- сфера взаємодії, а не особистісних рис;
- продукт взаємовідносин СУ та ОУ-послідовників;
- міжособистісний, а не особистісний, феномен;
- подія, а не риса характеру.

Сучасне керівництво=реальне управлінське лідерство - обов'язкове поєднання офіційного та соціального лідерства СУ: $K=РУЛ = \text{ОфЛ} + \text{СоЛ}$,

де K – керівництво,

$РУЛ$ – реальне управлінське лідерство,

$ОфЛ$ - офіційне лідерство (посадове лідерство),

$СоЛ$ - соціальне лідерство (особистісне лідерство).

Реальний авторитет сучасного керівника (РАСК) = а) + б)

а) авторитет посади (АП)

(офіційний, формальний А.)

+

б) авторитет особистості (АО)

(соціальний, неофіційний,
неформальний А.)

**ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНЕ ЛІДЕРСТВО:
4 РІВНІ ЛІДЕРСТВА ТА 4 КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ:**

I-й рівень: **ОСОБИСТІСНИЙ** (головне - особистість) -

Ключовий принцип – **НАДІЙНІСТЬ**

II-й рівень: **МІЖОСОБИСТІСНИЙ** (головне - співробітники) -

Ключовий принцип – **ДОВІРА**

III-й рівень: **УПРАВЛІНСЬКИЙ** (головне – стиль, навички) -

Ключовий принцип – **ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ**

IV-й рівень: **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ** (головне – стратегія, система) -

Ключовий принцип – **УЗГОДЖЕННЯ, КОНСЕНСУС**

**ВІДПОВІДАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО
(складові):**

- **Керівник-Лідер =
Відповідальна Особистість**
- **Ролі відповідального Лідера =
Діяльність Керівника**
- **Сфери відповідальності Лідера =
Етика діяльності Керівника**
- **Взаємовідносини Лідера =
Етика відносин у форматі
“Керівник=Лідер – послідовники= підлеглі”**

Емоційне лідерство (емоційний інтелект, емоційна компетентність, резонансне лідерство) - здатність СУ управляти власними емоціями та своїми відносинами з ОУ:

- **Самосвідомість, або оцінка власних емоцій** - здатність розуміти власні почуття у будь-який момент часу.
- **Самоконтроль, або управління власними емоціями** - уміння контролювати як позитивні, так і негативні емоції.
- **Самомотивація** - здатність пробуджувати чи «гасити» емоції залежно від поставлених цілей та бажань.
- **Емпатія, або співчутливе ставлення до емоцій інших людей** – налаштовування на соціальні сингали, які надсилаються співробітником, вловлювання вербальних та невербальних нюансів, погляд на проблему очима іншого учасника взаємодії.
- **Комунікативна компетентність (комунікативний інтелект)** - володіння навичками ефективних взаємовідносин, здатність правильно "читати" емоції співрозмовника, управляти ними для конструктивної взаємодії з ним.

Механізми управлінського спілкування:

Ідентифікація – здатність СУ поставити себе на місце співрозмовника

Емпатія – емоційне співпереживання СУ партнеру по спілкуванню

Атракція – формування стійкого позитивного емоційного ставлення СУ до співрозмовника

Рефлексія – здатність СУ уявляти, як він сприймається партнером по спілкуванню.

Спрямованість взаємодії при вирішенні управлінських завдань:

- ✓ 9,6 % керівників - *діалогічна С.*;
- ✓ 41,8 % керівників – *авторитарна С.*;
- ✓ 32,7 % керівників – *маніпулятивна С.*;
- ✓ 14,1 % керівників – *індиферентна С.*

Необхідність розуміння сучасним СУ:

- Власних ресурсів та особистісного потенціалу.
- Власних зусиль.
- Власної відповідальності.
- Власного лідерського статусу.
- Готовності виграти і програти.
- Готовності розумно ризикувати.

Індивідуальний стиль керівництва (ІСК) – це індивідуальний підхід до підлеглих співробітників, який:

а) є основою мистецтва управління,

б) залежить від:

- **особистості керівника,**
- **від якісних характеристик очолюваного ним колективу.**

Складові ІСК:

- Розподіл повноважень.
- Переважаючі методи керівництва.
- Якісні характеристики процесу прийняття УР.
- Характер контактів з підлеглими співробітниками.
- Комунікативна компетентність К.
- Продуктивність колективу за відсутності К.
- Ставлення К. до порад, заперечень, думок підлеглих.
- Контроль за діяльністю (власною, ОУ, колективу в цілому).
- Збалансованість виробничих, соціально-психологічних завдань.
- Реакція керівника на критику.
- Здатність К. до самокритики.
- Поведінка К. при недостатньому рівні його знань.
- Відповідальність К.
- Психологічний такт К.
- Найближче оточення К.
- Ставлення К. до дисципліни та самодисципліни.
- Рівень співробітництва, партнерства у колективі.
- Самостійність підлеглих співробітників.
- Активність та ініціативність СУ та ОУ.
- Характеристика вимогливості К.
- Ставлення К. до інновацій.
- Ставлення К. до самого себе.
- Характер лідерства К. (формальне/особистісне).
- Емоційне лідерство керівника.

Види управлінської майстерності

- **Концептуальна** – здатність розуміти перспективу, розробляти відповідні стратегії для підрозділу.
- **Адміністративна** – здатність дотримуватися правил ОК.
- **Аналітична** – здатність правильно використовувати наукові підходи, технічні, інформаційні засоби.
- **Технічна** – здатність вирішувати робочі завдання за допомогою спеціальних знань, умінь, навичок.
- **Майстерність приймати рішення** – здатність вибирати оптимальний варіант управлінського рішення серед низки існуючих альтернатив.
- **Комунікативна** – уміння організовувати ефективну й результативну комунікативну взаємодію з підлеглими.
- **Соціально-психологічна** – здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, потреб, законів соціального управління та соціальної психології.

Управлінська культура –

- ✓ *сукупність наявних у СУ і характерних для даного етапу його професійної діяльності:*
 - управлінських знань
 - почуттів, цінностей
 - управлінських та організаційних відносин
 - творчої управлінської діяльності
- ✓ *одночасне поєднання двох мистецтв: управління + виконання*
- ✓ *об'єднання трьох культур:*
 - адміністративно-командної
 - Інформаційно-аналітичної
 - соціально-орієнтованої

ОК як поєднання важливих вимірів:

Культура влади – культура з владним центром, що здійснює контроль над підлеглими. Важливим є об'єктивне, неупереджене використання влади.

Культура ролі – культура, за якої роботою управляють процедури і правила, причому посадова інструкція або роль важливіші, ніж людина. Влада пов'язується з посадами, а не з людьми. Важливими є ієрархія та статус, тому ролі й правила чітко розподілені.

Культура завдання – її мета - добір потрібних спеціалістів та надання їм можливостей для виконання поставленого завдання. Основою авторитету є відповідні знання, компетентність, досвід, а не займана посада, особиста влада. Важливою є робота в командах.

Культура особистості: центром є особистість. Організація існує передусім для того, щоб служити і допомагати своїм співробітникам. Важливим є різноманітність взаємодії та взаємовпливів співробітників між собою.

Термінаторне (руйнівне) керівництво

Складність цього явища полягає у складності діагностики і малопомітності симптомів; життєвий досвід і неабиякі розумові здібності дають можливість “вбивці ідей” вміло приховувати свою підлу сутність за зовнішньою доброзичливістю, лояльністю, професійністю. Начальник-руйнівник діє на основі власного розуміння посадових інструкцій та законів і створює навколо себе своєрідний інтелектуальний вакуум – постійно витискає здібні, творчі особистості; їх місце займає догідлива посередність, і на цьому фоні керівник набуває репутації незамінного. Психологів інтригує складність і суперечливість духовного обличчя, потайливість дій і, безсумнівно, високий інтелектуальний потенціал такої особистості; а спеціалісти з управління занепокоєні тяжкими наслідками термінаторного менеджменту, адже він призводить до дезорганізації, руйнування колективу і придушення творчої ініціативи. Ця патологічна схильність до інтелектуального садизму, заздрісного безпліддя, духовної імпотенції поширена серед вищого та середнього керівного складу значно більшою мірою, ніж вважається (В.І.Кноррінг).

Фази професійного кар'єрного зростання (закон Паркінсона):

- 1) пора готовності (Г);
- 2) пора розсудливості ($P = Г + 3$ роки);
- 3) пора висування ($B = P + 7$ років);
- 4) пора відповідальності ($B\text{-}сть = B + 5$ років);
- 5) пора авторитету ($A = B\text{-}сть + 3$ роки);
- 6) пора досягнень ($D = A + 7$ років);
- 7) пора нагород ($H = D + 9$ років);
- 8) пора важливості ($Ba = H + 6$ років);
- 9) пора мудрості ($M = Ba + 3$ роки);
- 10) пора глухого кута ($ГК = M + 7$ років).

NB!!! Якщо керівник не сприяє кар'єрному зростанню підлеглого співробітника, останній, замість фаз 6-10, проходить такі фази:

- 1) пора краху ($K = A + 7$ років);
- 2) пора заздощів ($З = K + 9$ років);
- 3) пора смирення ($C = З + 4$ роки).

Мистецтво управління – це мистецтво:

- ✓ бути рівним
- ✓ бути лідером
- ✓ конструктивної взаємодії з окремим ОУ та з колективом в цілому
- ✓ обробляти інформацію
- ✓ розподіляти ресурси
- ✓ самоаналізу
- ✓ виправданого (розумного) ризику
- ✓ творчої поведінки

NB!!! Пам'ятка справжньому керівнику-лідеру

- ✓ Основна відмінність справжнього керівника-лідера – наявність послідовників=союзників серед підлеглих співробітників.
- ✓ Справжнє управлінське лідерство завжди веде до:
 - розкріпачення внутрішніх резервів людських ресурсів
 - розкриття унікальних особливостей співробітників, пригнічуваних в умовах бюрократії.
- ✓ Чим більше лідерів в організації, тим:
 - вищі темпи її зростання
 - динамічніший розвиток
 - масштабніші успіхи.
- ✓ Справжнє управлінське лідерство та страх ОУ – поняття несумісні!!!
- ✓ Керівники-лідери мають власну:
 - систему внутрішніх цінностей
 - модель світу, розвитку своєї Особистості, інтереси, мотиви.

42

«Формула виживання»

- **Рекреація** (лат. «recreatio» - «відновлення») – заходи для відновлення фізичної активності
 - **Релаксація** (лат. «relaxatio» – «послаблення») – стан психічного переключення свідомості на думки, здатні викликати позитивні емоції
 - **Катарсис** (лат. «catharsis» - «очищення») – моральний контроль та порівняння своїх думок, почуттів, вчинків, слів з моральними ідеалами, духовне прагнення та устремління до піднесеного, прекрасного
- «Формула виживання»:** $B = T(\text{рек.}) + T(\text{рел.}) + T(\text{катарс.}) : T(\text{доб.}) - T(\text{сон})$

Правила переконання:

- **Правило Гомера:** черговість аргументів, які наводяться, впливає на їхню переконливість: найбільш переконливим є такий порядок аргументів: сильні – середні – один із найсильніших.
- **Правило Сократа:** постановка співрозмовнику 2-3-х запитань, на які він обов'язково має дати (підсвідомо) позитивну відповідь, після цього – розпочати розмову про власну справу (виробляються гормони щастя – ендорфіни).
- **Правило Паскаля:** не заганяти співрозмовника у глухий кут, дати йому можливість зберегти свою гідність.
- **Залежність переконливості аргументів від іміджу та статусу того, хто переконує** (телефонне право).
- **Не заганяти себе у глухий кут:** не знижувати свій статус та не принижувати своєї гідності.
- **Не принижувати статус співрозмовника:** неповага та зневага підсвідомо викличуть негативну реакцію у співрозмовника.
- **Поблажливе ставлення до аргументів** приємного нам співрозмовника, пересторога – до аргументів неприємного нам співрозмовника.
- **Починати розмову із того, що об'єднує із співрозмовником,** а не з того, що вас із ним роз'єднує.
- **Проявляйте емпатію:** розуміння емоцій співрозмовника.
- **Бути хорошим слухачем:** активне/пасивне слухання.
- **Перевірка правильності розуміння співрозмовника:** відкриті/закриті запитання.
- **Уникнення конфліктогенів:** слова, дії, міміка, жести, мова тіла.
- **Слідкувати за невербальними проявами співрозмовника:** міміка, жести, мова тіла.⁴⁵

Комплімент – ефективний психологічний прийом формування позитивної атракції («Золоті слова»). Вимоги до К.:

- **Один смисл:** відображення лише позитивних рис Л.
(Слухаючи вас, дивуюся, як ви уміло уникаєте складних питань).
- **Без гіпербол:** не перебільшувати позитивну оцінку рис Л.
(Мене завжди вражає ваша пунктуальність).
- **Без «приправ»:** недоцільність критичних зауважень, які знищують сам К. (У вас – золоті руки, а язик ваш...).
- **Висока думка:** врахування власної думки Л. про рівень розвитку у неї відображених у К. рис (Ви працюєте не гірше Х.).
- **Без дмактики:** констатація – ствердження наявності певної риси Л., а не рекомендації щодо її розвитку в характері Л.
(Непохитність переконань прикрашає Л., умій відстоювати свої переконання).
- **К. на тлі антикомпліменту собі:** найсильніший за силою впливу К.
(Можна позаздрити вашому вмінню переконувати людей! У мене так не виходить!).

Інтенсивний курс керівництва = лідерства

6 найважливіших слів: “ Я визнаю, що я припустився помилки “.

5 найважливіших слів: “ Горджусь тим, чого ви досягли “.

4 найважливіші слова: “ Будь ласка, будьте добрі “.

3 найважливіші слова: “ А ваша думка? ”.

2 найважливіших слова: “ Дякую вам “.

1 найважливіше слово: “ Ми “.

НАЙНЕПОТРІБНІШЕ слово у лексиконі К.: “Я“.

Тези до презентації з елементами практичного заняття: **“СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ ЛІДЕРСТВА. ПРОФІЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЛІДЕРА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ”** професора кафедри парламентаризму та політичного менеджменту, Національної академії державного управління при Президентові України, доктора наук з державного управління, професора **Пашко Людмили Андріївни**

Успіх у лідерстві не визначається підходящим резюме, хорошою роботою, витраченим на роботу додатковим часом. Він визначається тим, як ви використовуєте себе, свої сильні та слабкі сторони.

(Бінні Дж., Вільке Г., Уільямс К.)



Особистість – цілеспрямована людина з визначеною системою життєвих цінностей та поглядів, обраним життєвим шляхом та неповторним (унікальним) внутрішнім світом:

- *генетичні біологічні особливості*: на 15% Л. формується відповідно до факторів спадковості

- *соціальні властивості*: на 85% Л. формується згідно зі своїм оточенням (погляди, потреби, інтереси, мотиви, морально-етичні переконання).

▼ Традиційний контур системи управління

- Основні актори та складові елементи

- Сучасна парадигма управління та виклики сьогодення.

▼ Адміністративна організація - соціальна мікросистема:

Типи підходів до управління в організації:

I. Системоцентричний: примат Системи над Людиною, коли:

- у Системи – права, а в Людини – лише обов'язки,

- Людина для Системи – лише засіб, а не ціль.

II. Людиноцентричний: Людина – найвища цінність та мета для Системи, коли:

- Система служить Людині,
- Система створює сприятливі умови для існування та розвитку Людини.

✓ Групи відносин у форматі “Система – Людина”:

Ø Ідентифікація – ототожнення цілей Людини та Системи.

Ø Розмежування – цілі Людини та Системи дещо не співпадають.

Ø Конфлікт – протистояння цілей Людини та Системи як ворожих, протилежних.

• **Взаємні очікування у форматі “Система – Людина”:**

Взаємодія – Дезінтеграція.

• **Міжособистісна суб’єкт-об’єктна взаємодія:**

- Партнерська – Маніпулятивна – Конфліктна
- Помилки в роботі з підлеглими.

• **Структура міжособистісних відносин:**

- Міжособистісне сприйняття – Взаємооцінювання – Взаємоочікування –

Прийняття взаєморішень – Взаємовплив.

✓ Керівна діяльність та управлінське лідерство:

• **Ключові компетенції лідерства:**

- Аналітичне мислення – Управління людськими ресурсами – Ефективна поведінка та комунікація – Досягнення результатів – орієнтація на результат.

• **Управлінське лідерство та командна діяльність суб’єкта управління:**

- Колектив: група людей, команда односторонців, кліка.

• **Соціально-психологічна структура колективу:**

- Самосвідомість
- Потреби
- Цінності
- Місія та цілі підрозділу та колективу
- Навички колективних дій
- Міжособистісні та між групові відносини
- Соціально-психологічні явища
- Умови життєдіяльності колективу як соціальної мікросистеми
- Піраміда ідентичності команди

• **“Барометр” колективу:** Штормить, буря – Похмуро – Іноді сонячно, іноді похмуро – Сонячно – Недружелюбно (незатишно) – Інше.

• **Співробітники** – це: Партнери – Конкуренти – Виконавці – Інше.

✓ Самоусвідомлюваність, самооцінка, самовдосконалення керівника – основа реального управлінського лідерства:

• **Сутнісні складові особистості:**

- Генетичні біологічні особливості – Соціальні властивості
- **Я-Концепція:** Я-реальне, – ідеальне, – конструктивне (прагматичне) Я-фізичне, – розумове, – емоційне, – соціальне

- **“Вікно Джогаррі”**: особистість – сукупність 4 зон внутрішнього світу

Людини (Л.)

1. Відкрита зона : усім видна і добре відома самій Л. частина внутрішнього світу Л. (<i>імідж, репутація</i>)	2. “Сліпа” зона : закрита для Л., але відкрита оточуючим (<i>голос у запису, фото, відгук про Л., її почерк</i>)
3. Прихована зона : добре відома самій Л., але закрита для інших (<i>усі “+” та “-” Л.</i>)	4. Невідома зона : світ підсвідомого, інстинктивного

- **Концепція “Я – ОК, ти – ОК”** (Е.Бернса):

Я ОК, Ти не ОК	Я ОК, Ти ОК
Я не ОК, Ти не ОК	Я не ОК, Ти ОК

• **Почуття власної гідності особистості**

Формула визначення почуття власної гідності **особистості**

(ПВГО): $PVG = U, D, P / PZ$,

У – успіх, Д – досягнення, Р – результат, ПЗ – попередньо затрачені зусилля.

• **“Формула виживання”**:

Рекреація (лат. “recreatio” – “відновлення”) – *заходи для відновлення фізичної активності*

Релаксація (лат. “relaxatio” – “послаблення”) – *стан психічного переключення свідомості на думки, здатні викликати позитивні емоції*

Катарсис(лат. “catharsis” – “очищення”) – *моральний контроль та порівняння своїх думок, почуттів, вчинків, слів з моральними ідеалами, духовне прагнення та устремління до піднесеного, прекрасного*

“Формула виживання”: $V = T(\text{рек.}) + T(\text{рел.}) + T(\text{катарс.}) : T(\text{доб.}) - T(\text{сон})$

• **Складові самовдосконалення особистості:**

- Постійний об’єктивний самоаналіз
- Цілеспрямоване порівняння поведінки
- Самооцінка адекватності цілям та можливостям вчинків, думок, слів
- Створення власної системи цінностей на основі загальнолюдської моралі.

• **Методи самовдосконалення особистості:**

- Позитивне підкріплення
- Розумний самопримус
- Самостереження
- Самоаналіз
- Захисні блокування психіки.

• **Складові індивідуальних змін:**

- Хвилювання – Конфронтація – Прояснення – Кристалізація – Зміни.

• **Формула досягнення успіху професіональним керівником-лідером:**

Самоусвідомлюваність → Самопізнання → Самовладання → Самоконтроль → Самовираження.

• **Елементи ефективної міжособистісної комунікативної взаємодії:**

- Усмішка: щира/фальшива.

- Правила переконання.
- “Золоті слова” – компліменти.
- Стиль зворотного зв’язку.

• **Комплімент** – ефективний психологічний прийом формування позитивної атракції = “Золоті слова”. Вимоги до формулювання К.:

Ї Один смисл: відображення лише позитивних рис Л. (*Слухаючи вас, дивуюся, як ви уміло уникаєте складних питань*).

Ї Без гіпербол: не перебільшувати позитивну оцінку рис Л. (*Мене завжди вражає ваша пунктуальність*).

Ї Без “приправ”: недоцільність критичних зауважень, які знищують сам К. (*У вас – золоті руки, а язик ваш...*).

Ї Висока думка: врахування власної думки Л. про рівень розвитку у неї відображених у К. рис (*Ви працюєте не гірше Х.*).

Ї Без дидактики: констатація – ствердження наявності певної риси Л., а не рекомендації щодо її розвитку в характері Л. (*Непохитність переконань прикрашає Л., умій відстоювати свої переконання*).

Ї К. на тлі антикомпліменту собі: найсильніший за силою впливу К. (*Можна позаздрити вашому вмінню переконувати людей! У мене так не виходить!*).

• **Методи комунікативного впливу:**

Ø Метод Сократа: уміння змусити опонента погодитися з кожним аргументом на будь-якому етапі діалогу.

Ø Метод Аристотеля: мовець формулює тези й аргументує докази.

Ø Метод 3-х раундів: **I-й раунд**: виклад суті проблеми.

II-й раунд: альтернативні варіанти вирішення проблеми.

III-й раунд: погодження з опонентом.

Ø Метод Штирліца: згадати про свою ідею й “забути” про неї.

Ø Метод “жаба в сметані”: відстоювання своєї позиції та думки.

Ø Метод “S”: встановлення атракції між людьми різної статі.

• **Міжособистісний простір:**

Внутрішня (інтимна) зона – 60 см від зони безпосереднього фізичного дотику.

Особиста зона: 60 – 120 см.

Соціальна зона – 1,2 м - 3,6 м.

Суспільна зона – 3,6 м - до меж чутливості та візуального контакту.

• **Заповіді ефективного слухання**

Ї Пам’ятайте, що слухати і говорити одночасно неможливо.

Ї Прислухайтесь до основних ідей співрозмовника.

Ї Чутливо реагуйте на свої емоційні “точки глухоти”.

Ї Боріться з відволікаючими факторами.

Ї Постарайтеся не злитися.

Ї Не довіряйте своїй пам’яті щодо запам’ятовування певної, можливо важливої, інформації.

Ї Дайте співрозмовникам виговоритися.

Ї Співпереживайте вашим співробітникам.

- Утримуйтеся від суджень.
- Реагуйте на послання, а не на людину.
- Намагайтеся сприймати почуття, що стоять за словами мовця (інтонаційні та візуальні знаки), аніж пряме значення слів.
- Використовуйте “зворотній зв’язок”.
- Слухайте вибірково.
- Розслабтеся.
- Намагайтеся не критикувати, подумки чи вголос, точку зору співрозмовника, навіть якщо вона відрізняється від вашої.
- Слухайте уважно.
- Намагайтеся, наскільки це у ваших силах, створювати позитивну обстановку для спілкування.
- Задавайте запитання.
- Майте мотивацію для слухання.

• Види критики та їх вплив на результативність діяльності

<i>Зміна трудових досягнень (за результатами)</i>	Критика спокійна, ділова, віч-на-віч	Критика спокійна, ділова, у присутності інших	Критика гостра, іронічна, у присутності інших
Р. поліпшуються	83 %	40 %	7 %
Р. незмінні	10 %	14 %	24 %
Р. погіршуються	7 %	46 %	69 %

v Гуманізація внутрішньо-організаційних відносин (Концепція):

- створення позитивних цінностей в управлінні
- УК та ОК на основі взаємоповаги, коректності, етичної поведінки
- захист прав співробітників від бюрократичного свавілля
- створення умов для розвитку самоуправління та команд у колективі
- створення безпечного й комфортного середовища праці, постійне удосконалення умов праці
- створення системи дієвих матеріальних та моральних стимулів праці
- прояв уваги до потреб і проблем кожного співробітника
- управління талантами у колективі.

v Предмети і продукти управлінської праці

Предмети праці	Продукти праці
<i>Інформація</i>	- Якість цілепокладання, образ бажаного майбутнього - Якість нормативних документів та управлінських рішень, що приймаються - Чіткість стратегії та принципів управління - Поінформованість персоналу - Організація системи ефективного зворотного зв'язку
<i>Свідомість, психіка підлеглих співробітників</i>	- Свідомість співробітників - Професіоналізм та якість праці - Дотримання норм та цінностей організаційної культури - Креативність, творчість - Трудова та соціальна активність членів колективу як соціальної мікросистеми - Розвиток соціокультурного потенціалу персоналу
<i>Відносини, взаємодії елементів</i>	- Самоуправління, самоорганізація елементів у підрозділі - Оптимізація взаємних очікувань у форматі “керівник=реальний лідер - співробітники=особистості – підрозділ=соціальна

<i>підрозділу як соціальної мікросистеми</i>	мікросистема" - Випереджальне подолання симптомів взаємної відчуженості, недовіри тощо - Порядок та ефективність підрозділу як соціальної системи - Дієвість та результативність управлінської культури
<i>Умови життєдіяльності співробітників</i>	- Можливості самореалізації особистості кожного співробітника - Прогресуючий розвиток умов життєдіяльності підлеглих співробітників - Максимальне використання творчого потенціалу кожного співробітника

v Методи задоволення потреб вищих рівнів:

Соціальні потреби:

1. Давайте співробітникам таку роботу, яка дозволила б їм спілкуватися.
2. Створюйте на робочих місцях дух єдиної команди однодумців.
3. Проводьте з підлеглими періодичні наради.
4. Не намагайтеся зруйнувати сформовані у колективі неформальні групи, якщо вони не спричиняють реальних збитків практичному підрозділу.
5. Створюйте умови для соціальної активності членів колективу за його межами.

Потреби у повазі, визнанні, поцінуванні:

1. Пропонуйте підлеглим змістовнішу роботу.
2. Забезпечте підлеглим позитивний зворотний зв'язок.
3. Високо оцінюйте та заохочуйте ефективність та результативність підлеглих.
4. Залучайте співробітників до формулювання цілей та підготовки управлінських рішень.
5. Делегуйте підлеглим додаткові права та повноваження.
6. Просувайте підлеглих по службовій драбині.
7. Забезпечуйте безперервність навчання підлеглих для підвищення рівня їхньої компетентності.

Потреби у самовдосконаленні, самореалізації, саме професіонала:

1. Забезпечуйте сприятливі можливості для особистісно-професійного розвитку підлеглих з надавайте максимального використання їхнього потенціалу.
2. Давайте підлеглим складну та важливу роботу, яка вимагає від них максимальної віддачі.
3. Заохочуйте та розвивайте у підлеглих творчі здібності.

v Індивідуальний стиль керівництва (ІСК) – *індивідуальний підхід до підлеглих співробітників, який є основою мистецтва управління і залежить від особистості керівника та від якісних характеристик очолюваного ним колективу. Складові ІСК:*

1. Розподіл повноважень.
2. Переважаючі методи керівництва.
3. Якісні характеристики процесу прийняття управлінських рішень.
4. Характер контактів з підлеглими співробітниками.
5. Комунікативна компетентність керівника.
6. Продуктивність колективу за тимчасової відсутності керівника.

7. Ставлення керівника до порад, заперечень, точок зору підлеглих.
8. Контроль за діяльністю (власною, кожного співробітника, колективу в цілому).
9. Збалансованість виробничих та соціально-психологічних завдань.
10. Реакція керівника на критику.
11. Здатність керівника до самокритики.
12. Поведінка керівника у випадку недостатнього рівня наявності у нього знань (загальних, професійних).
13. Відповідальність керівника.
14. Психологічний такт керівника.
15. Найближче оточення керівника.
16. Ставлення керівника до дисципліни та самодисципліни.
17. Рівень співробітництва та партнерства у колективі.
18. Самостійність підлеглих співробітників.
19. Активність та ініціативність керівника й підлеглих.
20. Характеристика вимогливості керівника.
21. Ставлення керівника до інновацій.
22. Ставлення керівника до самого себе.
23. Характер лідерства керівника (формальне лідерство – соціальне лідерство).
24. Емоційне лідерство керівника.

Створення декларації особистої місії

Декларація особистої місії – ваша життєва філософія, життєве кредо, що має містити те, ким ви хочете стати (*ваші життєві цілі*), і те, як ви хочете досягнути цього стану (*ваші інструментальні цінності*).

Обов'язкові розділи:

- 1) якою людиною ви хочете бути (*характер*),
- 2) чого ви хочете досягти в житті (*внесок*),
- 3) принципи, якими ви бажаєте керуватися у своїй поведінці (*цінності*).

Ключові навички міжособистісного спілкування успішних керівників

Здатність донести своє повідомлення Самоаналіз до співрозмовника (відправка міжособистісних повідомлень).

Уміння слухати Уміння переконувати.

Постановка цілей Проведення політики.

Надання зворотного зв'язку Проведення нарад.

Надання підтримки Вирішення конфліктів.

Лідерство Проведення переговорів.

Управління організаційними Робота з різнорідними змінами групами співробітників.

Індивідуальне навчання Організація роботи в (коучинг) команді.

Прийняття етичних рішень Креативне вирішення проблем.

Маніпулювання свідомістю – 1) комплекс методів управління, спрямованих на маніпулювання людською свідомістю та поведінкою для досягнення конкретних політичних чи економічних цілей, що становлять сутність мані-

пулятивних технологій; 2) оперативний засіб діяльності, розрахований на досягнення конкретної мети і який передбачає стандартний набір процедур, які депресують людей, невротизують їх та поглиблюють їхні страхи.

Самооцінка і самоаналіз рівня інтелігентності особи сприяють, по-перше, отриманню глибшої інформації про свої громадські, етичні, інтелектуальні, загальнокультурні якості. А це вже немало; по-друге, продуктивно використавши цю інформацію, отримати можливість порівняти ступінь адекватності самооцінки своїх особових якостей з тим, як вас оцінюють оточуючі вас співробітники. Головна мета запропонованої методики оцінки рівня інтелігентності особи – поглибити уявлення про свої найбільш сильні і слабкі сторони для подальшого саморозвитку.

Конфліктна особа

Якості характеру, особливості поведінки, характерні для конфліктної особи:

- ◆ прагнення будь-що домінувати, бути першим, там, де це можливо і неможливо, сказати своє останнє слово;
- ◆ бажання бути настільки “принциповим”, що це підштовхує до ворожих дій і вчинків;
- ◆ надмірна прямолінійність у висловлюваннях і думках, що, як відомо, також не всім подобається;
- ◆ критика, особливо критика необґрунтована, недостатньо аргументована, не тільки дратує, але часто просто породжує конфлікт;
- ◆ поганий настрій, якщо він до того ж періодично повторюється, часто буває благодатним ґрунтом для конфлікту;
- ◆ консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції в житті колективу, які стали гальмом в його розвитку, і неминуче призводять до конфлікту;
- ◆ прагнення сказати правду в очі. Іноді безцеремонне втручання в особисте життя також створює складну, деколи драматичну, ситуацію;
- ◆ прагнення до незалежності – хороша якість, але до певних меж. Якщо прагнення до незалежності переростає у прагнення робити “все, що хочу” і суперечить бажаннями і думками інших, то це загрожує неминучим конфліктом;
- ◆ бути наполегливим, як відомо, особливо в умовах конкуренції, дуже важливо, але якщо наполегливість межує з нав’язливістю, це вже дратує;
- ◆ несправедлива оцінка вчинків і дій підлеглих та применшення ролі й значущості іншого співробітника викликають, як правило, негативну реакцію;
- ◆ ініціатива, особливо творча, це добре, але коли людина проявляє ініціативу там, де її, як кажуть, не просять, це створює напружену і навіть конфліктну ситуацію.

Правила поведінки для подолання в собі негативних якостей характеру і поведінки.

Правила поведінки для конфліктних людей

1. Не прагніть домінувати за будь-яку ціну.
2. Будьте принципові, але не боріться заради принципу.
3. Пам’ятаєте, що прямолінійність – це добре, але не завжди.
4. Критикуйте, але не критиканствуйте.

5. Частіше посміхайтесь. Усмішка коштує недорого, однак дорого цінується.
6. Традиції хороші, але до розумної межі.
7. Сказати правду теж треба уміти.
8. Будьте незалежні, але не самовпевнені.
9. Не перетворюйте наполегливість на настирливість.
10. Не чекайте справедливості до себе, якщо ви самі несправедливі до підлеглих.
11. Не переоцінюйте своїх здібностей й можливостей.
12. Не проявляйте ініціативи там, де її не потребують.

Групи критеріїв компетентності керівника-лідера:

1. Громадянська компетентність: усвідомлення, розуміння, здатність виражати державні інтереси в теперішньому та у перспективі: уміння узгоджувати публічні та приватні устремління відповідно до вимог Конституції України та вітчизняного законодавства, керування високою професійною етикою та почуттям громадянської відповідальності, профільні для кожної посади професійні знання, володіння теорією управління, уміння оцінювати тенденції суспільного розвитку в країні та світі, знання однієї чи кількох іноземних мов.

2. Стратегічна та методологічна управлінська компетентність: уміння користуватися інструментарієм стратегічного цілепокладання та мислення; здатність розробляти стратегію розвитку, виходячи з урахування наявних альтернатив, а також оцінки наслідків можливих та реально прийнятих рішень; володіння методами дидактики, що дозволяють реалізувати поставлені цілі, раціонально налагоджуючи системи інформації та комунікації.

3. Управлінська компетентність в соціальних питаннях: уміння роз'яснити співробітникам цілі, зміст роботи, допускаючи їх до участі у розробці стратегії розвитку; здатність управляти процесами комунікації в організації шляхом координаційних та інтеграційних акцій, підтримки процесів самоорганізації колективу співробітників; уміння вирішувати кадрові питання та нести за це відповідальність, сприяння підвищення кваліфікації співробітників та росту їх професіоналізму; почуття суспільно-політичної відповідальності за власну діяльність та роботу очолюваної організації; уміння представляти цілі (цінності) організації у ній самій та за її межами.

4. Особистісна компетентність керівника: духовність та моральність, воля і громадянська мужність, різностороння та глибока освіченість, яка дозволяє аналізувати явища й процеси у їх взаємозв'язку, взаємодії, взаємозалежності, в їх інтеграційній/деінтеграційній динаміці; уміння розбиратися в людях, здатність до співробітництва та колективної роботи, бажання створювати нове і творчо працювати, володіння інтуїцією та візуалізацією, тобто здатністю "бачення" того, що намічається, прогнозується, а також силою особистого впливу та особистого шарму.

Тема: Ментальні стратегії успішного лідера

Бронікова Світлана Анатоліївна

професор кафедри україністики НАДУ
при Президентіві України, доктор наук
державного управління, доцент

Хто Я?

- Я є;
- людина розумна;
- комунікативна особистість;
- керівник;
- учень;
- слухач...



*Світ ловив мене, та не спіймав
(Г.Сковорода)*



ЯК ДУМАЮ?



*Часом виникають у голові такі глибокі думки,
що їх неможливо звідти витягти
(NN)*

Що Я тут роблю? / вчусь, відпочиваю,
отримую “коряк”, поняття не маю...

Кому ЦЕ треба? / мені,
відділу кадрів, інституту,
нікому...



**ЩО робитиму з
отриманим?** / впроваджуватиму, візьму
до уваги, поставлю на полицю, хто зна...

Розум дається лише для дії (NN)



Звідки я знаю те, що я знаю?

*Люди не завжди діють згідно з теоріями, які вони виголошують, але вони **ЗАВЖДИ ДІЮТЬ** згідно з теоріями (ментальними моделями), якими вони користуються (К.Агріріс)*



*Знати – ще не значить бути
(Н.творчість)*



**Модель
комунікативної
особистості**

Це Я?



- *думаю / когнітивний;*
- *говорю / комунікативний;*
- *відчуваю / емотивний;*
- *дію / діяльнісний.*

*Розум і тіло – нероздільні частини однієї системи.
Будь-яка зміна потягне за собою іншу (НЛП)*



З ким я розмовляю?

На кого я реаую?

**Від кого залежить
мій вибір думки,
слова, дії, стану,
настрою...?**



*Карта – не територія.
Сенс послання в реакції на нього.
Ми завжди робимо найкращий вибір;
Невдач не існує, є лише зворотний зв'язок.*

(НЛП)

ТУТ І ЗАРАЗ

Раніше Правда ходила по вулицях гола, в чому мати народила. Це, звичайно, не подобалося людям, і ніхто не впускав її до своєї хати. Одного разу, сумно пересуваючись вулицями, Правда зустріла Притчу, одягнену в гарний одяг, що милував око. Притча запитала Правду:

- Чому ти ходиш по вулицях гола і така сумна?

Правда, понуривши голову, відповіла:

- Сестро моя, мені прикро й гірко, стара вже я і нікому не потрібна, люди цураються мене.

- Не може такого бути, – сказала Притча, – що люди віддаляються від тебе тому, що ти стара. Я ось теж не молодша за тебе, але що більше старішаю, то більше мене шанують. Я відкрию тобі секрет: люди не люблять простих, відкритих речей. Вони вважають за краще, щоб речі були трохи приховані і прикрашені. Давай я тобі позичу декілька своїх красивих суконь, і ти одразу відчуєш, як полюблять тебе люди.

Правда радо дослухалася Притчі й одягнулася в її красивий одяг. І ось воно диво - з цього дня ніхто не тікав від неї, і її зустрічали з радістю та посмішкою. З того часу Правда і Притча не розлучаються».

ЛІТЕРАТУРА *(Вік живи , вік учись)*

- Бакштанский В.Л. Жданов О.И. Менеджмент жизни. – М., 2003.
- Бредемайер К. Черная риторика: Власть и магия слова. – М., 2004.
- Вертгеймер М. Продуктивное мышление. – М., 1987.
- Джейкобс Ч. Нейроменеджмент. – К. : Companion Grup, 2010.
- Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. – СПб., 2000.
- Ковалевська Т.Ю., Бронікова С.А. Основи ефективної комунікації (Порадник управлінцеві на щодень). – О, 2008.
- Кукла А. Ментальные ловушки. – М, 2011.
- О'Конор Дж. НЛП: Практическое руководство для достижения желаемых результатов. – М., 2004.
- Панкратов В. Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация: Практическое руководство. – М., 2001.
- Шепель В.М. Имиджология. Как нравиться людям. – М, 2002.
- Колберт Д. Смертельные эмоции. – М, 2009.

Тези виступу **“МЕНТАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ УСПІШНОГО ЛІДЕРА”**
професора кафедри україністики НАДУ при Президентіві України, доктора
наук державного управління, доцента
Бронікової Світлани Анатоліївни

Досвід консультування ділових та державних лідерів показав, що пошук відповідей на стратегічні проблеми, з якими вони стикаються, не є таким складним, навіть у середовищах, що потерпають від поганої державної політики і неналежної інфраструктури. Складність полягає в зміні способу, в який люди мислять про свої бізнес-проблеми. Це спадщина мислення з позиції порівняльної переваги – колись впроваджена в інституціях, законах та політиках у більшій частині світу, що розвивається – спадщина, що дуже ускладнила прийняття лідерами різних рішень

Розуміння способу мислення лідерів

Одним з підходів до розуміння, чому лідери організовують свої стратегії саме так, а не інакше, є розуміння, як вони думають про і як реагують на гострі питання, з якими вони стикаються на щодень. Одним із способів це зробити – спробувати зрозуміти націю за тим, як її складові групи думають про критичні проблеми дня.

Ментальні моделі та зусилля що до змін

Результати роботи з лідерами п'яти міст Колумбії привели до висновку, що на якість вибору, який робить регіон, впливає не культура як така, а спосіб, в який окремі лідери мислять про створення багатства. Існує сукупність індивідуальних вірувань разом з такими параметрами, як створення багатства, соціальний капітал та орієнтація на дію. Іншими словами, відмінності, які ми виявили, полягали у функціонуванні ментальних моделей лідерів цих міст.

Мислення з позиції порівняльних переваг є результатом глибоких переконань про те, як створюється багатство. Опір чинять саме ментальні моделі. Трудність, з якою стикнулися більшість консультантів, полягає в тому, що вони просувають рішення проблем, які їх власники до кінця не розуміють. Розуміння, отримане в ході ретельного аналізу, повинно бути достатнім для того, щоб мотивувати індивідів змінюватися. Тим не менше, те, що ми виявили, відповідає висновку Пітера Сенга:

“Нове розуміння не вдається запровадити на практиці, тому що воно конфліктує з глибокими внутрішніми уявленнями про те, як повинен працювати світ, уявленнями, що обмежують нас до звичного способу мислення та дії. Ось чому дисципліна управління ментальними моделями – виявлення, тестування та поліпшення наших внутрішніх переконань про функціонування світу – обіцяє стати проривом у побудові організацій, що навчаються”.

Зміна ментальних моделей стане основним проривом, допомагаючи лідерам створити країни, що більш ефективно конкурують у глобальній економіці. Первинний виклик – розламати ментальні моделі, що перешкоджають розвитку конкурентних компаній та конкурентного способу мислення. Культурна зміна невідворотно піде слідом, проте завданням є не

зміна культури. Завданням є створити умови, що породять конкурентні компанії, які стануть двигуном росту, що підтримує людський прогрес.

Наша робота з лідерами приватного та державного секторів на національному рівні допомогла нам ідентифікувати національні фактори, що перешкоджають створенню спільного національного бачення. Наша робота з лідерами на регіональному рівні допомогла нам ідентифікувати місцеві труднощі на шляху економічного процвітання. Проте, коли ми почали докладати зусилля, щоб змінити статус кво, ми усвідомили, що існує значно динамічніший рівень інтервенції, з якої слід починати, і вона полягає в тому, щоб визначити групи індивідів, які мають схожі шаблони мислення.

З метою запровадження істотних змін необхідно визначити індивідів, які отримують користь від цих змін. Узагальнення про “уряд”, чи про певних громадян міста, не допомагає. Натомість допоможе визначення людей за тим, як вони мислять про створення багатства, незалежно від їх інституційної приналежності.

Коли ми працювали у Венесуелі, і паралельно в інших куточках світу, ми розробили дослідницький інструмент, здатний це робити. Замість того, щоб просто аналізувати неузгоджені питання сьогодення, ми почали дуже уважно вивчати способи, в які групи індивідів мислять про ключові питання. Цей підхід дозволив нам сегментувати націю не за інституційною приналежністю чи географічним розташуванням, а за системою вірувань. У Венесуелі, наприклад, ми виявили п’ять різних сегментів, які відрізняються за своїми унікальними поглядами на кілька критичних питань. “П’ять венесуельців” визначені не за демографічною приналежністю чи географією, а за віруваннями щодо індивідуальних змінних, що впливають на економіку.

Результати іншого опитування майже чотирьохсот сальвадорських лідерів у 1997 році свідчать про те, що, можливо, більш значимою сегментацією для консультантів зі змін є ментальні моделі. Кайя Міллер та команда “Монітору” провели опитування, яке виміряло десяток індивідуальних змінних і тоді згрупували їх за одинадцятьма факторами, які були використані для створення п’яти чітких бачень конкурентного потенціалу Ель Сальвадору.

Найбільша група індивідів у дослідженні названа “розчаровані”. Перш за все, їх характерною ознакою є те, що вони розчаровані як урядом, так і приватним сектором. Ця група не має власного погляду про те, які моделі економіки та розвитку можуть допомогти Ель Сальвадору покращити ситуацію, проте саме ця група правдоподібно розглядає Ель Сальвадор як країну, що перебуває на межі кризи.

Друга найбільша група – “державники”. Ця група вірить, що єдине, що потрібно Ель Сальвадору щоб подолати існуючі труднощі, це невелика група урядовців, що прийматимуть рішення з усіх соціальних, економічних та політичних питань.

На відміну від “державників”, “борці” покладаються на середнього громадянина. Вони впевнені, що за правильної підтримки з боку уряду середній громадянин приведе Ель Сальвадор до кращого майбутнього.

“Протекціоністи” є найменшою групою. Хоча практично всі групи Ель Сальвадору демонструють деяку підтримку державного протекціонізму,

протекціоністи найбільше озвучують свою позицію. Ця група відкрито схвалює такі політичні курси, як державні субсидії, захисні мита та інші форми державного протекціонізму, як стратегію успішної конкуренції в глобальній економіці.

Єдиною групою, що помітно вирізняла себе від решти груп, стала група “відкритої економіки”. Ця група вірить у важливість міжнародних зв’язків через торгівлю, освітні обміни і так далі. Вона засмучена якістю урядової підтримки приватного сектору, проте вирішила рухатися вперед і досягати успіху без уряду.

Сьогодні як найефективніші інструменти динамізації розвитку громади, створення образу майбутнього певних урбанолокативів та їх інтеграції у свідомість відповідного соціуму розглядають технології соціального моделювання та стратегічного планування. Вже досліджено різні аспекти зазначеної проблеми: виокремлено основні джерела інформації про майбутнє, серед яких основним є досвід минулого, накопичений нервовою системою, а повторюваність, циклічність подій створює об’єктивні умови для передбачення майбутнього; розроблено методику побудови комплексного соціального прогнозу, яка складається з низки стандартних операцій; доведено, що управління економічними системами здійснюється на основі когнітивних моделей бажаного майбутнього. Проте керування майбутнім вимагає подальшого поглибленого вивчення когнітивних основ **ментальної здібності** суб’єкта-конструктора майбутнього, яка становить фундаментальний субстрат обґрунтованого, об’єктивного моделювання футурологічної прогностики, бо ж “минуле й майбутнє сусідять тут і зараз”, що в цілому і визначає мету нашої статті, орієнтовану на сферу управлінської діяльності. Розкриття природної механіки конструювання майбутнього як наслідку низки когнітивних процесів суб’єкта-модератора передбачає висвітлення філософського підґрунтя основних категорій, пов’язаних з майбутнім (насамперед часу, рішення), факторів та умов наближення й ідентифікації змодельованого майбутнього в часі та технік індивідуального користування (зокрема моделі TOTE, SCORE). Поняття часу є комплексним феноменом, глибоке розуміння якого неможливе без усвідомлення його зв’язків із філософією, фізикою, біологією, соціологією, культурологією, антропологією, психологією тощо. Зокрема фізична, соціально-історична та психологічна компоненти присутні в моделюванні соціального майбутнього часу, зумовлюючи ефективність засобів соціальної зміни, де фундаментальним вважають “прищеплювання” відповідних до суспільної моделі цінностей, тобто базових конструктів, що детермінують мотивацію повсякденної поведінки індивіда. За традиційним підходом, цінності й етичні настанови формуються і стверджуються в суспільстві найдовше, що підтверджено невідповідністю між сучасним швидкоплинним історичним процесом та практичними нормами життя й цінностями. Ціннісний рівень соціальної регуляції може виникати лише за умов нормативної невизначеності та зіткнення суперечливих групових та інституційних вимог до поведінки індивіда, який мусить зробити самостійний, автономний вибір стратегії дії та врахувати її наслідки. Рецепція цінностей “не зводиться до виключно ідеологічної індоктринації: цінності не можна нав’язати, їх можна лише “виросити”, помістивши індивіда в певні умови взаємодії, у специфічний інституціональний контекст

відносин”, що безумовно стосується соціального часу та перегляду термінів “початку майбутнього”. Конструювання майбутнього тісно пов’язано також з діалектичною категорією рішення, витлумаченою як процес, акт вибору та результат вибору, Рішення як процес передбачає певний інтервал у часі, протягом якого воно розробляється, приймається, а потім реалізується; як акт вибору – підпорядковується встановленим, визначеним правилам прийняття рішення, вибору альтернатив; як результат вибору – становить вольовий акт, орієнтований на наявність альтернатив, цілей, мотивів поведінки особи, яка його приймає.

Управління майбутнім, є відновленням відсутніх у реальності в актуальний момент часу елементів відповідного варіанту майбутнього: “Спочатку в теперішньому часі створюється умовна платформа майбутнього, де частина елементів є реальними, частина віртуальними. Наступна робота складається з поступової заміни віртуальних елементів реальними”. Потужну технологію планування майбутнього та управління ним пропонує парадигма нейролінгвістичного програмування (НЛП), зокрема його методики досягнення поставлених цілей, збору інформації (TOTE, SCORE) тощо. Наближення перспективи пов’язане з досягненням визначених цілей, що вимагає дотримання певних параметрів, серед яких – максимально конкретне і позитивне формулювання мети, чітке встановлення термінів її виконання та місця в ієрархії цілей, що в комплексі уможливорює реалізацію запланованих прогнозів якнайшвидше і з мінімальними затратами.

Управління є цілепокладаючою діяльністю людей, “пов’язаною з реалізацією їхнього інтересу, зумовленого матеріальним буттям, об’єктивною соціально-економічною структурою суспільства...”. Мета виступає як функція потреб, що, будучи об’єктивними за своєю природою, усвідомлюються суб’єктом і реалізуються в його діяльності. Конкретно поставлена мета означає, що впродовж усього часу досягнення людина знає, що саме буде показником досягнення мети. Це може бути як матеріальне (документ, нагорода та ін.), так і нематеріальне (певні показники внутрішнього стану) свідчення. Наприклад, такі характерні для галузі державного управління вербальні формативи мети, як оптимізувати процес, унеможливити неефективне використання, вдосконалити систему (курсив авт.) тощо мають максимально конкретизуватися в проведенні Х, Y заходів, зменшенні відсотків неефективності на Х %, отриманні Х результату. Конкретно сформульована мета передбачає, що управлінець зможе побачити, почути й відчувати, що він досягнув мети, тобто сприйняти сигнал досягнення мети трьома каналами – візуальним, аудіальним та кінестетичним. Обов’язковою умовою є й встановлення максимально чітких термінів досягнення мети, що передбачає врахування власних спроможностей, зокрема організацію себе в часі. За релятивістським підходом, простір і час вважають нероздільними, що і покладено в основу НЛП-технології самоконструювання в просторі психологічного часу. Теоретики й практики державного управління серед важливих чинників підвищення ефективності й культури управлінської праці називають саме високу організованість і службову дисципліну кожного керівника, який повинен мати щонайменше чотири навички:

- 1) структурувати свою роботу, починаючи не з постановки завдань, а з організації свого часу;

2) спиратися у своїй діяльності на сильні сторони своїх колег і підлеглих, починаючи з того, що людина може робити, а не з того, що вимагає від неї та чи інша робота;

3) зосереджувати свої зусилля на виконанні головних справ;

4) приймати ефективні рішення

Наступна умова – мета повинна мати позитивне формулювання, адже людський мозок не працює із запереченнями. Частка “не” в негативному формулюванні опускається, що створює умови для зворотного ефекту. Мислити треба мовою не проблем, а рішень, оскільки саме така мисленнєва стратегія є найприроднішою та найефективнішою для досягнення очікуваних результатів. Спеціалісти з НЛП також рекомендують після постановки конкретної позитивно сформульованої мети закріпити її в підсвідомості (персеверативна тактика), адже “одинична думка не має великої сили..., повторюючи думку, можна збільшити її силу. Сильні й сконцентровані думки – сильні й сконцентровані можливості... Думка – високоорганізована форма енергії”. Важливе значення має й встановлення місця мети в ієрархії цілей. У кожної людини є щонайменш одна глобальна мета, яку вона намагається реалізувати впродовж всього життя, це т.зв. цілі загального рівня, наприклад, стати визнаним, внутрішньо вільним, успішним. Для досягнення цих цілей, як правило, не усвідомлено людина ставить “проміжні” цілі. Наприклад, щоб стати щасливим (варто зазначити, що поняття щастя кожна людина тлумачить по-своєму), можна змодельовати ієрархію цілей у такий спосіб: щастя – це улюблена робота, дружна сім’я, вірні друзі, захоплення – підрівень найвищої мети; улюблена робота – вступити до обраного інституту, отримати знання, знайти роботу і та ін. Отже, грамотно поставлена й деталізована мета сприяє організації ефективної діяльності суб’єкта й уможливорює її досягнення. Ця техніка допомагає правильно вибудувати графік роботи, уникнути зайвих витрат часу на виконання дрібних чи неважливих справ, правильно розподілити наявні ресурси. Відомий вітчизняний теоретик державного управління В. В. Цветков наголошує: “...не можна довготривалі, стратегічні цілі управління і розвитку підмінювати поточними, окремо взятими завданнями, якими б важливими вони не здавалися на конкретний момент часу”.

Для ефективного розроблення й утілення плану пропоную дотримуватися певних правил.

По-перше, планувати лише власні дії, що ведуть до бажаного майбутнього, не покладаючись на “милість інших” та зовнішні обставини, проте, водночас рекомендують мати на увазі осіб, яким можна делегувати виконання доручення.

По-друге, визначити пріоритетність дій за параметрами терміновості та значимості.

По-третє, забезпечити можливість вибору способів досягнення, уникаючи тим самим відчуттів утрати та жертвності.

По-четверте, організувати “покроковий” план руху до головної мети, забезпечивши тим самим оперативний зворотний зв’язок, що уможливить вчасне реагування за принципом: якщо не вийшло так, то треба зробити якимось по-іншому (НЛП-модель TOTE). Покрокова стратегія уможливорює зосередження на невеликому завданні й відчуття поступового наближення до успіху.

По-п'яте, створити конкретний, детальний і живий образ бажаного і “жити з упевненістю, що його досягнуто”.

НЛП-модель ТОТЕ, що чітко розмежовує мету і засоби її досягнення, базується на двох ідеях:

1) система – це єдине ціле, властивостей якого не мають її складники;

2) зворотний зв'язок визначає взаємодію частин системи й уможливорює її функціонування. Дія однієї частини системи змінює іншу, що, у свою чергу, впливає на першу. ТОТЕ позначає:

Тест – Операція – Тест – Вихід, де тест – порівняння поточного стану з бажаним, якщо існує відмінність, то запускається дія (операція), метою якої є зміна стану, і знову – тест. Якщо спостерігається різниця, то дія повторюється, потім – вихід, і система переходить до наступного кроку. Незважаючи на складність системи, існує лише два типи зворотного зв'язку. Перший тип – урівноважувальний (балансуючий) зворотний зв'язок, коли зміни в системі повертаються у вигляді, протилежному початковим змінам, тобто, коли дії зменшують різницю між поточним станом і бажаним, індивід зменшує інтенсивність цих дій. Подібний урівноважувальний зворотний зв'язок, наприклад, підтримує постійну температуру людського тіла, а також діє, коли відчуває голод чи спрагу (реалізація вітальних потреб).

Наступним типом є підсилювальний зворотний зв'язок, коли зміни в системі повертають на вхід системи і підсилюють початкову зміну, продукуючи більшу зміну в тому ж напрямі. Прикладом такого зворотного зв'язку є певні психологічні стани, зокрема, паніка, бо що більше людина панікує, то гірше почувається і т. ін. Одне з базових тверджень цієї моделі полягає в тому, що мета досяжна лише за наявності її точного опису, тобто вона має бути сформульована настільки точно, щоб її можна було б “побачити”, “почути” й “відчути”. Ігнорування чітких свідчень реалізації мети зумовлює незадоволення отриманими результатами, адже вони можуть не збігтися з очікуваннями. У результаті проведених у НЛП досліджень було виявлено, що багато успішних людей, які у найкоротший термін змогли реалізувати неймовірні проекти, мали унікальні стратегії створення мети. Наприклад, Волт Дісней, формулюючи мету, буквально малював внутрішній фільм про неї. Він заздалегідь уявляв, які слова хотів би почути під співробітників, зацікавлених споживачів, критиків. В. Дісней подумки переміщувався в часі, в якому очікував на реалізацію мети, і, відчуваючи її зсередини, визначав, що саме буде сигналом досягнутого результату.

Наступний важливий технологічний елемент у стратегії досягнення мети – наявність достатнього вибору операцій (кроків, дій), які наближають до неї. Що більша розмаїтість, склад і послідовність виконання кроків, то більша гнучкість усієї системи в просуванні до мети, а у випадку неможливості реалізації якоїсь обраної дії завжди можна (і треба!) вибрати альтернативну, отже, результат залежить від варіативної амплітуди діяльності.

Серед базових когнітивних НЛП-методик є й модель SCORE, яка допомагає у зборі необхідної інформації, вказуючи найоптимальніший шлях ефективного просування до поставленої мети (майбутнього) за найменшої кількості часу. У перекладі з англійського “score” означає “рахунок, кількість”,

проте декодується й через власне аббревіатуру: S – симптоми, C – причини, O – результат, R – ресурси, E – ефекти. Симптоми (S) – найпомітніші із зовнішнього калібрування й усвідомлювані особистістю аспекти ситуації/досвіду; стан, що існує в актуальний момент часу. Наприклад, страх виступу перед аудиторією (що є характерною ситуацією для представників управлінських структур) має такі симптоми: відчуття хвилювання, “втрата думки”, прискорене серцебиття, збій дихального ритму, легке заїкання, скуті жести, напруга верхнього плечового поясу і т.ін. Причини (C) часто можуть бути у минулому досвіді й породжувати нинішній стан, тобто ці імпліковані й менш усвідомлювані фактори і спричиняють виникнення та розвиток таких симптомів. Наприклад, колись у дитинстві майбутній управлінець читав перед класом вірш і переплутав слова – весь клас довго сміявся над ним, і саме цей факт минулого і продукує теперішній стан. Результат (O), тобто бажаний стан – мета особистісних змін, скерованих на трансформацію певного деструктивного стану. Так, звертаючись до попереднього прикладу, це буде здатність спокійно й упевнено виступати перед різною аудиторією. Ресурсами (R) є елементи досвіду, наявність яких уможлиблює вирішення ситуації, тобто по детальний перехід з актуального стану в бажаний: під час виступу впевнений оратор має розслаблене дихання, керує соматичними рухами, володіє інтонаційно-тембральними характеристиками голосу тощо. Ефекти (E) – це наслідки досягнення результату, які спостерігає та фіксує (усвідомлено чи ж не усвідомлено) і особистість, і її оточення. Позитивні ефекти підсилюють мотивацію до досягнення бажаного стану, продукуючи, наприклад, підвищення власної самооцінки, впевненості в собі, позитивне налаштування в загальних стратегіях діяльності, комунікативну розкутість тощо (детальніше про технологію результативної комунікації див.

Елементи лідерства, які потрібно придбати або розвинути в собі навчанням і практикою.

Перший елемент – уява. Якщо потрібно щось створити, побудувати, пересунути або організувати, людина повинна ясно собі уявляти, що вийде в результаті. Для цього потрібна здатність представити неіснуюче. Це уявна картина, яка складається з реальних речей, деє нами бачених, але змінених і пристосованих по-новому.

Другий елемент – знання. Воно необхідне для того, щоб спланувати шлях до досягнення мети, яку намалювала уява. Володіння знаннями надає лідеру впевненість.

Третій елемент – талант. Потрібно точно розрізняти талант і здібності. Здатна людина – це той, хто порівняно легко робить те, що у інших викликає труднощі. Це може бути гра на віолончелі, верхова їзда або футбол. Але для того щоб піднятися над здібностями, організовуючи роботу інших, будь то диригування оркестром, управління військами в бою або футбольною командою на полі, потрібен талант. Талановита людина тримає ситуацію під контролем.

Четвертий елемент – рішучість. Це щось більше, ніж просто сильне бажання добитися успіху. Рішучість складається з трьох компонентів. По-перше, лідер знає, що доручене завдання знаходиться в межах людських

можливостей. По-друге, він вірить, що все, що потрібно зробити, буде зроблено. По-третє, він повинен передати свою переконаність іншим. Його спокійна впевненість додасть сили іншим членам команди.

П'яте якість – жорсткість. Напевно, мало хто сьогодні готові прийняти це, але досвід показує, що домогтися успіху можна, тільки якщо ти безжалісний до недоброзичливців і ледарів. Є такі лідери, яких і люблять, і поважають, але це не означає, що вони ніколи не були жорсткі.

І нарешті, шостий елемент – тяжіння. Лідер повинен бути магнітом, центральною фігурою, до якої тягнуться всі інші. Сила тяжіння тим більше, чим частіше ви опиняєтеся на увазі. Звичайно, у великій компанії бути на виду досить важко, але там про лідера постійно говорять в його відсутність. Він повинен стати легендою, героєм оповідань, реальних чи вигаданих. Він не оточує себе шанувальниками, шукаючи слави й уваги, тому що вони у лідера вже є. Йому не потрібно зайвий раз демонструвати свою значимість. Вона очевидна.

Отже, постійний розвиток сфери державного управління вимагає від сучасних керівників усвідомленого вміння передбачати, планувати та управляти соціальним та власним майбутнім, що, у свою чергу, вимагає застосування новітніх наукових досягнень, серед яких у цьому аспекті НЛП-технології в межах реального часу уможливають моделювання образу бажаного майбутнього та швидке його наближення.

Тема: Сучасні підходи до управління людськими ресурсами. Мотиваційний менеджмент

Пеклун Катерина Вікторівна

старший викладач кафедри управління проектами ОРДУ НАДУ при Президентіві України;

Приходченко Людмила Леонідівна

професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування ОРДУ НАДУ при Президентіві України, доктор наук з державного управління, професор;

Яроміч Світлана Анатоліївна

професор кафедри менеджменту організацій ОРДУ НАДУ при Президентіві України, кандидат економічних наук, професор.

Сучасні підходи до управління людськими ресурсами. Мотиваційний менеджмент



*Підготовлено для участиників тренінга-семінара
«Мотивація і стимулювання персоналу»*

Понятие «Трудовая мотивация»:

- **Потребности и ожидания работника**, с которыми он соотносит условия, процесс и результаты своего труда.
- **Меры**, которые организация принимает (может, должна применять) по отношению к работнику, чтобы побудить его работать с наивысшей эффективностью на достижение целей компании. *Внешнее воздействие.*

Понятие «Трудовая мотивация»:



Понятие «Трудовая мотивация»:

И если мы это признаем, то можем:

- изучить каждую из реальностей;
- ставить вопрос об их соответствии друг другу;
- исправлять выявленные несоответствия (корректировать мотивационную политику компании или/и избавляясь от людей, не согласных с проводимой политикой)

Понятие «Трудовая мотивация»:

Мотив- конкретный, осознанный вид внутреннего побуждения работника, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в компании.

Стимул- конкретный вид блага или наказания, которые применяются к работнику в компании.

Стимулирование - внешнее воздействие со стороны управленцев, менеджеров организации на работников (отдельного человека или группы) с целью побуждения их к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Трудовая мотивация - *основной компонент самосознания работника*, определяющий его отношение и поведение в работе, его реакцию на конкурентные условия труда.

Концепция стимулирования



Классические теории мотивации

Процессуальные теории мотивации рассматривают и акцентируют различные аспекты восприятия и познания работниками трудовой ситуации. Процесс формирования мотивации и способов воздействия на нее.

Содержательные теории отражают разные представления исследователей о конкретных перечнях и структуре внутренних побуждений (потребностей, мотивов), специфичных для тех или иных групп работников. Обсуждают набор мотивов.

Классические теории мотивации

Содержательные
(структурные) теории
мотивации

1. Классическая теория (Фредерик Тейлор)



«Все люди одинаковы: им нужно зарабатывать деньги и чем больше, тем лучше. Опишите рабочее место, дайте задание, дайте ресурсы, и платите по результату» «Не оставляйте рабочим ничего, кроме простой команды на одно задание»

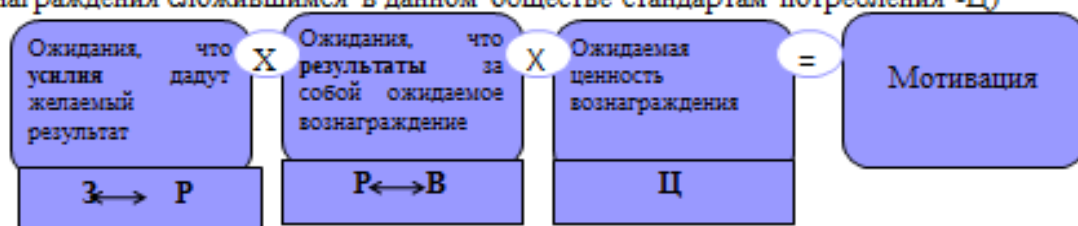
Классические теории мотивации



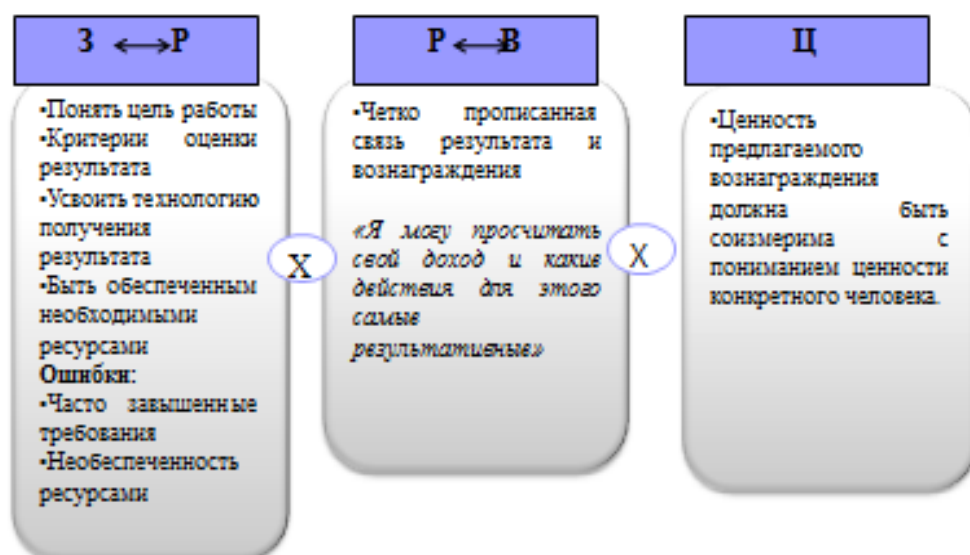
Теория ожидания Врума

Врум предположил, что уровень трудовой мотивации работников зависит от выполнения трех ожиданий работников:

- взаимосвязи между **затратами труда (З)** и его результатами (**Р**);
- соответствия **получаемого вознаграждения (В)** достигнутым результатам;
- ценности получаемого вознаграждения для работника (соответствия вознаграждения сложившимся в данном обществе стандартам потребления -**Ц**)



Теория ожидания Врума



Типологическая концепция Герчикова В.И. Трудовая мотивация: Базовая модель



Герчиков Владимир Исакович (1938-2007)

Профессор, д.соц.н., автор свыше 230 научных работ, в том числе 14 на англ. языке.

Один из основателей отечественной промышленной социологии и отечественной научно-практической школы управления персоналом.

Основные разработки: типологическая модель трудовой мотивации и тест Moture, методика измерения социологических шкал количественных признаков, в том числе заработной платы, типология миссий российских компаний и др.

Мотивационные типы персонала

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

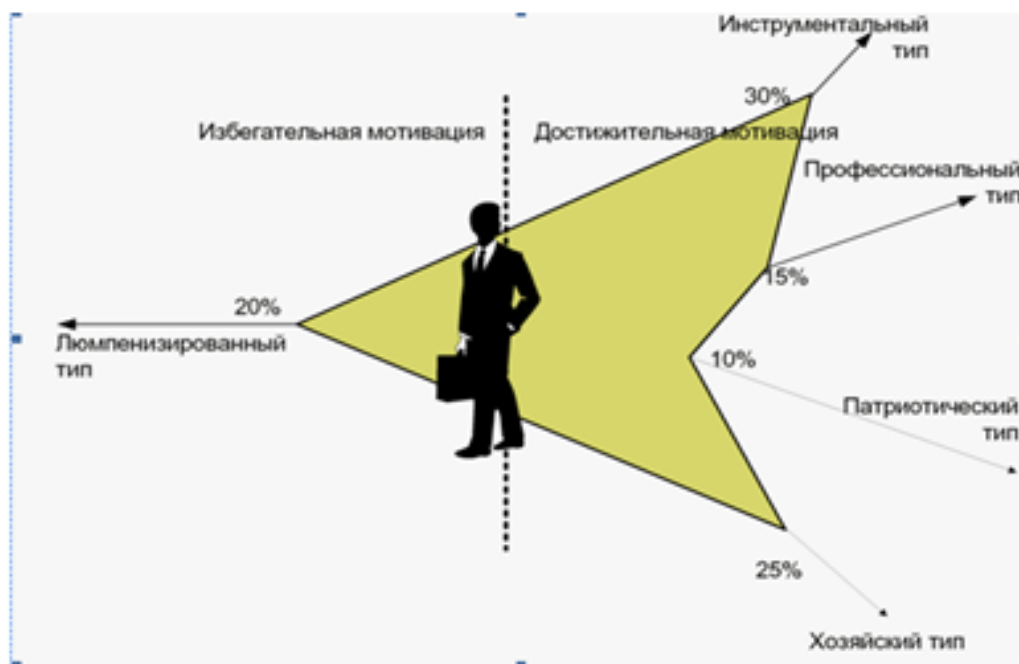
- 1) класс **избегательной мотивации** (избегательная мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс **достижительной мотивации** (достижительная мотивация - человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Типы мотивации

- **люмпенизированный** (избегательный класс);
- **инструментальный** (достижительный класс);
- **профессиональный** (достижительный класс);
- **патриотический** (достижительный класс);
- **хозяйский** (достижительный класс).

Пример

мотивационного профиля



Типы мотивации

■ Инструментальный тип.

Характеристика:

- ☐ интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является *инструментом* для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- ☐ работа рассматривается как источник заработка и других благ.
- ☐ важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- ☐ важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Типы мотивации

■ Профессиональный тип.

Характеристика:

- ☐ интересует содержание работы;
- ☐ не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили .
- ☐ ценит в работе ее содержание , разнообразие, творческий характер;
- ☐ возможность доказать (себе и\или окружающим), что он может справиться с трудным заданием
- ☐ интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- ☐ считает важной свободу в оперативных действиях;
- ☐ важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Типы мотивации

■ Патриотический тип.

Характеристика:

- ☐ необходима идея, которая будет им двигать;
- ☐ важно общественное признание участия в успехе;
- ☐ главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Типы мотивации

Хозяйский тип.

Характеристика:

- ☐ добровольно принимает на себя ответственность;
- ☐ характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- ☐ не терпит контроля.

Типы мотивации

■ Люмпенизированный тип.

Характеристика:

- ☐ все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- ☐ согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- ☐ низкая квалификация;
- ☐ не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- ☐ низкая активность и выступление против активности других;
- ☐ низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- ☐ стремление к минимизации усилий.

Виды и формы стимулирования

1. Материальные денежные стимулы:

- Зарплата (премиальная часть, зависящая от конкретных результатов деятельности);
- Доплаты и надбавки;
- Целевая премия

Виды и формы стимулирования

2. Материальные неденежные (натуральные) стимулы:

- Жилье;
- Автомобиль, гараж, стоянка;
- Земельный участок, дача;
- Места в детских учреждениях;
- Путевки в места лечения и отдыха;
- Диетическое питание;
- Телефон;
- Ссуды, кредиты;
- Право работы по совместительству;
- Экскурсии и командировки по обмену опытом;
- Ценные подарки (важно, чтобы в нем было что-то, чего нельзя купить);
- Право приобретения в организации товара или услуги;
- Право сменить профессию в рамках организации;

Виды и формы стимулирования

3. Забота о работнике (патернализм):

- Опора на неформальные отношения (организация – единая семья, каждый работник – любимый член семьи);
- Руководитель – почитаемый глава семьи, принимающий на себя ответственность за судьбу работников, за их проблемы и трудности;
- Преемственность традиций;
- Выращивание руководителя, ориентация на внутрифирменную карьеру.

4. Моральные стимулы:

- Распространение статусной информации о работнике в определенной локальной среде

Виды и формы стимулирования

5. Организационные стимулы:

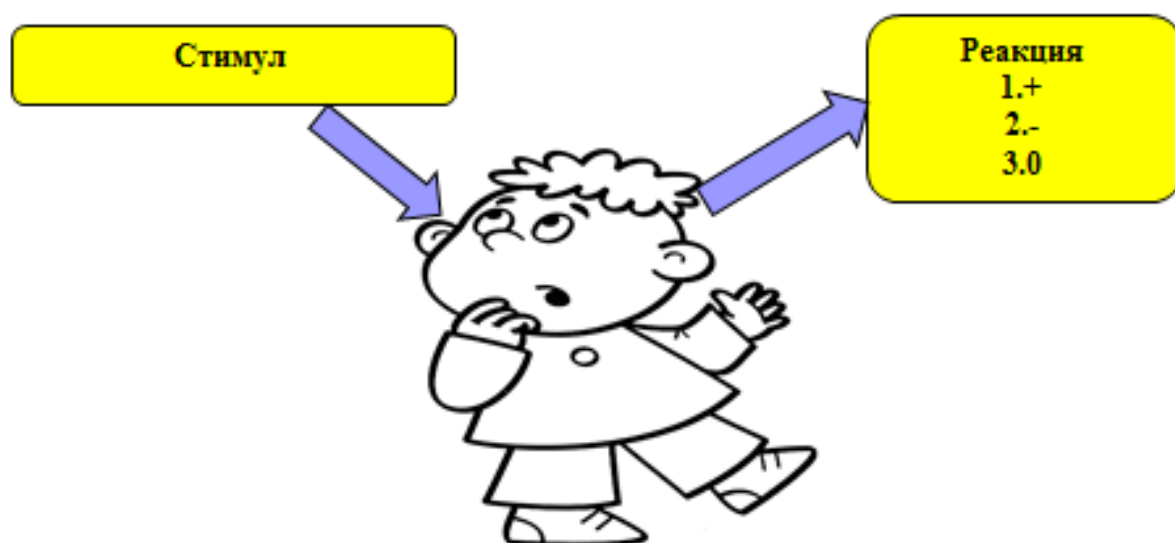
- Расширение полномочий
- Самоконтроль качества и результатов работы;
- Свободный распорядок работы;
- Свободные дни;
- Дополнительное распоряжение ресурсами;
- Контрактная форма найма

6. Участие в совладении и в управлении:

- Участие в совладении (участие в прибыли, участие в капитале);
- Участие в управлении (полное и своевременное информирование, участие в выработке решений, участие в принятии решений)

7. Негативные (штрафы)

Типологическая концепция Герчикова В.И.
Трудовая мотивация: Базовая модель



Предпочтительные типы мотивации при наборе (расстановке) персонала

Стимулирование работников с разными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные					
Денежные					
Натуральные					
Моральные					
Патернализм					
Организационные					
Участие в совладении и управлении					

Тези до круглого столу: **“СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

старшого викладача кафедри управління проектами ОРІДУ НАДУ при Президентіві України Пеклун Катерини Вікторівни; професора кафедри державного управління і місцевого самоврядування ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, доктора наук з державного управління, професора **Приходченко Людмили Леонідівни**, професора кафедри менеджменту організацій ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, кандидата економічних наук, професора

Яроміч Світлани Анатоліївни.

Трудова мотивація є однією з найбільш актуальних проблем, що мають місце у процесі реформування економіки та формування нового якісного стану суспільства. Саме зміни у ставленні до трудової діяльності показують результативність перебудови суспільства. Однак нова трудова мотивація, позначена прагненням людей до раціональної зайнятості, виробляється не автоматично, а лише за наявності цілої низки сприятливих обставин, особливо тих, що впливають на соціальне самопочуття людини.

Поняття “Трудова мотивація”:

Потреби та очікування працівника, з якими він співвідносить умови, процес і результати своєї праці.

Заходи, які організація приймає (може, повинна застосовувати) по відношенню до працівника, щоб спонукати його працювати з найвищою ефективністю на досягнення цілей компанії. Зовнішній вплив.

Існування ринку праці, динаміка і характер його розвитку в Україні впливають на формування такої стійкої тенденції ігнорування мотивації взагалі і матеріальну в тому числі. Причин цьому декілька.

Завдання мотивації полягає в умінні кожним керівником комбінувати їх та застосовувати комплексно, системно чи ситуативно. Вчені-теоретики та бізнес-консультанти впевнені, що рівень ефективності організації буде в першу чергу визначатися рівнем компетенції, особистими якостями керівника та усвідомленням місії організації.

Суттєвим стимулом трудової діяльності є участь працівників у корпоративних рішеннях, наявність відчуття командної роботи, підвищення кваліфікації та професійного рівня, вміння визначити для кожного працівника таке місце, де він зможе максимально реалізувати свій потенціал. Керівники, в основі діяльності яких лежать такі підходи, є новаторами і забезпечують ефективність роботи організації.

Але разом з тим, практики застерігають, що такі звичні фактори мотивації, як медичні страховки, путівки, оплата комунальних послуг та транспорту, хоча і створюють у співробітника відчуття стабільності і захищеності, не спрацьовують краще за такі стимули, як оплата навчання та підвищення професійної майстерності.

Сучасні керівники для акцентування мотивів трудової діяльності проводять аудит людських ресурсів, чим намагаються з'ясувати відповідність

політики організації в напрямку персоналу нормам чинного законодавства та передового досвіду. Аудит людських ресурсів дає можливість керівникові розробити концепцію та стратегію розвитку персоналу з обов'язковим розв'язанням проблем трудової мотивації.

Мотивація представляє собою складний і динамічний процес. Не існує і принципово не може існувати єдиної системи мотивації трудової діяльності. Мотивація як процес повинна розвиватися динамічно, системно, а за характером впливу на працівника носити індивідуальний характер, і бути диференційованою. Рівень мотивації носить відносний характер, і кожен працівник вплив одного й того ж фактора мотивації оцінюватиме по-різному.

Системи мотивації, які необхідно розробляти, повинні: по-перше, бути багатфакторними; по-друге, мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника; по-третє, постійно удосконалюватися та доповнюватися; по-четверте, бути значимими для організації.

Реалізація системи мотивації дасть можливість враховувати такі фактори мотивації праці персоналу, які на даному етапі розвитку організації займають пріоритетне місце, забезпечують індивідуальний підхід до працівників, що вкрай важливо для творчого ставлення до праці та розвитку інноваційних процесів. Мотивація персоналу ні за яких обставин не повинна стати самоціллю організації.

Організація для співробітника – це середовище, в якій він задовольняє свої потреби і реалізує свої цілі.

Співробітник для організації – це найчастіше різновид ресурсу, за допомогою якого організація реалізує свої цілі.

Мотив-конкретний, усвідомлений вид внутрішнього спонукання працівника, актуальна потреба, яку він намагається задовольнити, працюючи в компанії.

Стимул – конкретний вид блага або покарання, які застосовуються до працівника в компанії.

Стимулювання – зовнішній вплив з боку управлінців, менеджерів організації на працівників (окремої людини або групи) з метою спонукання їх до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Трудова мотивація – основний компонент самосвідомості працівника, що визначає його ставлення і поведінку в роботі, його реакцію на конкурентні умови праці.

Мотиваційні типи можна розділити на два класи:

1) клас унікаючої мотивації (унікаюча мотивація – людина прагне уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки);

2) клас досягаючої мотивації (досягаюча мотивація – людина веде себе так, щоб досягти певних рубежів, до яких він прагне).

Типи мотивації

1. люмпенізований (унікаюча мотивація);

2. інструментальний (досягаюча мотивація);

3. професійний (досягаюча мотивація);

4. патріотичний (досягаюча мотивація);

5. хазяйський (досягаюча мотивація).

1. Інструментальний тип.

- цікавить ціна праці, а не його зміст (тобто праця є інструментом для задоволення інших потреб, звідси і назва цього типу мотивації);
- робота розглядається як джерело заробітку та інших благ.
- важлива обґрунтованість ціни, не бажає “подачок”;
- важлива здатність забезпечити своє життя самостійно.

2. Професійний тип.

- цікавить зміст роботи;
- не згоден на нецікаві для нього роботи скільки б за них не платили.
- цінує в роботі її зміст, різноманітність, творчий характер;
- можливість довести (собі і \ або оточуючим), що він може впоратися з важким завданням

- цікавлять важкі завдання – можливість самовираження;
- вважає важливою свободу в оперативних діях;
- важливо професійне визнання, як кращого у професії.

3. Патріотичний тип.

- необхідна ідея, яка буде їм рухати;
- важливо суспільне визнання участі в успіху;
- головна нагорода – загальне визнання незамінності у фірмі

4. Хазяйський тип.

- добровільно приймає на себе відповідальність;
- характеризується загостреним вимогою свободи дій;
- не терпить контролю.

5. Люмпенізований тип.

- все одно, яку роботу виконувати, немає переваг;
- згоден на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше;
- низька кваліфікація;
- не прагне підвищити кваліфікацію, протидіє цьому;
- низька активність і виступ проти активності інших;
- низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших;
- прагнення до мінімізації зусиль.

Види і форми стимулювання

1. Матеріальні грошові стимули:

- Зарплата (преміальна частина, що залежить від конкретних результатів діяльності);
- Доплати і надбавки;
- Цільова премія

2. Матеріальні не грошові (натуральні) стимули:

- Житло;
- Автомобіль, гараж, стоянка;
- Земельна ділянка, дача;
- Місця в дитячих установах;
- Путівки в місця лікування та відпочинку;

- Дієтичне харчування;
- Телефон;
- Позики, кредити;
- Право роботи за сумісництвом;
- Екскурсії та відрядження з обміну досвідом;
- Цінні подарунки (важливо, щоб у ньому було щось, чого не можна купити);

- Право придбання в організації товару або послуги;
- Право змінити професію в рамках організації;

3. Забота про працівника (патерналізм):

- Опора на неформальні відносини (організація - єдина родина, кожен працівник – улюблений член сім'ї);
- Керівник – шанований глава сім'ї, який бере на себе відповідальність за долю працівників, за їх проблеми і труднощі;
- Спадкоємність традицій;
- Вирощування керівника, орієнтація на внутрішню фірмову кар'єру.

4. Моральні стимули:

- Поширення статусної інформації про працівника в певній локальній мережі

5. Організаційні стимули:

- Розширення повноважень
- Самоконтроль якості та результатів роботи;
- Вільний розпорядок роботи;
- Вільні дні;
- Додаткове розпорядження ресурсами;
- Контрактна форма найму

6. Участь у співвласності і в управлінні:

- Участь у співвласності (участь у прибутку, участь у капіталі);
- Участь в управлінні (повне і своєчасне інформування, участь у виробленні рішень, участь у прийнятті рішень)

7. Негативні (штрафи)

Таким чином, мотивація праці є актуальним та складним процесом, якій потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності.

Тема: Формування управлінських команд

Безверхнюк Тетяна Миколаївна

завідувач кафедри управління проектами
ОРІДУ НАДУ при Президентові України, доктор наук з
державного управління, професор;

Молодожен Юлія Борисівна

доцент кафедри державного управління і місцевого
самоврядування ОРІДУ НАДУ при Президентові
України, доктор наук з державного управління,
доцент;

- Запровадження **сучасних практик і технологій** управління персоналом в системі державної служби дозволить **вдосконалити систему управління персоналом на державній службі**, забезпечить об'єктивний процес прийняття та проходження державної служби та зміцнить професійну спроможність державної служби.



Толкованов В'ячеслав Вікторович
Голова Нацдержслужби України

Вміння державних службовців працювати в команді, поряд із професіоналізмом, є однією з найважливіших компетенцій

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД

*Собраться вместе – это начало,
Сохраниться вместе – это прогресс.
Работать вместе – это успех.*
Генри Форд

Командний підхід

Не имеет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать, что им делать. Мы нанимаем толковых людей, чтобы они говорили, что делать нам.



Командний підхід

- «Персонал - это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей».



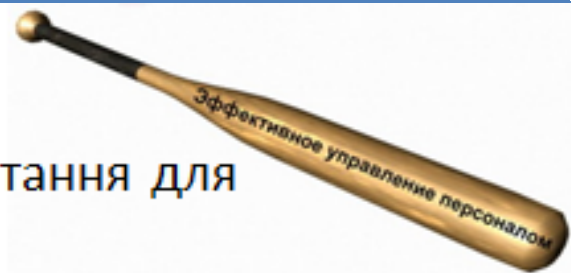
Якокка Ли, был президентом компании Ford и председателем правления корпорации Chrysler.

Структура заняття

1) **Теоретичний блок** – питання для обговорення:

- поняття «команда», відмінність команди від звичайної групи;
- особливості формування управлінської команди в системі державної служби;
- технологія формування управлінської команди в системі державної служби.

2) **Практичний блок** – метод самодіагностики: Визначення власної орієнтації на стиль діяльності «команда».



1. Поняття «команда», відмінність команди від звичайної групи

Робоча група (work group)/трудовий колектив - це двоє або більше людей, що працюють узгоджено, але кожен член групи перш за все прагне задовольнити власні потреби, він не переймається загальними цілями.

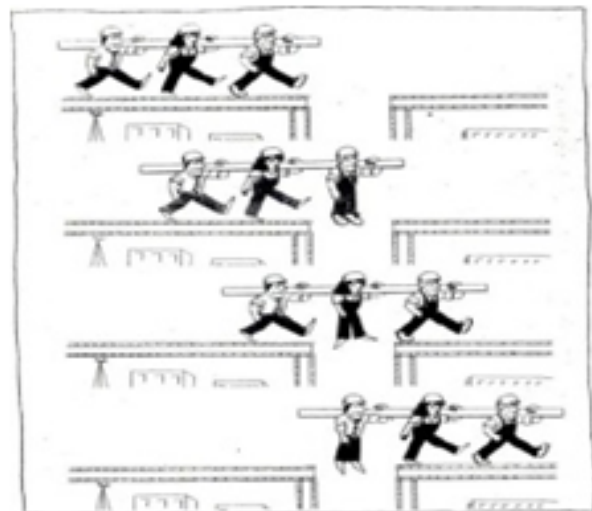
Індивідуальні інтереси вище інтересів групи.



1. Поняття «команда», відмінність команди від звичайної групи

- **Команда (team)** - це група людей, що працюють взаємозалежно один від одного і ставлять у главу кута досягнення спільної мети.

Інтереси команди вище індивідуальних інтересів учасників.



Основні критерії відмінності команди від групи

Критерій	Група	Команда
Цілі діяльності	- наявність не загальної, спільної цілі, а сукупності індивідуальних цілей; - формальне прийняття цілей, <u>відсутність їх прийняття на емоційному рівні</u>; - "роз'єднаність", "розірваність" спільної мети групи та власних інтересів членів команди.	- наявність спільної цілі або комплексу цілей, які здебільшого визначаються самостійно членами команди (але можуть задаватися і зовні), а також усвідомлюються ними на <u>емоційному та мотиваційному</u> рівні.
Принципи взаємодії у процесі досягнення цілей	- принципи взаємодії здебільшого задаються "зовні" (наприклад, керівниками вищого рівня управління); - дотримання принципів здебільшого регулюється "зовні" спеціальними санкціями; - акцент робиться в основному на необхідності дотримання формально-функціональних основ взаємодії.	- принципи взаємодії спільно визначаються членами команди; - дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо мотивовано; - важливу роль відіграють принципи, пов'язані із партнерською взаємодією членів команди та забезпеченням, разом із цілями команди, умов для задоволення особистих інтересів її членів, їх самореалізації
Рольова структура, позиції та функції лідера	- ролі здебільшого задаються зовні; - ролі здебільшого взаємодіють на формальній основі; - рольова ієрархія може мати виражений характер; - керівник переважно виконує формально-адміністративні функції; - відкрита рольова структура, введення нових членів носить формальний характер і не співвідноситься з очікуваннями її членів.	- ролі задаються всередині із врахуванням мети, індивідуальних особливостей членів команди; - ролі гармонійно взаємодіють та взаємодоповнюють одна одну; - рольова ієрархія взагалі відсутня або має нескладний характер; - керівник виступає лідером групи; - відкрита рольова структура, але введення нових членів носить певною мірою обмежений характер і здійснюється з урахуванням мети, принципів взаємодії, очікувань членів команди

Команда – це



- Група людей, що характеризується цілеспрямованою, угодженою роботою спеціалістів, які працюють над вирішенням спільно визначеного комплексного завдання, поєднуючи різноманітні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії.
- *Взаємозв'язок через «спільну ставку» на успіх*
- *Синергія компетентності та креативності*

Передумови створення команди:

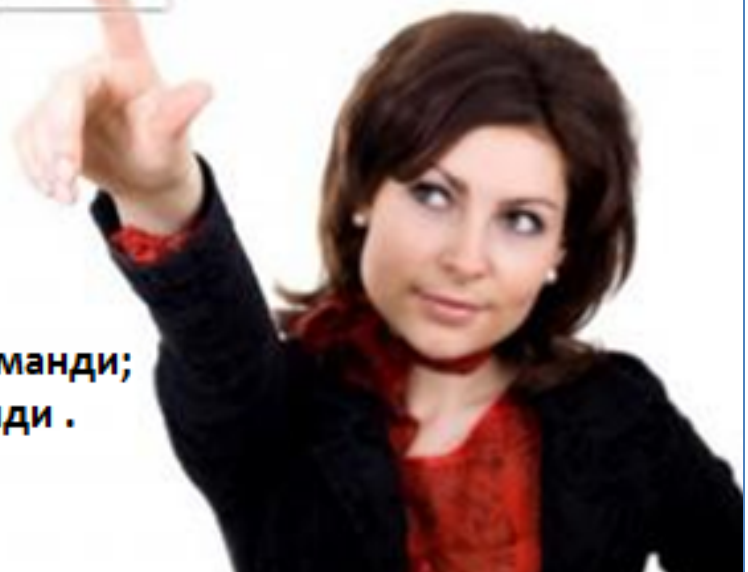
- люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, професіоналами, експертами при вирішенні покладених на них завдань;
- сукупний досвід і здібності людей, які працюють в команді, повинні перевищувати досвід і здібності будь-якого з них;
- більшість людей повинна мати можливість впливати на прийняття рішень, які їм доводиться виконувати;
- кожна людина повинна мати схильність до творчості.



Процес формування команди включає чотири етапи:

- 1) комплектування команди;
- 2) згуртування команди
на основі місії;

- 3) позиціонування команди;
- 4) становлення команди .



Управлінська команда – це

- Група лідерів, орієнтована на вирішення організаційно-управлінських завдань, яка взяла на себе *відповідальність за досягнення загальної цілі (місії) і ефективність роботи організації.*
- Командний менеджмент базується на процесі делегування повноважень



2. Особливості формування управлінської команди в системі державної служби

- Управлінська команда державних службовців формується для виконання переважно організаційно-розпорядчих функцій, втілення соціально-економічних програм, здійснення державної політики.



2.1. Типи організації спільної діяльності державних службовців:

Перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти державні службовці - учасники команди, визначається чітко встановленими і відносно стабільними обов'язками й посадовими вимогами, терміни виконання завдання, ступінь і види контролю встановлюються нормативно-правовими документами.

2.2. Організаційно-культурний контекст функціонування команди в системі державної служби

- Жорстка управлінська вертикаль, персональна відповідальність за дії чи бездіяльність об'єктивно зумовлюють використання адміністративних методів і стилів управління керівником-лідером.

- Принцип першого керівника, відповідно до якого "при організації виконання важливих завдань контроль залишається за першим керівником, оскільки тільки він має право і можливість вирішувати або передоручати вирішення будь-якого питання"

Цим самим *порушується принцип делегування повноважень*, тому що він передбачає контроль результатів діяльності з боку керівника, а не контроль за процесом виконання. Тому запровадити управлінську команду в систему органів державної служби є досить складним процесом

Запроваджуючи командний стиль роботи, керівнику варто пам'ятати такі технічні аспекти.

2) Створюючи управлінську команду, керівник має усвідомити, що **командне управління** **забирає багато часу** для **узгодження окремих питань з учасниками команди**. А в умовах динамічної зміни соціально-економічної та ринкової ситуації від них вимагається **оперативне узгодження та дії**.

У системі державної служби:

3) Склад управлінської команди, визначення притаманних лише цій команді ролей і позицій кожного разу вирішуються окремо та не має універсальних рекомендацій.

Унікальність пояснюється тим, що команда управлінців створюється не лише під виконання завдань і функцій органу виконавчої влади, його структури чи підрозділу, а й під конкретного керівника.

Звичайно, це покладає на керівника додаткове навантаження, пов'язане з коригуванням власного стилю управління і спілкування, розвитком уміння делегувати повноваження і співвідповідальність.

3. Технологія формування управлінської команди в системі державної служби

Технологічні механізми	Технологічні прийоми і методи
Правові механізми	- Розробка правових норм регуляції державно-службових та посадових відносин між членами управлінської команди; - легітимізація процесів добору управлінських команд; - розробка Етичного кодексу управлінської команди державних службовців
Механізм лідерства	- Вибір моделі управління й функціонування управлінської команди; - встановлення основних принципів взаємодії; - визначення орієнтирів розвитку; - формування мікроклімату в колективі
Організаційні механізми	- Встановлення критеріїв добору учасників управлінської команди; - делегування повноважень; - дотримання правил забезпечення ефективного командного стилю роботи; - контроль результатів діяльності з боку керівника
Психологічні механізми	- Аналіз поля сил групи; - створення і вивчення нових норм, цінностей і поведінки або утворення командної субкультури; - заморожування результатів
Консультативні механізми	- Ситуативний аналіз; - установчі збори для побудови команди; - експертно-консультативна діяльність; - застосування техніки змін як алгоритму вирішення проблеми

Тези до круглого столу: **“ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД”** за участю доцента кафедри державного управління і місцевого самоврядування ОРІДУ НАДУ при Президентові України, доктора наук з державного управління, доцента **Молодожен Юлії Борисівни** та завідувача кафедри управління проектами ОРІДУ НАДУ при Президентові України, доктора наук з державного управління, професора

Безверхнюк Тетяни Миколаївни

Поняття команди.

Команда – це автономний самоврядний колектив професіоналів, здатний оперативно, ефективно і якісно вирішувати поставлені перед ним завдання.

Основними ознаками команди є:

- Ефективне конструктивне міжособистісне взаємодія;
- Професіоналізм кожного з членів;
- Позитивне мислення – орієнтація на загальний успіх;
- Здатність злагоджено працювати на загальний результат;
- “Нефіксоване”, гнучке і мобільне розподіл функцій між членами команди.

“Ефект” команди

Відомо, що добре спрацьована команда надзвичайно ефективна і “практично непереможна”. “Ефект команди” досягається за рахунок:

- Необмеженої інтенсифікації праці: для членів команди не існує нормованого робочого дня; команда унормовує свій робочий день сама в залежності від темпів досягнення поставленої мети.

- Скорочення втрат робочого часу шляхом досягнення високого рівня організації праці всередині команди: взаємозамінність, підвищена особиста ініціатива, конструктивна комунікація, раціональний розподіл ролей, робота на випередження.

- Використання корпоративних форм прийняття рішень, що ще більше підвищує мотивацію і самовіддачу всіх членів команди.

В основі “ефекту команди” лежить висока мотивація її членів працювати разом на спільний результат. Мотиваційний фон повинен досягати такого рівня, який в змозі:

- “Перекрити” підвищені вимоги до виконавської дисципліни і до переходу на “ненормований” характер робіт;
- “Перекрити” очікувані зовнішні та внутрішні ризики гальмування ходу робіт;
- Ініціювати особисту ініціативу і самовіддачу всіх членів команди.

Високий мотиваційний фон забезпечується завдяки:

- Неординарним формам стимулювання: більш висока оплата, туристичні поїздки, цікаві відрядження; перспективи кар’єри, іміджу, суспільного визнання та інше.

- Виключенню традиційних форм адміністративного управління та перекладів членів команди на внутрішньокорпоративне управління.

Принципи роботи команди складають основу командоутворення, задають “правила гри” при організації команд.

“Плюси” організації команди

Команда не є універсальним інструментом системи управління. Але в організації команд чимало “плюсів”.

“Плюс”	Показник	Зміст
Професійний	Час	Команда професіоналів здатна швидко і ефективно вирішити завдання, на яку зазвичай йде значний час.
	Креативність	Команда професіоналів здатна генерувати нестандартні рішення, створюючи “скарбничку рішень”
	Якість	“Кодекс честі” професіонала не дозволить зробити роботу неякісно
Комунікативний	Стиль	У команді відпрацьовується стиль співробітництва і взаємної підтримки
	Координація	У команді не потрібен спеціальний менеджер, який координує роботу членів команди. Кожен з членів гнучко бере участь у координації робіт.
Соціальний	Імідж	Наявність команди створює фірмі вигідний імідж, викликаючи у клієнтів довіру
	Перспектива	При наявності команди фірма має переваги в отриманні вигідних замовлень.
Духовний	Цінності	Робота в команді формує творчу систему цінностей у кожного члена команди.
	Зростання	Робота в команді завжди сприяє особистісному і професійному зростанню членів команди, а значить і підвищує ефективність команди в цілому.

“Мінуси” роботи команди

Створюючи команду важливо пам’ятати і про її “мінуси”, їх також чимало:

- Час. Щоб робоча група була командою потрібно чимало часу.
- Гроші: щоб члени групи стали командою, потрібні гроші на додаткові тренінгові заняття (необхідно сформувати “командний дух”); можливо, будуть потрібні гроші на додаткове навчання членів команди.
- “Людський фактор”: в команді різко зростає цінність людини, керівнику та члену команди потрібно бути до цього психологічно готовими.
- Недирективності: адміністративно-командний стиль управління в команді “не проходить”.
- “Ексклюзивність”: модель команди не завжди придатна для “тиражування”, кожен нову команду потрібно створювати з особливою ретельністю і дбайливістю.
- Крихкість: у команді багато що тримається на взаєминах між її членами, на “командному дусі”, системі цінностей, філософії розвитку. Це категорії тонкі і вимагають постійної підтримки, супроводу.

Типи команд

Теоретики і практики менеджменту та, зокрема, фахівці в області робочих команд по-різному підходять до питання визначення типів команд. Як правило, класифікація команд проводиться в контексті питань, що розглядаються, або ув’язується з результатами досліджень деякої вузької сфери діяльності.

Діяльність робочих команд орієнтована на вирішення завдань, мети змінюються в міру необхідності. Основна увага приділяється досягненню конк-

ретних результатів: підходящі співробітники і відповідні ресурси об'єднуються заради максимально швидкого і якісного виконання завдання, терміни та етапи її рішення постійно контролюються. Відносини між співробітниками будуються на принципах взаємозалежності. Лідерство ґрунтується на сприянні контактам і співпраці. Керівництво діє як каталізатор групової взаємодії та співпраці. Ефективність діяльності групи визначається індивідуальною успішністю в поєднанні з можливістю об'єднати особисті цілі співробітників зі стратегічними цілями організації”.

У виробничому середовищі команда може складатися з груп робітників, які мають по кілька професій, що дозволяє їм виконувати всі операції, необхідні для випуску певного продукту. У секторі послуг, наприклад у страховій справі, робоча команда може включати фахівців з обробки вимог про виплату страхових сум, представників обслуговування клієнтів і страховиків, що працюють у певному географічному регіоні.

В якості основних критеріїв класифікації робочих команд пропонуємо використовувати наступні:

1. Членство: які категорії співробітників організації входять до складу робочої команди;
2. Цілі та функції: які цілі і завдання ставляться перед робочою командою; які функції виконує команда;
3. Життєвий цикл: яка тривалість періоду часу існування робочої команди;
4. Управління: яким чином здійснюється керівництво робочою командою;
5. Взаємодія: які форми відносин використовуються в процесі функціонування робочої команди;
6. Методи: якими способами і засобами користуються команди для досягнення поставлених цілей.

Згідно з наведеними критеріями можна виділити десять типів команд:

- Інтрафункціональні команди: інформація та функції розділені між членами команди; структура і склад варіюються при зміні галузі застосування.
- Оперативні команди: тимчасове об'єднання фахівців різного профілю для вирішення актуальних проблем і вироблення рекомендацій; періодичні короткочасні зустрічі (1-2 години на тиждень); практична діяльність не входить до компетенції команди.
- Кросфункціональні команди: фокусуються на вдосконаленні деякого процесу; зазвичай залучаються фахівці з різних підрозділів організації, часто такі команди трансформуються в самоврядні або самонаправляемі команди.
- Підприємницькі команди: спеціалізуються на спостереженні за процесом виробництва специфічного продукту або сегментом клієнтів, підтримці та вдосконаленні системи, орієнтованої на споживача.
- Виконавчі команди менеджерів: створюються для вироблення стратегічних рішень і керівництва; лідером команди, як правило, є перша особа організації.

- Координаційні команди менеджерів: створюються в умовах мережевої організації для вироблення стратегічних рішень і координації робочих команд нижнього рівня.

- Неканонічні команди: мають великі права, повноваження і відповідальність з питань, не пов'язаних з функціями постановки цілей і планування; зовнішні контакти забезпечуються менеджерами або іншими підрозділами.

- Самонаправляемі команди у виробництві та сервісі: забезпечують виробничий процес або сервісні функції.

- Самонаправляемі команди в інтелектуальній сфері: команди, пов'язані з розробкою нових виробів, процесів, технологій.

- Віртуальні команди: інтелектуальні команди, що контактують допомогою комп'ютерних мереж.

Форма управління в команді - одна з найважливіших умов ефективності команди, і вона спеціально обговорюється з кожним членом команди до початку її функціонування.

Приймаючи командою форма управління визначає основу високого рівня виконавської дисципліни в роботі команди.

Форми управління в команді досить різноманітні і специфічні. Вони залежать від того, наскільки збалансовані наступні показники:

- Специфіка сфери діяльності команди;
- Умови поставленої перед командою завдання;
- Рівень спрацьованості команди;
- Рівень індивідуального професіоналізму членів команди;
- Наявність конструктивних лідерських якостей у керівника команди;
- Характер міжособистісних стосунків у команді;
- Рівнозначність мотивації всіх членів команди;
- Чисельність команди;
- Орієнтованість основного обсягу робіт на членів команди, які мають певну вузьку спеціалізацію.

З усього різноманіття варіантів управління можна виділити три основні форми, модифікації яких широко розповсюджені в усіх сферах виробничої і творчої діяльності команд.

1. “Театр одного актора”. Використовується в командах, мають загально-визнаного талановитого лідера-професіонала “унікальної проби”. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, крім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці. Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди на свій розсуд. Така команда виключно ефективна у своїй діяльності до тих пір, поки авторитет керівника – лідера незаперечний і приймається всіма членами команди майже на підсвідомому рівні. Форма управління зазвичай характерна для інтелектуальної сфери: наукові школи різних наукових авторитетів, театри-студії талановитих режисерів і т.д.

2. “Команда згоди”. Найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожен член команди “закриває” автономну ділянку робіт, і його думка є надзвичайно важливим для команди в цілому. Всі

відповідальні рішення приймаються колегіально, реалізує їх керівник команди або один з ключових фахівців команди. Така форма організації краща для творчих команд, управлінських команд, команд каскадерів, вузькоспеціалізованих виробничих команд, аварійних команд, команд фахівців-медиків, команд фахівців з реклами, менеджерів.

3. “Рада”. Займає проміжне положення. У радянські часи широко використовувався термін “рада бригади”. Подібна форма доречна для команд великої чисельності; ядро становить ядро найбільш кваліфікованих, досвідчених та авторитетних фахівців, чия думка є визначальним для інших членів команди. Відповідальні рішення приймаються після обговорення з провідними спеціалістами команди на раді (планерці, оперативці) команди. Ця форма внутрікомандного управління найбільш прийнятна для великих виробничих бригад, науково-дослідних, педагогічних колективів. Збори всіх членів команди в цих випадках більше схоже на віче, ніж на оперативне прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах головним ресурсом ефективного господарювання є корпус фахівців. Різно зростає роль осіб, що здійснюють процес управління. Від кваліфікації, ділової активності, уміння взаємодіяти між собою і досягати соціально значущого результату залежать долі людей і перспективи розвитку фірми, установи, економічного району.

Одним з найбільш затребуваних особистих якостей, поряд з професіоналізмом, є здатність фахівця діяти в команді. Ключовим чинником ефективної роботи команди є здатність кожного її члена “працювати на результат”. Однак на практиці психологічний аспект нерідко зміщується з результатів діяльності на міжособистісну конкуренцію, що часто приводить до прихованої і явної конфронтації. А це, у свою чергу, веде до ділового і економічного спаду, формує напругу усередині колективу, руйнівню впливає на особу.

Власне наявність команди є одним з ознак високоефективних організацій. Фахівці з управління персоналом помітили, що співробітники організацій, у яких великі обсяги влади, інформації, знань та прав концентруються в руках вищої ланки, поступово виробляють якості, корисні для просування вгору по службових сходах (навички маніпулювання, “боротьби за місце під сонцем”, індивідуалізм та ін.) Цікаво, що подібні особистісні особливості співробітників підвищують конфліктний фон в організації і деструктивно впливають на її розвиток. Навпаки, робота в команді формує у співробітників якості, які сприяють поступальному розвитку організації (навички співпраці, взаємної підтримки, збільшення потенціалу кожного і ін.) Тому формування навичок роботи в команді стає однією з ключових завдань управління у високоефективних організаціях.

Можливість працювати в команді дає кожній людині серйозну підтримку і перспективи зростання як особистості. Однак існують і помилкові команди, до роботи яких керівник вкладає негативний зміст дієслова “командувати”. Команда – це не група людей, якою можна командувати. Команда – це група фахівців, зацікавлених у досягненні загального результату. Команда ні в якій мірі не пригнічує індивідуальність окремої людини. Навпаки, кожен займає в команді місце, відповідне його здібностям і можливостям. У команді кожен її

член відчуває себе значимою і незамінним, а це, як відомо, є найважливішою умовою задоволеності професійною діяльністю.

Сьогодні життя вчить людину працювати в команді. Численні надзвичайні ситуації, природні катаклізми припускають наявність команд рятувальників. Як показують спортивні змагання, відсутність командного духу призводить до поразки в будь-якій грі. Енергія команди дозволяє починаючим фірмам вириватися вперед, займаючи гідне місце на ринку. У державних освітніх та соціальних закладах команди адміністраторів і фахівців різних служб досягають результатів у процесі соціалізації співробітників.

Тема: Управління конфліктами

Приходченко Людмила Леонідівна

професор кафедри державного
управління і місцевого самоврядування
ОРІДУ НАДУ при Президентові України,
доктор наук з державного управління,
професор;

КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

Конфліктологічна компетентність державного службовця включає:

- ✓ розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- ✓ формування конструктивного відношення до конфліктів;
- ✓ володіння навиками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях;
- ✓ уміння оцінювати і пояснювати виникаючі проблемні ситуації;
- ✓ наявність навиків управління конфліктними явищами;
- ✓ уміння розвивати конструктивний ресурс виникаючого конфлікту;
- ✓ уміння передбачати можливі наслідки конфлікту;
- ✓ уміння конструктивно регулювати суперечності та конфлікти, усувати негативні наслідки **конфліктів**.

Скільки суперечок було б припинено, якби учасники домовилися давати визначення своїм термінам.
Арістотель

ЩО ОЗНАЧАЄ ПОНЯТТЯ “КОНФЛІКТ” ?



3

КОНФЛІКТ

Поняття «конфлікт» відноситься до системи базових категорій конфліктології, протилежністю якого виступає згода, мир, єдність, інтеграція, співробітництво, згуртованість тощо, зміст яких має відбивати бажані перспективи після конфліктної взаємодії.



6

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

ПІД КОНФЛІКТОМ (від лат. CONFLICTUS- СУПЕРЕЧКА) РОЗУМІЮТЬ
ЗІТКНЕННЯ СТОРІН, ЩО МАЮТЬ
ПРОТИЛЕЖНІ ЦІЛІ, ІНТЕРЕСИ,
ПОГЛЯДИ, СЕРЙОЗНІ РОЗБІЖНОСТІ,
ГОСТРІ СУПЕРЕЧКИ, ЩО ПРИЗВОДЯТЬ
ДО БОРОТЬБИ

7

**В ОСНОВІ БУДЬ-
ЯКОГО КОНФЛІКТУ
ЛЕЖИТЬ**

**ситуація, що
включає**

- **притилежні цілі**
та методи їх
досягнення
- **неспівпадіння**
інтересів
- **бажань**
- **стереотипів**
- **настанов**



8

Динаміка конфлікту

1. Виникнення
конфліктної
ситуації
2. Легалізація
конфліктної
ситуації
3. Перехід до
конфліктної
поведінки



9

Соціально- психологічний аналіз дозволяє виділити такі типи конфліктів

- внутрішньоособистісний
- міжособистісний
- особистісно-груповий
- міжгруповий

10

ТИПОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ

- *За масштабом* виокремлюють глобальні та парціальні конфлікти.
- У парціальних конфліктах спостерігається протиставлення окремих працівників з керівником або працівників між собою. Суперечності парціальних конфліктів розв'язуються найчастіше авторитетом керівника.
- Вчені, досліджуючи критерії класифікації конфліктів, подають такий критерій, як *ставлення людини до конфлікту*. Наприклад, можна зробити такий поділ:
 - конфлікти, що оцінюються як небажані — при цьому з'являється захисна позиція особистості;
 - конфлікти, що сприймаються людиною, як необхідні — в такому разі людина поводить себе природніше, адекватно.

11

Класифікація конфліктів на основі суб'єктів взаємодії

тип конфлікту	об'єкт задоволення потреб	потреби
ресурсний	ресурси	матеріальні
статусно-рольовий	статус у групі	соціальні
через ідеї, норми, принципи	ідеали, норми, принципи	духовні

12

ПОЗИТИВНІ ЕФЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ЕНЕРГІЇ КОНФЛІКТУ

- Збуджується інформаційна активність конфліктуючих сторін
- Розгортається взаємопізнавальний процес
- Накопичується інформація про ситуацію(опонентів, ресурси, цінності тощо)
- Активізується раціоналізаторська, модернізаторська, інноваційна, науково – технічна діяльність
- Підсилюються адаптаційні процеси
- Більш активно відбувається пристосування до нових умов

13

ТИПИ ТЕМПЕРАМЕНТУ

САНГВІНІК

- легка пристосованість до умов, що змінюються;
- високий спротив труднощам життя;
- рухливість;
- товариськість;
- широке коло знайомств;
- часта зміна прихильностей;
- активність і працездатність;
- швидке переключення на нову роботу;
- легко перенавчається;
- продуктивність діяльності;
- оптимістичність;
- поверховість у сприйнятті людей і явищ;
- млявість і кволість за відсутності зовнішніх стимулів.

ХОЛЕРИК

- підвищена збудливість;
- велика життєва енергія;
- недостатнє самовладання;
- невтриманість;
- неврівноваженість;
- різкість;
- поривчастість рухів;
- захопленість новими справами при недостатній витриманості;
- змінність настрою від злету до падіння;
- нетерпимість;
- запальність;
- галасливість.

14

ТИПИ ТЕМПЕРАМЕНТУ

ФЛЕГМАТИК

- мала чутливість та емоційність;
- заспокійливість;
- повільність;
- врівноваженість;
- впертість;
- терплячість;
- витриманість;
- самовладання;
- витривалість;
- працездатність;
- інертність;
- надійність у дружбі;
- неохочість до змін оточення;
- вузькість кола спілкування;
- хороша опірність сильним і тривалим подразникам.

МЕЛАНХОЛІК

- висока чутливість;
- емоційна ранимість;
- пасивність;
- загальмованість;
- інертність;
- сльозливість та образливість;
- боязкість;
- тривожність;
- невпевненість у собі;
- нерішучість;
- невиразність міміки та рухів;
- настороженість до всього нового;
- ніяковість у присутності нових людей;
- самотійність;
- чутливість до людини;
- багатство асоціативного внутрішнього світу.

15

ТИПИ МИСЛЕННЯ

І. Павлов виділяв специфічні типи людей: художній, розумовий та середній.

Це пов'язувалося з наявністю в нервовій системі людини двох сигнальних систем: 1-а – образна, емоційна; 2-а – пов'язана із відображенням образів за допомогою знаків, слів як сигналу системи.

- **Наявність двох сигнальних систем пов'язують із діяльністю правої і лівої півкуль головного мозку людини.**
- **Встановлено, що функція лівої півкулі – оперування вербально-знаковою інформацією, читання, рахунок, тоді як функція правої півкулі – оперування образами, орієнтування у просторі, розрізнення музичних тонів і невербальних звуків, розпізнання складних предметів (наприклад, обличчя), продукування сновидінь.**

НАСЛІДКИ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

<u>ФУНКЦІОНАЛЬНІ</u>	• вирішення проблеми таким шляхом, який влаштовує всі сторони
<u>ДИСФУНКЦІОНАЛЬНІ</u>	• Незадоволеність • поганий психологічний клімат • плинність кадрів • зниження продуктивності праці • непродуктивна конкуренція • уявлення про іншу сторону як про "ворога" • уявлення щодо своїх цілей, як про позитивні, а про цілі протилежної сторони, як про негативні • зменшення комунікацій між сторонами • збільшення ворожнечі між сторонами • збільшення значення "перемоги" над протилежною стороною

СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТІ

- ✓ УНИКНЕННЯ
- ✓ ПРИСТОСУВАННЯ (ЗГЛАЖУВАННЯ)
- ✓ КОНКУРЕНЦІЯ (ЗМАГАННЯ)
- ✓ КОМПРОМІС
- ✓ СПІВПРАЦЯ

СХЕМА ТОМАСА



20

Уникнення.

Коли людина ігнорує конфліктну ситуацію, удає, що її не існує, не вживає ніяких заходів – така стратегія правомірна. Але буває й так, що невтручання може призвести до ескалації конфлікту, оскільки проблема не вирішується, а інтереси учасників конфлікту залишаються незадоволеними.

Внаслідок невтручання проблема, яку можна було вирішити, залишається і перетворюється на таку, яку вже неможливо розв'язати.

Гасло – «моя хата с краю».

21

Компроміс

Пошуки балансу, взаємних поступок, вгамування суперечностей і підкреслення спільності інтересів. Іноді компроміс допомагає прийняти певне рішення.

Гасло — *«краще маленька рибка, ніж великий тарган».*

22

Суперництво

Дає змогу домогтися необхідного результату, стимулює розвиток, сприяє прогресу. Сторона конфлікту, що застосовує стиль суперництва, покладається на силу для забезпечення своєї переваги, намагається нав'язати іншим свій варіант вирішення спірних питань.

Власна перемога бачиться як поразка суперника. На переговорах використовуються слабкі місця в його аргументації.

Гасла — *«сильний завжди має рацію», «переможців не судять»* тощо.

23

Співробітництво

Орієнтація на найповніше задоволення інтересів усіх учасників конфліктної ситуації. У процесі співробітництва суперечності відверто обговорюються, спільно з іншою стороною наполегливо шукаються шляхи та засоби погодження спірних питань. Виявляються приховані інтереси, відшуковуються резерви та ресурси для їхнього задоволення.

Гасло – *«один розум добре, а два –краще»*

24

Конфліктологічна компетентність дозволяє

Набуття конфліктологічної компетентності державним службовцем дозволяє розкрити й використати конструктивний ресурс конфлікту у його критичній і пост-критичній фазах.

- У критичній фазі: – розмежувати власні інтереси та цінності як особи (людини) і як посадової особи, відокремити приватне від громадського, визначити верхню межу сфери інтересів, яка відповідає професійній дії службовця (*«нічого особистого»*) та усвідомити нижню, на якій може настати ситуація конфлікту інтересів;
- встановити міру власної готовності до подолання стресу як наслідку особистісного конфлікту у сферах *«належного»* і *«можливого»* та *«імовірного»* і *«необхідного»*;
- визначити ступінь власної готовності до комунікативної взаємодії з конфліктуючим суб'єктом у межах посадових інструкцій і повноважень;
- розмежувати дійсну та уявну соціальну (інституційну) позицію опонента, збагнути, якого статусу він прагне, визначити оптимальний рівень соціальної дистанції;
- застосувати прийоми рефлексивного мислення до моделювання можливого розвитку простору конфлікту й бажаного сценарію його розв'язання;
- виявити інституційну позицію та нормативні засади, що включають конфліктуючого суб'єкта в сценарій подолання суперечливої ситуації на безособистісному, формалізованому рівні, аргументовано продемонструвати переваги поетапного розв'язання суперечності в правовому полі;
- надати сприяння в унормуванні оновленого статусу опонента.

Тези до тренінгу: **“УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ”** професора кафедри державного управління і місцевого самоврядування ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, доктора наук з державного управління, професора **Приходченко Людмили Леонідівни.**

Сучасна практика використовує різні форми роботи з конфліктами. З одного боку, подібна різноманітність надає державним службовцям широкий вибір у підході до управління конфліктом, з іншого – існує складність при виборі найоптимальнішого способу врегулювання конфлікту..

Здійснювати процес управління конфліктом необхідно, визначити мету, яку необхідно досягнути у результаті конфлікту; проаналізувати актуальний стан структурних компонентів конфлікту (стан учасників, предмету і об’єкту, причин конфлікту, навколишнього середовища тощо); обирати характер управлінського впливу та реалізувати обрану техніку чи технологію за певним алгоритмом.

Дії суб’єктів управління – державних службовців – конкретні варіанти розв’язання конфлікту. Ці варіанти можна звузити до:

- *повне розв’язання конфлікту на об’єктивному рівні* внаслідок перетворення об’єктивної конфліктної ситуації (наприклад просторове чи соціальне роз’єднання сторін, надання їм дефіцитних ресурсів, відсутність яких спричинило конфлікт);
- *повне розв’язання конфлікту на суб’єктивному рівні* шляхом кардинальної зміни образів конфліктної ситуації;
- *часткове розв’язання конфлікту на об’єктивному рівні* через перетворення об’єктивної конфліктної ситуації у напрямку створення незацікавленості у конфліктних діях;
- *часткове розв’язання конфлікту на суб’єктивному рівні* як наслідок обмеженої, проте достатньої для тимчасового припинення протиріччя зміни образів конфліктної ситуації.

Інформація про стан об’єкта та середовища конфлікту у діяльності державних службовців повинна складатись з певних елементів, які допоможуть якісно проаналізувати конфліктну ситуацію і переформулювати її в завдання (що потрібно робити в даній конфліктній ситуації):

- Уявлення про матеріал конфлікту, тобто те, що потребує перетворень: статус державного службовця, умови його діяльності, способи його дій, стиль спілкування тощо.
- Уявлення про підстави конфліктної взаємодії державного службовця, тобто те, що стало причиною (причинами) зіткнення.
- Зовнішні умови, контекст зіткнення: безпосередньо на робочому місці державного службовця, в іншому відділі чи установі тощо.
- Способи і спрямованість конфліктних дій: спрямовані на себе, чи на інших, на конкурентну боротьбу, чи на компроміс і т.п.
- Характер і динаміка конфліктних дій: агресивні чи захисні; активні чи пасивні; наступальні чи вичікувальні тощо.

- Характеристики учасників сторін у конфлікті, їх інтереси, цілі та цінності тощо.

Важливим при з'ясуванні актуальної інформації про конфлікт і його подальшого аналізу є часові характеристики конфліктної ситуації. Подібна ситуація може інтерпретуватись як така, що вже існує у даний момент і події описуються під час їх перебігу; як подія, що вже минула та як подія, що ще повинна виникнути. Звичайно, часові характеристики безпосередньо впливатимуть на подальші дії по управлінню конфліктом, адже, наприклад, при наявності ситуації на даний момент буде дуже складно здійснити її об'єктивний аналіз, охарактеризувати усі її параметри внаслідок невизначеності ситуації, внаслідок існування актуальних негативних емоцій учасників конфлікту. У такому випадку і дії по управлінню конфліктом будуть спрямовані на вибір методики, яка дозволить мінімізувати вплив негативних емоцій, дати більш-менш об'єктивну характеристику ситуації, що виникла, визначити конструктивні дії учасників конфлікту. Як вже зазначалось на початку, вибір технології управління конфліктами державним службовцем утруднюється існуванням розмаїття підходів до цього питання. Тому доцільно дати докладний опис існуючих технік і технологій з урахуванням можливостей їх застосування в професійній діяльності державних службовців. Подолання конфліктів, як правило, здійснюється в двох основних напрямках. По-перше, це управління латентними (прихованими) конфліктами і, по-друге, управління відкритими (реальними) конфліктами. Діяльність по управлінню латентними конфліктами передбачає їх діагностування та усвідомлення. Подібна діяльність допоможе узгодити інтереси державних службовців у певному трудовому колективі, скоординувати цілі співробітників з метою налагодження дієвих комунікацій та з метою ефективного розв'язання спільних завдань. Стосовно управління відкритими, реальними конфліктами у діяльності державних службовців у вітчизняній науковій літературі виділяють принаймні два напрями реалізації управлінських технологій: обхід відкритих конфліктів та фактичне розв'язання відкритих (реальних) конфліктів. Обхід відкритих конфліктів доцільно використовувати у ситуаціях, коли успішне подолання конфлікту неможливе. Наприклад, у разі необхідності змінити об'єктивну конфліктну ситуацію – вдосконалити структуру певної державної установи чи організації, перерозподілити посадові обов'язки, матеріальні чи трудові ресурси, коли для цього не існує жодної можливості.

Реалізація технології обходу конфлікту передбачає використання певних заходів:

- *ізоляцію, “розведення” сторін* – коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, в результаті чого в них зникає необхідність у контактуванні (наприклад, переведення когось із посадових осіб в інший структурний підрозділ);

- *обмеження можливостей* – коли одному чи кільком учасникам конфлікту обмежують владні повноваження, які необхідні для реалізації своїх інтересів (наприклад, коли керівника структурного підрозділу переводять на нижчу посаду при зловживанні службовим становищем);

- *уведення штрафних санкцій* – коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити

конфлікт (наприклад, при конфлікті двох посадових осіб на них може позитивно вплинути попередження керівника державної установи чи організації про винесення догани обом за некоректну поведінку);

- *зміна напрямку енергії* – коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх “ворогів” (наприклад, доручення сторонам конфлікту підготувати вмотивоване спростування критичних зауважень колег з інших структурних підрозділів місцевої державної адміністрації щодо реалізації державної політики);

- *витискування* – коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються референтними особами, які формують громадську думку в колективі, чи самими учасниками конфлікту, в надії, що напружена ситуація з часом зникне сама собою (наприклад, при конфлікті між двома заступниками керівника місцевої державної адміністрації, обумовленому особливостями їх характеру, керівник не звертає на це уваги, сподіваючись, що конфлікт зникне самостійно, без його втручання);

- *співіснування* – мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Фактичне розв’язання відкритих (реальних) конфліктів також може реалізовуватись у певних напрямках. Один із таких напрямків – *поведінковий*, що передбачає послідовність раціональних та конструктивних дій – поведінкових актів (у тому числі і комунікативних), здійснюваних учасниками конфлікту.

Чотирьох кроковий метод покращення взаємин .

Крок 1, “знайдіть час для бесіди”. Його основною метою є налагодження комунікації на початковому етапі конфлікту, коли, внаслідок загострення стосунків, перериваються будь-які контакти між конфліктуючими, спілкування взагалі відсутнє. Під час цього кроку важливо знайти підхід до свого опонента, врахувати усі індивідуально-психологічні особливості та фактори ситуації, що сприятимуть налагодженню контакту і обговоренню ситуації, що склалася.

Вибираючи час для розмови, кожен конфліктант пропонує іншому разом з ним спробувати дійти згоди, керуючись у цьому діалозі двома Кардинальними правилами:

1. Не переривати спілкування.
2. Не користуватися силовими діями.

Крок 2 (“підготуйте умови”) – підготовка умов для подальшої зустрічі. Автором пропонується створити “ідеальну” обстановку, що допоможе ефективному спілкуванню та розв’язанню суперечностей. Стосовно місця зустрічі: підготувати такі умови, коли бесіду не будуть переривати сторонні, телефонні дзвінки тощо; це повинна бути „нічийна” територія, краще – окрема кімната чи кабінет. Приміщення повинно бути обладнано зручностями (м’які стільці або крісла; прийнятна температура повітря, освітлення тощо) — незручності відволікають від конструктивної взаємодії. Є певні вимоги і до тривалості зустрічі. Важливо, щоб було досить часу для досягнення попередніх домовленостей. Під час зустрічі повинна зберігатись конфіденційність. Зміст розмови, на думку автора чотирьохкрокового методу, має бути таємницею. Угода, до якої прийшли

конфліктанти, може одержати розголос серед колег. Сам факт зустрічі для обговорення конфлікту також не може бути схований від співробітників. Однак деталі дискусії, що веде до встановлення угоди, не слід розкривати.

Крок 3 (“обговоріть проблему”) передбачає саму зустріч. Перший і другий кроки роблять цю зустріч реальною. Цей крок має чітку структуру, що складається з частин: вступна частина, запрошення до розмови, діалог та так званий прорив. У вступній частині іде процес налагодження позитивної атмосфери зустрічі: висловлюється вдячність за готовність зустрітись, нагадуються Кардинальні правила взаємодії тощо. Запрошення до розмови також повинно формулюватись у позитивному ракурсі: з’ясовуються бачення ситуації опонентом, інтереси опонента та складність ситуації у термінах іншого конфліктанта. Діалог будується на засадах активної участі кожної сторони у бесіді. Це досить складний процес, який має багато особливостей і кінцева мета якого є так званий прорив. Форма спілкування у діалозі є такою: розмова віч-на-віч про питання, що викликали розбіжності, дана розмова не переривається так довго, як це необхідно для досягнення “Прориву”. Прорив, на думку автора, відбувається тоді, коли опоненти змінюють позиції від протистояння до пошуку рішення, що задовольнить обидві сторони. У більшості випадків певна, хоча й обмежена, угода може бути досягнута в одному Діалозі. Якщо з якої-небудь причини зустріч не увінчалася Проривом, необхідно вибрати для розмови інший час через кілька днів або краще через кілька годин. Логічним результатом здійснення Кроку 3 є перехід до останнього кроку метода.

Крок 4 (“укладайте договір”) стосується заключного процесу управління конфліктом. Прорив відкриває “віконце”, через яке обидва учасники мають можливість про щось домовитися. Можна скористатися цією взаємною відкритістю один одному, щоб дійти згоди по важливим для кожного з конфліктуючих питанням. Договір – це не просто добра воля, він описує відносини конфліктуючих один з одним у майбутньому. Найбільш успішні договори збалансовані, специфічні (з точки зору майбутньої поведінки) й оформляються в письмовому вигляді. Технології раціональної поведінки у конфлікті мають як переваги, які сприятимуть їх застосуванню, так і обмеження, що не дозволять державним службовцям з успіхом застосовувати їх у практиці управління конфліктом.

До переваг слід віднести:

- Чіткість і визначеність лінії поведінки – це особливо важливо для державних службовців, коли вони стикаються з ситуацією конфлікту і потрібно негайно діяти. Використання подібних методик не дозволить розгубитись і допоможе посадовій особі, яка займається процесом управління конфліктом, вжити конкретних заходів по розв’язанню напруженої ситуації.

- Відносна простота використання: державний службовець повинен запам’ятати послідовність дій і основні принципи, яких треба дотримуватись під час процесу розв’язання конфлікту. Крім того, для реалізації поведінкової технології не потрібно мати спеціальних умов, приміщень тощо.

- Короткостроковість: це стосується як терміну використання технології, так і терміну після якого можна досягти результату. Це особливо важливо для

посадових осіб органів влади – у сфері державного управління необхідно швидко реагувати на конфліктні події, адже державні службовці є представниками держави і носіями її іміджу.

Необхідно також зупинитись на недоліках поведінкових технологій управління конфліктами:

- Подібні технології вимагають від особи державного службовця обов'язкового володіння комунікативними навичками на високому рівні.

- При використанні поведінкових технологій управління конфліктами кожен учасник процесу повинен мати толерантне ставлення до негативних процесів і проявів у ході спілкування. Це також передбачає володіння державними службовцями можливостями приборкування негативних емоцій у конфлікті.

- У нестандартних ситуаціях поведінкові технології можуть не спрацювати, тоді ефективність розв'язання конфлікту буде залежить від досвіду участі державних службовців в процесах управління конфліктами.

Специфічним підходом до управління конфліктами є аналітичний підхід, що заснований на детальному аналізі структурних складових конфлікту, етапів плину конфлікту, навколишнього середовища тощо. На основі подібного аналізу розробляються шляхи виходу із конфлікту.

Дії по управлінню конфліктом розпочинаються зі складання карти конфлікту, яка допоможе побачити і оцінити розташування сил, потреб та інтересів учасників конфлікту. На першому етапі ведеться аналіз загальних рис проблеми, яка спричинила конфлікт. Цей етап не передбачає значного заглиблення в проблему та винайдення способу її розв'язання, він покликаний зорієнтувати конфліктуючі сторони стосовно природи конфлікту, нових умов взаємодії. Тобто на даному етапі з'ясовується питання, у чому саме полягає проблема?

Етап 2 передбачає виокремлення і диференціацію головних учасників конфлікту, чії потреби та інтереси зачіпляються у даній ситуації. До списку учасників вносяться як окремі особи, так і групи осіб, відділи, організації (тобто співробітники, директора, помічники, сторонні громадяни тощо). Причому особи, які мають спільні інтереси та потреби можуть групуватись разом, якщо ж кожна особа має відмінні інтереси можна складати список поіменно. До списку бажано включати навіть людей, інтереси яких зачіпляються у досить незначній мірі – це дасть змогу об'єктивніше оцінити взаємини під час конфлікту. На третьому етапі розглядаються основні потреби та побоювання кожного із головних учасників конфлікту. З'ясовується мотивація, що стоїть за вчинками кожної із сторін, установки та бажання учасників конфлікту. Графічне зображення як власних потреб та побоювань, так і потреб та побоювань інших розширює кругозір та створює умови для винайдення більше широкого кола потенційних рішень, доступних після закінчення даного процесу. Під потребами авторами розуміється широкий сенс цього поняття – він може означати бажання, цінності, інтереси та й загалом все, що може здаватися важливим для людини. Розгляд побоювань повинен включати аналіз клопотаності чим-небудь, стурбованості. Не потрібно обговорювати наскільки вони реальні до занесення їх на карту конфлікту. На самій карті, під час аналізу, можна буде побачити, наскільки побоювання

відповідають чи не відповідають дійсності. Важливим моментом при застосуванні техніки картографії конфлікту є зосередження уваги саме на реальних потребах та побоюваннях, а також на питанні, чи збігаються інтереси учасників конфлікту і у чому саме. Аналіз даної інформації допоможе намітити реальні альтернативи виходу із напруженої ситуації, дасть змогу адекватно розв'язати конфлікт. Розгляд альтернатив проводиться по тій самій схемі, що і аналіз інших складових конфлікту: висувуються усі можливі альтернативи виходу із конфлікту, потім обираються такі, що задовольняють найбільшу кількість потреб конфліктуючих сторін. Перевагою аналітичного підходу можна вважати комплексність та детальність розгляду конфлікту, що допоможе державному службовцеві адекватно оцінити ситуацію конфлікту та підібрати шляхи виходу з неї. Можливість оцінити посадовою особою специфіку як власних позицій та прагнень, так і позицій іншої конфліктуючої сторони також слід відносити до переваг аналітичного підходу. Адже подібна оцінка ініціює зміну неконструктивних, стереотипних позицій у конфлікті на більш конструктивні та гнучкіші, внаслідок чого може здійснюватись переоцінка усієї конфліктної ситуації загалом. Недоліком аналітичного підходу являється необхідність досить значного терміну для його реалізації. Аналізу конфлікту вимагає від державного службовця цілковитої зосередженості на процесі аналізу – це необхідно для об'єктивного та неупередженого його здійснення. Крім того, для реалізації аналітичної технології державний службовець повинен мати аналітичний склад думок, у нього повинні бути сформовані навички логічного аналізу та синтезу, а на це не у кожного може знайтися витримки та часу.

У практиці управління конфліктами досить поширеним є організаційний підхід. Цей підхід заснований на розгляді процесу управління конфліктом з точки зору організації та підтримування конфліктної взаємодії у певному напрямку. Схему організації умов плину конфлікту, що має на увазі його розв'язання, можна представити наступним чином:

- о Завоювання обопільного авторитету.
- о Встановлення структури взаємин конфліктуючих.
- о Підтримка певної рівноваги сторін.
- о Підтримування певного “оптимального” рівня інтенсивності конфлікту.
- о Деталізація конфлікту, конфронтація, синтез.
- о Чітке визначення процедур і умов, які повинні виконувати конфліктуючі для досягнення порозуміння.

Під час *завоювання обопільного авторитету* сторони повинні прагнути до позитивного розв'язання конфлікту й діяти відповідним чином. Це передбачає з'ясування та розуміння інтересів, які представляють конфліктуючі сторони, встановлення відносин у вигляді паритетного діалогу рівних опонентів не залежно від посад тощо.

Встановлення структури взаємин конфліктуючих включає в себе ознайомлення з явними і неявними позиціями конфліктуючих, з формальними й неформальними лідерами (у разі міжгрупового конфлікту), з'ясування не лише їх думки, але й ступеню готовності до активної співучасті в процесі врегулювання конфлікту.

Підтримка рівноваги сторін відіграє дуже важливе значення під час процесу управління конфліктом у організаційному підході. Без певної симетрії у відносинах між сторонами неможливо досягти конструктивних результатів.

В управлінні конфліктом за допомогою організаційного підходу важливо *досягти та зберегти певний “оптимальний” рівень інтенсивності конфлікту*. Висока інтенсивність конфлікту сильно ускладнює керування їм і навіть у ряді випадків робить його неможливим. Таке становище може обумовлюватись тим, що жодна із сторін не виявить готовності спілкування з іншою стороною. Часті випадки, коли обоє учасника конфлікту не бачать великого сенсу в організації процесу управління конфліктом, особливо якщо існують певні умови та обмеження однієї зі сторін.

Більше того, існує й інша небезпека. Конфлікт, що перебуває в стані дуже швидкої ескалації, може виявитися, як показує практика, поза сферою впливу. Конфлікти можуть вступати в таку фазу, при якій сторони не проявляють бажання здійснювати зміни, оскільки стан конфлікту став для них звичним. Тож оптимальний рівень інтенсивності конфлікту повинен балансувати на межі загострення конфліктних відносин, та не переходити дану межу. Логічним продовженням попереднього етапу є *деталізація конфлікту, конфронтація та синтез відносин*. Організація даного напрямку роботи по управлінню конфліктом досягається за допомогою поетапного розгляду предметів суперечки й певної конфронтації сторін. Такий підхід приводить до синтезу думок, тобто до вироблення певного рішення, розуміння, і досягненню порозуміння. *Чітке визначення процедур і умов*, які повинні виконувати конфліктуючі для досягнення порозуміння є фінальною стадією управління конфліктом за допомогою організаційного підходу. Чіткість у визначенні ролей і алгоритмів роботи сторін створює спокійну обстановку, необхідну для продовження роботи, у той час як невизначеність, нерішучість і двозначність викликають сум'яття недовіри. Використання організаційного підходу у практиці управління конфліктами в діяльності державних службовців дозволить не лише розв'язати складні за структурою конфлікти, але й ініціювати розвиток колективу державних службовців як професіоналів. Цей підхід дозволяє сприймати конфлікт не як проблему, а як професійне завдання, яке необхідно виконати на належному рівні. До переваг організаційної технології управління конфліктом слід віднести і можливість подолання державними службовцями стереотипних шаблонів поведінки у конфлікті, стереотипів у сприйнятті колег по роботі, та, як наслідок, покращення психологічного клімату у колективі певної державної установи чи організації. Але варто констатувати, що управління конфліктом в рамках даного підходу означає більший ступінь конфронтації порівняно з іншими підходами. Відбувається певне підштовхування конфліктуючих державних службовців до рішення суперечливих питань, які вони схильні уникати – тим самим і створюється конфронтація. У результаті цього зростає активність обох сторін, але існує можливість переростання конфронтації у некерований процес. Отже використання підходу потребує досвіду його застосування конфліктуючими державними службовцями. До недоліків також слід віднести те, що управління

конфліктом може іноді прийняти вид циклічно повторюваних обговорень тих самих питань. У практиці управління конфліктами окремо виділяється **ситуативний підхід**, що передбачає розв'язання та подолання конфліктів в залежності від конкретної ситуації, яка складається під час міжособистісної взаємодії. Шляхи вирішення конфліктів у діяльності державних службовців у рамках даного підходу можуть бути не лише психологічні, а й адміністративні, моральні, педагогічні. Знання засобів вирішення конфліктів з урахуванням конкретної ситуації може допомогти у своєчасному виявленні симптомів напруження стосунків. Крім того, індивідуальність підходу до конфліктної ситуації, умов та учасників конфлікту дозволить обрати саме ті шляхи управління та подолання конфліктів у діяльності державних службовців, які будуть і ефективними, і адекватними, і дієвими. Недоліком ситуативного підходу до управління конфліктами в діяльності державних службовців можна назвати відносну складність процедури по управлінню конфліктом, необхідність компетентного володіння посадовими особами тим прошарком знань та навичок, який необхідний для реалізації ситуативної методики. У вітчизняній традиції розв'язання конфліктів досить поширений **діяльнісний підхід** до управління конфліктом, що передбачає реалізацію державним службовцем послідовної діяльності по прогнозуванню конфлікту; попередженню або стимулюванню конфлікту; регулюванню конфлікту та його розв'язанню. Серед прихильників даного підходу можна назвати досить багато дослідників. Перевагами підходу можна вважати структурованість та комплексність дій державного службовця при управлінні конфліктом – ці дії органічно вкладаються в управлінську діяльність державного службовця та посилюють ефективність цієї діяльності, адже стосуються повсякденних ділових комунікацій та процесу прийняття управлінських рішень. Недоліком діяльнісного підходу є достатньо складна процедура реалізації, яка потребує оволодіння нею через набуття не лише досвіду розв'язання конфліктів, але і професійного, управлінського досвіду. Окрім того, реалізація діяльності по управлінню конфліктом вимагає від особистості державного службовця сформованості компетентності у соціально–психологічній галузі управлінської діяльності, розуміння необхідності здійснення дій по конструктивному розв'язанню конфліктів в професійній діяльності тощо. Виокремленні підходи наочно змальовують різнобічність у можливостях здійснення практичних дій по управлінню конфліктом. Звичайно зазначені підходи на практиці можуть застосовуватись комплексно, у рамках однієї процедури, адже виокремлюються лише штучно, для здійснення теоретичного аналізу дій по управлінню конфліктом. Необхідно також зауважити, що зазначені підходи можуть органічно включати в себе не лише дії учасників конфлікту, але й діяльність третіх осіб по конструктивному та ефективному розв'язанню конфліктів – процедури ведення переговорів та здійснення медіації. Зазначений матеріал наочно свідчить про те, що процес управління конфліктами досить складний і потребує значної уваги, а також залучення дієвих механізмів для реалізації ефективної технології стосовно подолання окремого конфлікту.



Управління часом

- **Яроміч Світлана Анатоліївна**

професор кафедри менеджменту організацій ОРІДУ НАДУ при Президентові України, кандидат економічних наук, професор

- **Піроженко Наталія Вікторівна**

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування ОРІДУ НАДУ при Президентові України, кандидат наук з державного управління, доцент



Самоменеджмент

- И ложатся дела на нас бременем,
- Нету времени, нету времени!

А. Розенбаум



Самоменеджмент

Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь.

(Алан Лейкейн)

Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, то не сможешь распоряжаться ничем другим

(Питер Друкер)



Самоменеджмент

- *«Что же такое время?*

Если никто меня об этом не спрашивает, я знаю, что такое время;

если бы я захотел объяснить

спрашивающему — нет, не знаю».

*Аврелий Августин.
Исповедь*



Управлять временем — это
инвестировать время в работу,
семью, общественную
деятельность.

Самоменеджмент



Последовательное и целенаправленное
использование испытанных методов
работы для того, чтобы оптимально и со
смыслом использовать свое время



Безжалостная статистика гласит: если вы работаете в офисе, вас отрывают от дела в среднем 1 раз в 8 минут.

Благодаря этому только в дыру мелких отвлечений утекает до двух часов в день – 12% вашего капитала.

10 преимуществ самоменеджмента



- выполнение работ с min затрат
- лучшая организация работы
- лучшие результаты работы
- меньше спешки и стресса
- больше удовольствия от работы
- большая мотивация труда
- рост квалификации
- минимизация ошибок
- достижение целей кратчайшим путем
- меньшая загруженность работой



Тест по самоменеджменту

- Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?

Самооценка в баллах: 0-почти никогда;
1- иногда; 2-часто; 3-почти всегда



- 1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы.
- 2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
- 3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков реализации.
- 4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
- 5. Каждый день я составляю список дел, упорядоченный по приоритетам, важнейшие дела я делаю в первую очередь.
- 6. Свой рабочий день я пытаюсь освободить от незапланированных посетителей.
- 7. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком своей трудоспособности.
- 8. Я в первую очередь концентрируюсь на жизненно важных проблемах
- 9. Я умею говорить «Нет», когда на мое время претендуют другие.
- 10. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

Ключ к тесту



- 0-15 баллов - Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств
- 16-20 баллов - Вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь твердый успех
- 21-25 баллов - У Вас хороший самоменеджмент
- св. 26 баллов - Вы являетесь образцом



- **Находите время для работы -это источник успеха**
Находите время для размышлений -это источник силы
Находите время для игры -это источник молодости
Находите время для чтения-это источник знаний
Находите время для дружбы -это источник счастья
Находите время для мечты-это путь к звездам
Находите время для любви-это источник радости жизни
Находите время для веселья-это музыка души



Вопрос времени

- Все делать одновременно;
- Неэффективный менеджмент;
- Перфекционизм;
- Все делать самому.



Менеджмент времени (самоменеджмент)

- **Управление временем.** Самоанализ. Инвентаризация времени. Функции самоменеджмента
- **Постановка целей.** Ситуационный анализ. Формулировка целей.
- **Планирование.** Принципы и правила планирования. Система планирования. Менеджмент в помощь дневника времени.
- **Принятие решений.** Установление приоритетов с помощью анализа АБВ.
- **Реализация и организация.** Организационные принципы распорядка дня. Естественный дневной ритм. Менеджмент на основе биоритма. Индивидуальный рабочий ритм.
- **Контроль.** Функции контроля. Контроль процесса. Контроль результатов. Самоконтроль.
- **Информация и коммуникации.** Рациональное проведение совещаний. Рациональное собеседование. Переговоры по телефону. Рациональное ведение корреспонденции.

Круг правил



Процесс постановки целей

- Нахождение целей (чего я хочу)
- Проведение ситуационного анализа (что я могу)
- Планирование целей

Планирование



- Планирование призвано :
- либо имеющееся время употребить для плодотворной деятельности (максимальный критерий)
- либо достичь поставленные цели с возможно меньшим расходом времени (минимальный критерий)



**Планирование времени
приносит выигрыш во
времени**



Общее правило планирования

Кто регулярно в течение 10 минут подготавливает свой рабочий день, тот сможет ежедневно сэкономить 2 часа, а так же лучше справиться с важными делами



Принятие решений

- Принять решение - значит установить приоритетность дел
- принцип Парето
- принцип Эйзенхауэра



Принцип Парето

80:20

Восемьдесят процентов работы
занимают двадцать процентов времени

Двадцать процентов работы занимают
восемьдесят процентов времени



Принцип Эйзенхауэра определение приоритетов на основе важности и срочности

		Срочность задач	
		Срочные	Несрочные
Важность задач	Важные	А-задачи немедленно выполнить	В-задачи определить сроки исполнения
	Неважные	С-задачи делегировать	Сброс задач



Преимущество работы по приоритетам

- работать только над действительно важными и необходимыми задачами
- решать вопросы в соответствии с их неотложностью
- концентрироваться на выполнении только одной задачи
- исключить дела, которые могут быть выполнены другими



Принять решение - значит делегировать полномочия

Делегировать надо:



Рутинную работу;
Специализированную
деятельность;
Частные вопросы;
Подготовительную работу.



Не подлежат делегированию

- Установление целей;
- Руководство сотрудниками;
- Задачи особой важности;
- Задачи высокой степени риска;
- Исключительные дела;
- Актуальные срочные дела;
- Задачи доверительного характера.



Реализация и организация

- Организационные принципы распорядка дня.
- Естественный дневной ритм.
Менеджмент на основе биоритма.
Индивидуальный рабочий ритм.



Организационные принципы распорядка дня

- Учитывайте в своем распорядке дня изменение Вашей психологической готовности, распределяйте с учетом этого свои задачи по отдельным периодам дня.
- Выведите свой личный дневной ритм, для чего путем систематических наблюдений определите свой график продуктивности.



Биоритмы

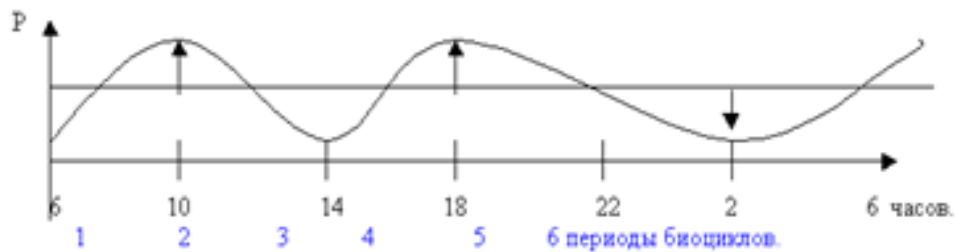
- Суточный- период 24 часа,
- Недельный- период 7 дней,
- Физический- период 21 день,
- Психический- период 28 дней,
- Духовный – период 31 день,
- 9-тилетний,
- 12-тилетний,
- двенадцативековой.



Биоритмы

- Биоритм выявляет подъемы и спады наших жизненных сил в течение продолжительного периода
- Биоритм указывает на тенденции, но сам по себе не является творцом событий; его можно учитывать при планировании своих задач на продолжительный период, что содействует достижению целей более рациональным путем

График работоспособности в течении суток.



Бог не даром сделал выходным седьмой день

- Через каждые семь дней происходит смена фаз Луны: фаза минимума активности (новолуние), фаза максимума активности (полнолуние) и две переходные фазы между новолунием и полнолунием и наоборот.
- Это самые тяжелые (критические) точки для организма, и отдых в эти дни помогает организму легче переносить возникающую дезадаптацию.



Биоритмы

В утренние часы он никого не принимал, потому что любил обдумывать текущие дела и облекать идеи в сжатые фразы или формулировки на свежую голову. Даже ректор института никогда не вызывал его в это время, уважая сосредоточенность декана не только на организацию учебного процесса, но и на развитии вузовской науки.

Ирина К.



Биоритмы

Архипову было безмятежно и спокойно «В своем уютном холостяцком флэте», как вслед Ветринскому нервическим голосом пропел Гребенщиков, и только в **три часа ночи** почему-то казалось, что жизнь не удалась –так всегда кажется именно в **три часа ночи**.

Т.Устинова «Пороки и их поклонники»



Исследования немецкого хронобиолога Х. Фёльца.

- Он проанализировал музыкальный ритм произведений классиков.
- Оказалось, что музыкальные темы менялись с частотой: у Чайковского - в три секунды, у Бетховена - в пять, у Моцарта - в семь.
- Затем он провел корреляцию между музыкальным ритмом и памятью на музыкальное произведение и биологическими ритмами организма.
- Ученый пришел к выводу: нам нравится и мы легко запоминаем именно те музыкальные мелодии, ритм которых в наибольшей степени соответствует нашему биологическому ритму. Таким образом, они являются как бы внутренними камертонами воспринимаемой музыки, и если они совпадают, то человек с удовольствием слушает мелодию. Такая музыка лучше и воспринимается и запоминается.



9-летний цикл

- Сначала определим значение универсального года: сложим все цифры года конкретного: $2+0+0+7=9$.
Сложим цифры дня рождения, месяца рождения и добавим к ним значение универсального года
- Например, Вы родились 28 сентября (9-й месяц):
 $2+8+9+9=28$. $2+8=10$.
 $1+0=1$



1-й год. ВРЕМЯ НАЧИНАНИЙ

- Будь готов к глобальным переменам. Смело строй планы, ищи тех, кто их поддержит, и не отмахивайся от новых идей. В этот период важны решительность и настойчивость. Самое время записаться наконец на курсы английского, поменять работу, заняться спортом, сменить имидж, стиль... начать новую жизнь. Первые два-три месяца потребуют массы усилий, но не стоит бросать начатое на полпути. Это год больших возможностей и выбора пути на ближайшие девять лет.



2-й год. ВРЕМЯ ОЖИДАНИЯ

- Важно не растерять то, что было задумано и сделано в прошлом. Но торопиться, суетиться и тем более идти на открытый конфликт с кем бы то ни было не стоит. Напротив, в этот период лучше почаще искать компромисс, обходить острые углы, научиться настаивать на своем как можно мягче. Больше полагайся на интуицию, особенно в отношениях с людьми. Старайтесь быть разборчивыми в связях. Но вместе с тем в этом году могут сложиться очень теплые, по-настоящему близкие отношения, дружеские или любовные, с перспективой на всю жизнь.



3-й год. ВРЕМЯ ТВОРЧЕСТВА И ОБЩЕНИЯ

- Вы - в центре светской жизни. Время новых знакомств, запоминающихся вечеринок, ярких впечатлений и незабываемых путешествий. В работе важен творческий подход, удастся продвинуть свои идеи. Год может быть удачным в финансовом отношении, особенно если направление выбрано верно. Очень многое зависит от окружения, постарайтесь, чтобы рядом с тобой были положительно настроенные люди, иначе собственного оптимизма на всех просто не хватит.



4-й год. ВРЕМЯ ОСТОРОЖНОСТИ

- Уделяйте побольше внимания деталям, не пренебрегай мелочами. Придется много и упорно работать. Не упускайте возможности съездить в командировку, взять на себя дополнительную работу или сложный проект. Дела и обязательства, отложенные в долгий ящик, потребуют разрешения. Самое время закончить ремонт, оформить развод или навестить родственников, а также пересмотреть некоторые планы.



5-й год. ВРЕМЯ РАСШИРЕНИЯ ГОРИЗОНТОВ

- Год стремительных перемен. Придется принимать решения, делать выбор, показать, на что вы способны, а времени на размышления не будет. Но риск в этом году оправдан. А вот про стандартные решения придется на время забыть. Не бойтесь переехать на новое место, закрутить новый роман. Однако будьте осторожны, постарайся все-таки не терять головы.



6-й год. ВРЕМЯ СЕМЬИ

- Вы будете легко двигаться по карьерной лестнице и зарабатывать деньги. Но постарайся за работой не забыть о семье и друзьях: им сейчас нужны забота и поддержка. Удастся обновить или наладить отношения, и Вы сможете легко решить проблемы в браке, особенно если будете полагаться на чувства. Возможно, Вы всерьез задумаетесь о детях.

7-й год.

ВРЕМЯ ВНУТРЕННИХ ИСКАНИЙ

- Вам захочется почаще бывать одному, покопаться в себе. Не стремитесь все время быть на людях и не пытайтесь в этом году кардинально решить финансовые проблемы. В этом году важно уделить внимание себе, своему здоровью. Читайте, гуляйте, размышляйте, занимайтесь спортом - Вам важно отдохнуть и собраться с силами. Постарайтесь просто наслаждаться жизнью.

8-й год.

ВРЕМЯ ПРИЗНАНИЯ

- Это очень приятный период. Вы чувствуете, что за последние семь лет многое было сделано не зря, и все теперь получается как бы само собой. Кроме того, Вы чувствуете, что повзрослели, приобрели некоторый опыт и житейскую мудрость, стали более самостоятельными. Самое время вплотную заняться карьерой. Сейчас есть на это и силы, и желание.

9-й год.

ВРЕМЯ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

- Этот год завершает девятилетний цикл. Так что все, что еще не доведено до конца, придется закончить. Самое время выяснить отношения, выбросить, или продать то, что уже не нужно, отдать долги. Важно понять причины неудач, стрессов, конфликтов, разобраться в себе. Год не будет гладким, слишком много проблем придется решать, но в конце Вы почувствуете облегчение, ведь впереди новый цикл и новые свершения.

Организация рабочего дня

- НАЧАЛО ДНЯ;
- ОСНОВНОЕ ВРЕМЯ ДНЯ;
- ЗАВЕРШЕНИЕ ДНЯ.



НАЧАЛО ДНЯ

- Начинать день с позитивным настроем.
- Начинать рабочий день по возможности в одно и тоже время.
- Перепроверять план дня.
- В начале выполнять ключевые задачи.
- Приступать к работе без раскачки.
- Утром заниматься сложными и важными делами.



ОСНОВНОЕ ВРЕМЯ ДНЯ

- Влиять на фиксацию сроков.
- Избегать действий, вызывающих обратную реакцию.
- Отклонять дополнительно возникающие "неотложные" проблемы.
- Избегать незапланированных импульсивных действий.
- Своевременно делать паузы
- Небольшие однородные задачи выполнять сериями.
- Рационально завершать начатое.
- Использовать временные остановки.
- Работать, учитывая колебания общей трудовой активности в течение дня
- Выкраивать свободный час.



ЗАВЕРШЕНИЕ ДНЯ

- Завершать не сделанное.
- Контролировать результаты и осуществлять самоконтроль,
- Составлять план на следующий день.
- Домой — с хорошим настроением.
- Каждый день должен иметь свою кульминацию



Информация и коммуникации

- Рациональное проведение совещаний.
- Рациональное собеседование.
- Переговоры по телефону.
- Рациональное ведение корреспонденции.



Упражнение РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

Инструкция

Установите, что вам мешает лучше использовать свое время. С этой целью к каждому из следующих высказываний напишите не менее пяти окончаний:

1. У меня слишком мало времени, потому что ...
2. У меня было бы больше времени, если бы ...
3. Я расходую слишком много времени понапрасну, потому что ...
4. Я слишком мало могу влиять на планирование своего времени, потому что ...

Руководство по повышению эффективности совещаний

- 
- Заранее раздайте членам комитета повестку для и информационные материалы.
 - Четко сформулируйте цели совещания.
 - Контролируйте процесс формирования группы.
 - Гарантируйте большинству возможность высказать свою точку зрения.
 - Разделите процессы генерирования идей и оценки предложений.
 - Побуждайте выступающих к четким оценкам.



Руководство по повышению эффективности совещаний

- **Стимулируйте критическое отношение к предложениям.**
- **Контролируйте ход дискуссии, не позволяйте выступающим отвлекаться от темы.**
- **Побуждайте членов комитета высказывать свое отношение к предлагаемым решениям.**
- **Оценивайте эффективность группы.**
- **Заканчивайте совещание на позитивной ноте, определите уровни ответственности за принятые решения.**



Принцип целеполагания

- **«Иметь цель для всей жизни... Цель для года, для недели, для дня и для часу и для минуты жертвуя низшие цели высшим (Толстой Л.Н.)**
- **Помните, что «кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра»(Сенека)**
- **Поставили перед собой цель – идите к ней, добивайтесь ее во что бы то ни стало.**



Принцип планирования

- Планируя, учитывайте время, устанавливайте реальные сроки достижения цели. «Учитывать время – значить дольше жить» (А. Гастев)
- Планируйте, чего должны достичь, что сделать сегодня, завтра, в перспективе.
- Периодически хронометрируйте время, ищите резервы.

Тези до мозковго штурму: **“УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ”** доцента кафедри державного управління і місцевого самоврядування ОРІДУ НАДУ при Президентові України, кандидат наук з державного управління, доцента **Піроженко** Наталії Вікторівни та професора кафедри менеджменту організацій ОРІДУ НАДУ при Президентові України, кандидат економічних наук, професор **Яроміч Світлани Анатоліївни**

Час – це щось інтуїтивне знайоме і зрозуміле кожній людині і при бажанні кожний з нас може сформулювати своє розуміння часу.

Час – одне з базових властивостей Світу, в якому ми живемо.

Здається, що час – це абсолютно проста, буденна, знайома всім “річ”. Але це враження оманливе. Будь-який вчений, який вивчає час скаже, що чим простіше будь-який об’єкт або явище, тим складніше може бути характер його устрою і функціонування. Це в першу чергу відноситься до часу.

Атрибутів (найважливіших, суттєвіших властивостей) часу всього п’ять:

1. Порядок проти хаосу.
2. Тривалість.
3. Послідовність.
4. Повторюваність, частота.
5. Зв’язок із конкретними об’єктами, явищами.

Час як ресурс і ціль організації та особистості

Час є ключовим, тобто стратегічним, ресурсом організації або людини, необхідним для досягнення успіху в чомусь конкретно або для стійкого процвітання в цілому. Час як стратегічний ресурс знаходиться в одному ряду з такими ресурсами, як гроші, інформація, технології, люди (персонал) тощо.

Використовування стратегій оптимізації часового ресурсу в організації.

1. “Прискорити”.

1. Прискорення виконання операцій (зміна нормативів).
2. Ефективне прогнозування.
3. Ефективна система прийняття рішень.
4. Ефективна система комунікацій.
5. Підвищення особистої ефективності кожного співробітника.

2. “Уповільнити”.

1. Проведення кадрової політики спрямованої на закріплення цінних співробітників.

2. Створення різних “стратегічних запасів”.

3. “Накопичити”.

1. Виділення пріоритетів на всіх рівнях діяльності, в усіх підрозділах.
2. Формування навичок резервування часу у керівників та працівників.
3. Реструктурування фонду робочого часу організації.

4. “Упорядкувати”.

1. Ефективне планування.
2. Впровадження ефективної системи зворотного зв’язку та контролю.

3. Забезпечення точності в часі як важливішої цінності в організації, яка пов’язана із системою контролю і мотивації.

Цілеутворення та життєві пріоритети

Цілі є уявленнями про майбутнє, для реалізації яких Ви хочете що-небудь зробити. “Мислити цілями” – означає поставити особисте на службу великому цілому. Після цього з’являється розуміння того, в якому напрямі йти і якого кінцевого результату треба досягти. Під Метою звичайно розуміють генеральну мету суб’єкта діяльності. Таки “глобальних” цілей може бути кілька. Під завданнями ж розуміють конкретні процедури, які необхідні для досягнення мети.

Дерево цілей є графічним зображенням зв’язку між цілями системи і засобами їх досягнення, в якості яких виступають підцілі (на нижньому рівні – завдання).

При побудові дерева цілей особливу увагу слід приділяти вибору генеральної мети. Іноді побудова починається відразу з декількох головних цілей, сукупність яких і є генеральною метою. В цьому випадку генеральна мета формулюється як деяке штучне, узагальнене формулювання відомих головних цілей. При подальшій побудові дерева цілей мета верхнього рівня розбивається на обмежене число підцілей (зазвичай 5-7). Це обмеження є не випадковим і обумовлене властивістю оперативної пам’яті людини, здатної роздільно оперувати саме такою кількістю самостійних об’єктів. Досвід показує, що експерту дуже важко дати порівняльну оцінку більше 5-7 різнорідних елементів, що вирішують одне загальне завдання.

Розбиття мети верхнього рівня на підцілі називається декомпозицією мети.

Загальне розділення безлічі цілей по рівнях (стратах) називається стратифікацією, а групування підцілей по деяких ознаках – їх класифікацією.

Ще однією важливою операцією є ранжирування цілей. При ранжируванні цілей кожна з них оцінюється з погляду внеску в досягнення мети верхнього рівня. В результаті кожної підцілі привласнюється вага, яка називається коефіцієнтом відносної важливості (КВВ).

2.1.2. Навіщо потрібно ставити цілі?

Визначаючи цілі, Ви мимоволі концентруєтеся не на тому, що Ви робите, а на тому, для чого Ви це робите. Це спонукає Вас конкретизувати кінцевий результат Вашої діяльності. Цілі є викликом Вам і спонукають Вас до дій. Без цілей відсутній критерій оцінки, по якому Ви могли б вимірювати Ваші трудовитрати. Знати свої цілі і послідовно до них прагнути означає концентрувати свою енергію на дійсно важливих справах, замість того, щоб даремно витрачати свої сили. Чи можуть мої цілі мінятися з часом?

Постановка цілей – перманентний процес, оскільки цілі не задаються раз і назавжди. Вони можуть змінюватися з часом, наприклад якщо в процесі контролю за реалізацією наміченого плану дій з’ясовується, що колишні уявлення були по суті невірними або, що запити виявилися завищеними або заниженими. Важливо постійно пам’ятати, куди ми хочемо прийти і куди ми потрапити не хочемо, щоб не виявитися там, куди нас хочуть привести інші відповідно до своїх цілей.

2.1.3. Як правильно ставити цілі? Техніка цілеутворення

Постановка цілей означає свідоме здійснення своїх дій відповідно до керівної лінії або орієнтиру. Щоб поставити цілі, треба думати про майбутнє. Традиційне мислення в рамках особистих задач чревате тим, що Ви загубитеся в дрібницях. Мислення в масштабах цілей сприяє тому, що частковості

підкоряються цілому. Стає ясно, в якому напрямі рухатися, і яким повинен бути кінцевий результат.

Існує п'ять основних принципів постановки цілей:

точність визначення,
вимірність,
досяжність,
реалістичність,
визначеність в часі.

Як правильно визначити свої особисті цілі?

Знаходження особистих цілей може здійснюватися за допомогою наступних чотирьох кроків:

1. Розробка загальних уявлень про життєві устремління.
2. Розподіл життєвих цілей в часі.
3. Конкретизація уявлень про розвиток професійної кар'єри.
4. Інвентаризація цілей.

Для уточнення уявлень про свої життєві устремління спробуйте уявити собі можливу картину Вашого майбутнього життя. Проаналізуйте, як протікало дотепер Ваше життя, в чому полягали Ваші найбільші успіхи, як Ви уявляєте собі своє майбутнє, чого ще Ви хотіли б досягти. Назвіть п'ять найважливіших цілей, які Ви хотіли б досягти до кінця свого життя.

Тепер спробуйте уточнити характер Ваших цілей. Які з них є довгостроковими (чого Ви хочете досягти в цьому світі, в цьому житті), середньостроковими (чого Ви хочете досягти в найближчі 5 років) і короткостроковими (чого Ви хочете добитися в найближчі 12 місяців)?

Тепер визначте свої довгострокові, середньострокові і короткострокові професійні цілі. Подумайте, чим би Ви охочіше займалися, якби могли вільно вибирати службове положення, функції, організацію і т.п. (приклад: стати членом правління фірми X або Y, укріпити своє положення і посідати нинішню посаду до виходу на пенсію тощо).

І, нарешті, складіть повний список Ваших цілей:

Особисті цілі (цілі життя)

Професійні цілі (цілі кар'єри)

Досвід, який Ви ще хотіли б придбати (особистий і професійний)

Після того, як Ви прояснили для себе питання про особисті і професійні цілі, слід зайнятися аналізом ресурсів, що є у Вашому розпорядженні, тобто засобів для досягнення цілей. Визначивши, “куди я хочу?”, слід продумати відповідь на питання “де я знаходжуся і чому?”.

Спробуйте пригадати всі свої найпомітніші успіхи в роботі і в особистому житті. Подумайте, які здібності, знання і досвід були необхідні, щоб досягти цих успіхів? Завдяки яким здібностям Ви досягли бажаних результатів? Що Ви взагалі можете зробити, тобто який особистий потенціал для досягнення своїх цілей Ви маєте в своєму розпорядженні?

Тепер складіть список своїх найбільших невдач і відзначте, в наслідок відсутності яких якостей вони були. Подумайте над тим, як Ви у свій час подолали ту або іншу невдачу. Пам'ятайте: знати свої слабкості – значить укріплювати свої сильні сторони!

Тема: Ефективні публічні виступи та спілкування зі ЗМІ

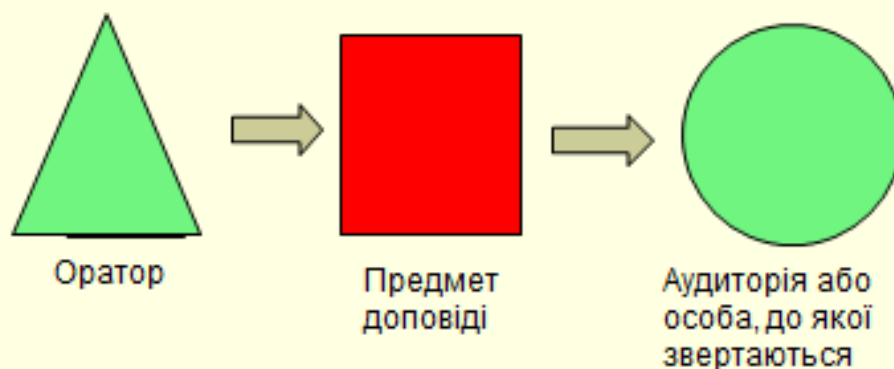
Нєнов Іван Георгійович

професор кафедри регіональної політики та публічного адміністрування ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, кандидат політичних наук, доцент

Євстюніна Юлія Віталіївна

доцент ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, кандидат педагогічних наук

Модель впливу публічної особи на аудиторію



Жанри публічної діяльності:



Вплив на аудиторію



:“10 помилок” недосвідчених ораторів

- | | |
|-------------------|----------------------|
| ■ Невідповідність | ■ Метушливість |
| ■ Вибачення | ■ Відсутність гумору |
| ■ Виправдовування | ■ Усезнайство |
| ■ Добір слів | ■ Монотонність |
| ■ Очі та брови | ■ Відсутність пауз |

Одеський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління
при Президентові України



Мистецтво ведення переговорів

У переговорах робити не можна:

- Оцінювати дії
- Бачити причину проблеми у провині опонента
- Задовольняти тільки свої потреби
- Зачіпати його "Я-образ", демонструвати недовіру
- Не визнавати право людей на повагу і визнання
- Ставити запитання, що припускають відповідь "ні"
- Робити акцент на перевагах своєї позиції
- Допускати зриви, емоційний "стриптиз", поводитись принижено або зарозуміло
- Відстоювати свою позицію завзято і не зважаючи ні на що

КАТЕГОРИЧНО НЕ МОЖНА:

- Свої заперечення подавати як вимоги
- Обвинувачувати партнера у нерозумінні, впертості, перекладати на нього відповідальність
- Зупинятись на першому прийнятному варіанті
- Ігнорувати стан партнера
- Пропонувати зворотній зв'язок у вигляді обвинувачень і негативної оцінки особистості партнера або його дій
- Піддаватись ілюзії: усе зрозуміло без усіляких уточнень
- Формулювати мету переговорів у вигляді термінів процесу (обговорити, досягти домовленості тощо)
- Використовувати суб'єктивні оцінки і критерії
- Бачити тільки плюси своїх і мінуси чужих пропозицій
- Ставитись до партнера вороже

У будь-яких переговорах ПОТРІБНО:

- Описувати дії
- Бачити проблему і шукати шляхи її вирішення
- Задовольняти свої і чужі потреби
- Бачити цінність партнера і щадити його "Я-образ"
- Бути гнучким
- Поважати потреби людей у визнанні, повазі та самоствердженні
- Формувати установку на згоду. Ставити запитання для відповіді "так"
- Викладати вигоду і користь своєї позиції для партнера
- Керувати емоціями і витримувати позицію на рівних у спокійній впевненості
- Іти від позиційної "війни" в область загальних інтересів і шукати шляхи їх задоволення

ДУЖЕ ПОТРІБНО:

- Вбудовувати свої аргументи в міркування партнера. Використовувати його аргументи у своїх запереченнях у формі питань і відповідей
- Брати на себе всю відповідальність за те, що відбувається
- Мати вибір варіантів і передбачати вибір партнера
- Читати "мову тіла" партнера й пристосовуватись до нього
- Подавати зворотній зв'язок як відображення власних почуттів і станів
- Уточнювати зміст висловлювань партнера, відбивати своє розуміння цього змісту
- Оформлювати уявлення про кінцевий бажаний результат у вигляді конкретної продукції, документу тощо
- Шукати об'єктивний ґрунт для прийняття угоди
- Бачити плюси і мінуси своїх і чужих пропозицій
- Ставитись до партнера як до друга

Ефективні переговори

характеризують такі ознаки:

Доказовість

Переконливість



Логічний
вплив на опонента
(тези й аргументи)



Психологічний
вплив
(невербальні засоби
спілкування, орієнтація на
сприймання опонента)

Тези до круглого столу: **“ЕФЕКТИВНІ ПУБЛІЧНІ ВИСТУПИ ТА СПІЛКУВАННЯ ЗІ ЗМІ”** та тренінгу “Мистецтво ведення переговорів” за участю доцента ОРІДУ НАДУ при Президентові України, кандидат педагогічних наук **Євстуніної Юлії Віталіївни** та професора кафедри регіональної політики та публічного адміністрування ОРІДУ НАДУ при Президентові України, кандидата політичних наук, доцента **Нєнова Івана Георгійовича**.

Перше враження, правило “7 секунд”

Перше враження про людину зазвичай стає вирішальним для подальших стосунків. І це враження, як правило, формується протягом перших секунд знайомства. Принаймні, так стверджують дослідження. Звісно, цього часу занадто мало, аби переконати співрозмовника у ваших ділових якостях, надійності чи неабиякому розумі... Відтак, “брати” потрібно чимось іншим, а саме... тілом – позою, усмішкою, рухами, зовнішнім виглядом, голосом тощо.

“Модель впливу публічної людини”

Публічна людина повинна пам’ятати, що промова - одна із найточніших і зрозумілих засобів висловлення думок. Слова служать для синхронізації спільного мислення співбесідників. Пам’ятайте, що слова – як стріли – ранять глибоко, слова – як кулі, які вбивають, і ліки, що зцілюють. Сила і красота слова полягає в силі і красоті думок. Вони можуть радувати слух, і у той само час слова можуть бути негативними, руйнівними. Словом можна вбити, а можна повернути до життя. Вважається, що людина, яка володіє словом, є всемогутньою. Вона може створювати світ з нічого. Чи не зі слів світ? Адже спочатку було Слово. Деякі слова несуть інформацію, інші – спонукають до дій. Слово створює. Слово руйнує. Слово – це дія і назад слова не повернеш. Колись сказані слова вже живуть своїм життям. Це далеко не пустий звук. За неправильні слова можна й відповісти. Публічна особистість несе найвищу відповідальність за кожне висловлене слово, за кожну промову та доповідь.

Кожна людина, яка виходить на трибуну, повинна пам’ятати відомі постулати ораторів античності: інформувати, переконувати і спонукати до дії чи прийняття рішень, і вимоги, що до неї пред’являються з боку аудиторії:

- а) професійне знання предмету виступу;
- б) культура мови;
- в) володіння голосом (інтонаційними знаками);
- г) знання особливостей вимог до вербальної і невербальної комунікації;
- д) володіння законами логіки;
- е) уміння драматургічно побудувати виступ;
- ж) володіння прийомами полеміки та дискусії;
- з) володіння мистецтвом аргументації;
- и) увага до свого зовнішнього вигляду;
- к) щоб слова не розходилися з моральними вчинками самого оратора.

“Формування кредиту довіри. 10 помилок”

Політтехнологи, спеціалісти-психологи, лінгвісти та досвідчені оратори дійшли висновку, що всім публічним особистостям треба позбавитися десяти помилок, які спостерігаються під час виступів.

Помилка перша: невідповідність. Публіка миттєво помічає, коли зміст слів оратора розходиться з тональністю вимови, осанкою та мовою тіла. жестами. Аудиторія легше сприймає інформацію політика-оратора, коли він позитивно налаштований, не зважаючи на тему та проблематику виступу. Цей позитивний настрій передається будь-якій, у тому числі, і телевізійній аудиторії. Часто негативним прикладом служать виступи деяких українських політиків у Верховній Раді, з трибуни якої можна побачити такі жести-символи, що становиться соромно, і почути такі непристойні словосполучення, що телеглядачі відчують себе начебто на кухні. Під час однієї з теледискусій відомий в Україні політик замість необхідного слова (коректного) на адресу жінки-політика використав дуже брудний жест “від плеча”, чим викликав у багатьох телеглядачів негативне і бридливе ставлення до нього самого.

Помилка друга: виправдовування. Ми завжди повинні пам'ятати, що аудиторія егоїстична, тому за мету спочатку виступу треба по-ставити завдання інформувати, довести до відома, переконати, а не говорити про стан свого здоров'я у цю секунду виступу. Таке інколи на практиці трапляється (оратор посилається на хриплий голос, тиск, поганий зовнішній вигляд і таке інше). Публіка ж чекає від оратора не цього, а головного – заради чого вона зібралася і дивиться на людину, яка знаходить у центрі залу.

Помилка третя: вибачення. Вона схожа на попередню, коли публічна людина говорить про своє хвилювання, пов'язане з тим, що не дуже часто виступає перед людьми. Такий факт сприймається публікою як некомпетентність того, хто перед нею виступає.

Помилка четверта: очі та брови. Дослідження психологів показали, що аудиторія в десять-п'ятнадцять разів більше уваги приділяє, як вміло оратор володіє обличчям, особливо очима та бровами. Як не дивно, але практикою доведено, що публіка слухає оратора не вухами, а очима. Починаючи публічні особистості не вміють використовувати міміку. Високо підняті брови – ознака невпевненості. Якщо очі і брови говорять те саме, що і слова оратора, публіка його зрозуміє і проникнеться повагою як до компетентної людини. Ще у Древній Греції оратори, перш ніж виступити на майдані, тренувалися перед дзеркалом. Сьогодні бажано свої перші виступи писати на відео і аудіо, щоб потім проаналізувати свої помилки.

Помилка п'ята: підбір слів. Майстри публічного слова древності вчили своїх учнів розповісти так, щоб їх вчитель бачив сказане. Тому слова, речення повинні створювати у слухачів картинку. Оратори-початківці (це особливо стосується лекторів навчальних закладів) повинні говорити просто, дохідливо, так, щоб люди чекали зустрічі з ним.

Помилка шоста: відсутність гумору. Соціологічні дослідження довели, що кращі інформативні промови – це цікаві промови, вони запам'ятовуються, коли публічна особа у серйозній промові використовує жарти. Іноді нашим ораторам не вистачає під час виступу і такого прийому, як сміх, який допомагає

розслабитися і, як свідчать нейропсихологи, призводять до формування у мозку хімічного середо-вища, у якому краще відбувається сприйняття нової інформації.

Помилка сьома: усезнайство. Деякі наші оратори-політики, виходячи на трибуну, вважають себе розумнішими за аудиторію. Будь-яка публічна людина повинна пам'ятати, що у тій чи іншій проблемі вона насправді добре підготовлена, але це не означає, що слухачі не можуть знати більше, ніж він чи вона. Деякі з лекторів інколи займають позу усезнайства і на питання, які їм ставляться, вони намагаються відповісти, але не завжди переконливо, тому що не вистачає мужності сказати і собі, і аудиторії: я не готовий сьогодні вам відповісти, згодом підготуюсь і дам вичерпну відповідь.

Помилка восьма: метушливість. Вона виникає через відсутність досвіду виступів. Оратор, виступаючи перед публікою, ходить або по аудиторії, або зі сторони в сторону біля трибуни, а це видає його невпевненість. Головне, щоб, як казав Архімед, знайти точку опори: стояти на одному місці і встановити зоровий контакт зі всією аудиторією.

Помилка дев'ята: монотонність. Нудний монотонний голос як китайське катування за допомогою капання води на голову того, кого катують. Така промова – по тональності монотонна, без логічних наголосів і використання вимог до інтонаційних прийомів у виступах – руйнує головне, заради чого зібралася аудиторія або заради чого оратор хоче переконати її у правоті своїх поглядів. Такі виступи викликають у аудиторії втомленість, відволікаючи від ключових питань доповіді.

Помилка десята: відсутність пауз. Оратори-початківці бояться використовувати паузи, які допомагають осмисленню теми, яку вони намагаються висвітлити. Замість пауз можна почути слова-паразити: так би мовити, е-е-е, та-а-к... Поки знайдуться необхідні слова, краще помовчати. Паузи часто допомагають встановити зворотній зв'язок з аудиторією. Зазвичай аудиторія сприймає паузи, коли в контексті виступу через паузу визначається розглядання нового питання. Тим самим пауза допомагає підготувати аудиторію до сприйняття чергової проблеми.

Ділова гра “Прес-конференція” з теми “Літня школа в ОРІДУ”

Тренінг: Мистецтво ведення переговорів

Перемовини, також Переговори – дискусія, взаємне спілкування з метою досягнення сумісного рішення.

Мистецтво перемовин – один з ключових аспектів конкурентноздатності. Перемовини також є найважливішим інструментом врегулювання різниці позицій сприйняття, при чому не лише між організаціями, але й всередині них.

Функції перемовин: інформаційно-комунікативна, досягнення домовленостей, регулювання, контроль, координація дій.

Виділяють два підходи до перемовин:

а) конфротаційний, який має суб'єкт-об'єктивний характер, – це протистояння сторін, їхня впевненість в тому, що треба здобути перемогу будь-якою ціною, а відмова від неї – це поразка.

б) партнерський, який має суб'єкт-суб'єктивний характер, – це спільний аналіз проблеми, в результаті якого учасники шукають найкращі, найбільш взаємовигідні варіанти розв'язання проблеми.

Основні етапи переговорів

Переговори складаються з трьох основних стадій: підготовка переговорів, процес переговорів і досягнення згоди. Коротка характеристика стадій і етапів переговорів:

1. Підготовка переговорів:

- 1.1. Вибір засобів ведення переговорів
- 1.2. Встановлення контакту між сторонами
- 1.3. Збір та аналіз необхідної для переговорів інформації
- 1.4. Розробка плану переговорів
- 1.5. Формування атмосфери взаємної довіри.

2. Процес переговорів:

- 2.1. Початок переговорного процесу
- 2.2. Виявлення спірних питань і формулювання порядку денного
- 2.3. Розкриття глибинних інтересів сторін
- 2.4. Розробка варіантів пропозицій для домовленості.

3. Досягнення згоди:

- 3.1. Виявлення варіантів для угоди
- 3.2. Остаточне обговорення варіантів рішень
- 3.3. Досягнення формальної згоди.

Правила техніки ведення переговорів.

Слід уникати висловлювань, принижують особистість партнера, слід залучити світський етикет, ввічливість і культурне відношення. У крайній формі – краще перервати переговори (не робити негативних оцінок).

Ефективність діалогу значно знижують висловлювання, які впливають з думок самого слухача, не зачіпаючи думки або почуття, виражені співрозмовником. Те, що говорить партнер, не береться до уваги, його висловлюваннями нехтують (не ігнорувати думку співрозмовника).

Співрозмовник задає партнеру питання за питанням, явно намагається дізнатися щото, не пояснивши йому своїх цілей. Визначте з ним цілі і завдання переговорів або оголосіть перерву для консультації з керівництвом (не допускати не витіюватих виспрашіваній).

У ході розмови співрозмовник вставляє висловлювання, намагаючись направити хід переговорів у потрібне йому русло (не робить зауважень в ході бесіди).

Співрозмовник бажає поговорити більш детально про щось із вже сказаного, що він зрозумів чи йому представляється спірним. Якщо ви невірно визначили те, що є головним, що говорить має можливість поправити вас (допускаються уточнення).

Перефразування, передача сказаного партнером власними словами в скороченому вигляді з виділенням того, що здалося головним співрозмовника. Перефразування може містити в собі нову розстановку акцентів, узагальнення або повторення тільки тих слів партнера, в яких укладено головне протиріччя або головна ідея.

Співрозмовник намагається вивести логічний наслідок з висловлювань партнера, але тільки в тих рамках, які він ставив. В іншому випадку це переходить у ігнорування. Розвиваючи думку партнера, можна додати те, що готовий був сказати партнер, але не сказав. Можна вивести слідство з слів партнера, уточнити те, що він мав на увазі (подальший розвиток думок).

Повідомлення партнеру про свою емоційної реакції на його повідомлення або про свій стан в даній ситуації добре поєднується з технікою перефразування (не допускайте свого емоційного стану).

Повідомлення про те, як в даний момент сприймається його стан, добре поєднується з технікою перефразування (не допускайте опису емоційного стану партнера).

Підведення проміжних підсумків доречно після особливо тривалої репліки партнера (вибирайте правильно момент поведінки проміжних підсумків).

На закінчення наведемо правила, які допомагають переконати партнера з переговорів:

Черговість наведених аргументів впливає на їх переконливість. Найбільш переконливий наступний порядок аргументів: сильні – середньої сили – найсильніший (козирна карта).

Для отримання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце, подавши йому два коротких, простих, приємних для співрозмовника питання, на які він легко відповість.

Для найбільш успішного ведення переговорів, слід:

- Не заганяти партнера в кут. Дати йому можливість “зберегти обличчя”.
- Переконливість аргументів в значній мірі залежить від іміджу і статусу переконує.
- Не заганяти себе в кут, не знижувати свій статус.
- Не принижуйте статус партнера.
- До аргументів приємного нам партнера ми ставимося поблажливо, а до аргументів неприємного – з упередженням.
- Бажаючи переконати, слід почати не з розділяють вас питань, а з того, в чому ви згодні з партнером.
- Проявити емпатію – здатність до осягання емоційного стану іншої людини у формі співпереживання.
- Перевіряти, чи правильно ви розумієте партнера.
- Уникати слова, дії і бездіяльності, що можуть призвести до конфлікту.
- Слідкувати за мімікою, жестами і позами своїми і партнера.
- Показати, що запропоноване вами відповідає якимось інтересам партнера.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Бронікова С. А.* Ділове спілкування: риторика та ораторське мистецтво в державному управлінні : навч.-метод. м-ли / С. А. Бронікова, З. Ф. Кудрявцева, І. М. Плотницька. – К. : НАДУ, 2010. – 44 с.
2. *Джули Стар.* Коучинг. Полноєруководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга. – М.: Бизнес Психологи, 2011. – 384 с.
3. *Довгань Л. Є.* Стратегічне управління: навч. посіб. - 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.
4. *Елітознавство: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. В.А. Гошовської.* – К. : НАДУ, 2013. – 288 с.
5. *Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали / О.М. Руденко, Т.Е. Василевська.* – К. : НАДУ, 2013. – 108 с.
6. *Інноваційний менеджмент: конспект лекцій / Г.В. Верещагіна; МОНМС України, Харк. нац. екон. ун-т.* – Х., 2011. – 226 с.
7. *Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління: навч.-метод. матеріали / В.А. Гошовська, Л.А. Пашко, Л. М. Фугель Ю.В.* – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.
8. *Керівництво та лідерство в системі державної служби : навчально-методичний посібник / Авт. : Ковбасюк Ю. В., Гошовська В. А., Пашко Л. А.* – К. : НАДУ, 2011. – 147 с.
9. *Комунікативна компетентність керівника: навч.-метод. матеріали / Л.А. Пашко, Н.Б. Ларіна, О.М. Руденко.* – К. : НАДУ, 2013. – 108 с.
10. *Коучинг для керівників у системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В. М. Гурієвська.* – К. : НАДУ, 2010. – 48 с.
11. *Культура ділового українського мовлення у професійній діяльності державних службовців : навч.-метод. матеріали / І.М. Плотницька.* – К. : НАДУ, 2013. – 48 с.
12. *Людина як суб'єкт і об'єкт соціальних відносин: навч.-метод. матеріали / В.А. Гошовська, Л.І. Ільчук.* – К. : НАДУ, 2013. – 132 с.
13. *Морально-психологічні засади управлінської діяльності: навч.-метод. матеріали / Н.І. Алюшина.* – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.
14. *Основи ризик-менеджменту та антикризового управління. Загальна характеристика факторів антикризового управління: навч.-метод. матеріали / М.М. Білінська, С.М. Коник, М.М. Газізов.* – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.
15. *Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / М.С. Орлів.* – К. : НАДУ, 2013. – 60 с.
16. *Політичне лідерство: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. В.А. Гошовської.* – К. : НАДУ, 2013. – 342 с.
17. *Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. / Ю. В. Ковбасюк, М. М. Білінська, І. Г. Сурай, В. А. Малюська.* - К. : НАДУ, 2012. – 144 с.
18. *Роль керівника у професійному розвитку кадрів державної служби України : наук. розробка / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.].* - К. : НАДУ, 2011. – 59 с.
19. *Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової.* – Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 400 с.
20. *Скібіцький О. М.* Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 192 с.
21. *Становлення української елітологічної думки: навч.-метод. матеріали / В.А. Гошовська, К.Ф. Задоя.* – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.
22. *Суспільно-демократичні цінності – основа формування еліти в державному управлінні : навч.-метод. матеріали / В.А. Гошовська, І.Г. Сурай.* – К. : НАДУ, 2013. – 72 с.
23. *Сучасні моделі рекрутування і оцінювання політичної та адміністративної еліти. Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”: навч.-метод. матеріали / В.А. Гошовська, М.С. Орлів, Б.О. Костенко.* – К. : НАДУ, 2013. – 84 с.

Навчальне видання

МАЙСТЕРНЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА

*Збірник навчально-методичних матеріалів № 2
для слухачів Літньої тренінгової школи*

Укладачі :

Ларіна Наталія Борисівна
Святненко Вікторія Володимирівна

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *О. Г. Сальнікова*

Підп. до друку 24.09.2013.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 2,97. Ум.-друк. арк. 8,1.

Видавець Національна академія державного управління
при Президентові України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vydav@academy.kiev.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.