НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

О.Д.Матросов

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

Конспект лекцій

ХАРКІВ 2018

ЗМІСТ

1. ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ…… 3

1.1.Виявлення проблем організації……... 3

1.2.Аудит організації……. 5

1.3.Установлення стандартів діяльності…….. 8

2.ТЕХНОЛОГІЯ КЕРІВНИЦТВА ПІДЛЕГЛИМИ……... 11

2.1. Методи керівництва…… 11

2.2. Технології управління людьми…….. 17

2.3. Форми офіційних відносин в управлінні персоналом……. 19

2.4. Тактика роботи з підлеглими……. 24

3.ТЕХНОЛОГІЯ ПОЗИТИВНОГО ВПЛИВУ НА ОТОЧУЮЧИХ… 28

3.1.Вплив та його ресурси……. 28

3.2. Відповідна реакція на вплив……. 31

3.3.Характер впливу…….. 35

3.4.Тактика і стилі впливу……. 36

4.ТЕХНОЛОГІЯ ВСТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ДОВІРИ…… 41

4.1. Довіра як категорія менеджменту……. 42

4.2.Довіра та відповідна реакція…….. 44

4.3.Підходи до розвитку довіри…… 47

5. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНТАКТІВ…. 50

5.1. Проведення зборів і нарад……. 50

5.2. Ділові бесіди…… 55

5.3.Обхід робочих місць і прийом відвідувачів…….. 57

Тема 1. Технологія оцінки організаційної ефективності

1.1.Виявлення проблем організації.

1.2.Аудит організації

1.3.Установлення стандартів діяльності

Результативність організаційної діяльності залежить від багатьох факторів. Тому безхмарне існування організації і безтурботне життя менеджерів були і залишаються нездійсненними мріями. У реальному житті менеджери щодня вирішують безліч проблем. Правда, ці проблеми у кожного менеджера свої. Слід також зазначити, що професіоналізм менеджерів визначається тим, коли і як вони вирішують організаційні питання (рис. 1.1).

Управління по слабких сигналах характеризується своєчасною діагностикою симптомів назріваючих проблем і негайними діями менеджера по їх вирішенню або мінімізації їх деструктивного потенціалу. Тут значну роль відіграє здатність менеджменту акумулювати і оптимально використовувати ресурси (включаючи час) для усунення виникаючих ускладнень В результаті своєчасне діагностування і вирішення проблем призводять до незначних наслідків.

Реакція менеджера на виникнення проблем

Рис. 1.1. Підхід до управління

Управління по сильним сигналам характеризується усвідомленням проблеми, коли вона набуває загрозливого характеру, а також неадекватною оцінкою її складності і можливих наслідків. Стає пріоритетною боротьба з наслідками, а не причинами проблем. Терміни їх рішень відкладаються через

нездатність знайти для цього необхідні ресурси. Таким чином, виникають серйозні наслідки для організаційних можливостей стратегічного характеру.

Перехід на управління по слабких сигналах передбачає компетентність менеджерів і готовність до постійного моніторингу середовища організації. Моніторинг передбачає наступну послідовність дій:

•усвідомлення сутності того, що відбувається;

• складання чіткого бачення того, що відбувається;

• прояснення невідповідності сьогодення і майбутнього

• виявлення причин невідповідності

• розробка стратегії вдосконалення діяльності за рахунок подолання (звуження) розриву і ліквідації його причин;

• вироблення плану дій щодо реалізації стратегії;

• реалізація стратегії;

• оцінка результатів під час і після втілення стратегій, знаходження інформації для переходу до першого кроку на новому рівні розвитку.

Аналіз нинішнього стану організації та суті того, що відбувається залежить від якості зібраних фактів відносно самого організаційного середовища, його особливостей, його діяльності і персоналу.

Особливості організаційного середовища

• Наскільки конкурентоспроможна організація в своєму секторі економіки, за його рамками, в національному масштабі і інтернаціональному масштабі?

• Які проблеми є вищим викликом організації і як ними можна керувати?

• Як клієнти сприймають організацію і як збирається інформація про ці оцінки і уявлення?

Організаційне середовище і організаційна діяльність

• Які основні зміни всередині організації?

• Що визначає ці зміни?

• Як організація досягає своїх результатів (які методи і процеси)?

Які зміни технології, забезпечення, дистриб'юціі або інші чинники найбільше впливають на методи роботи і як?

Персонал

• Чи відповідає рівень компетентності персоналу стратегічним цілям організації?

• Хто, як і за якими критеріями здійснює підбір і просування персоналу?

• Як працює система розвитку персоналу?

• Наскільки мотивований і задоволений умовами праці персонал?

ПРАВИЛО

Професійний менеджер завжди керується «золотим правилом»: управлінські рішення слід приймати на основі фактів, а не думок.

Методи дослідження проблем при вирішенні актуальних управлінських питань можуть бути індуктивними (основаними на дослідженні проблеми від часткового до загального) і дедуктивним (від загального - до часткового).

1.2.Аудит організації

Підвищення ефективності організаційної діяльності безпосередньо пов'язано з регулярністю аудиту всіх компонентів, які визначають успіх і кінцеву результативність.

Основними компонентами організації є її системи - рівні діяльності, рівні управління і людські ресурси.

Аудит організації включає наступні кроки:

1. Визначення досягнень - менеджменту необхідно точно уявити цілі розвитку кожного з ключових компонентів організації.

2. Визначення вимог до оцінки досягнень - слід розробити і досягти ясності бачення критеріїв оцінки і розуміння індикаторів досягнення запланованих результатів і потім впровадити стандарти діяльності.

3. Визначення необхідного для успіху потенціалу і порівняння його з існуючими ресурсами організації - треба передбачити можливість і способи

акумуляції відсутнього потенціалу, а також оптимізацію використання наявного потенціалу організації.

Визначення потенціалу для вдосконалення діяльності - потрібно скласти програми розвитку і вдосконалення організації за ключовими напрямками.

4. З'єднання цього потенціалу з конкретними планами та економічними показниками.

При оцінці організаційної діяльності перш всього слід сфокусувати увагу менеджерів на фактичних результатах роботи підрозділів, команд і окремих працівників. Необхідно визначити, що найбільш важливо для досягнення успіху та результативності виконання роботи.

Дії, спрямовані на підвищення конкурентних переваг, припускають постійні зусилля менеджменту в вимірі організаційної діяльності на всіх рівнях (рис. 1.2).

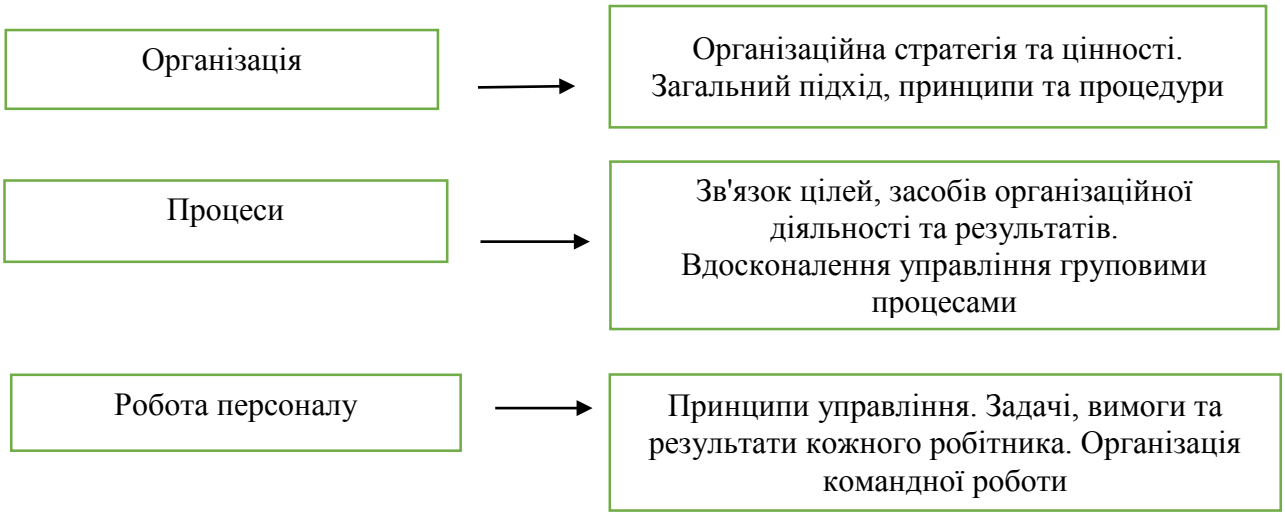

Рис.1.2 Рівні діяльності організації.

На кожному рівні організаційної діяльності професійний менеджер визначає специфічні цілі, розробляє моделі діяльності і підходи до управління.

Рівень організації

• Мета: визначення місії, спільності бачення, розробка стратегії - все те, що вказує членам організації напрямок і принципи діяльності (куди і як рухаємось).

• Моделі: організаційні системи, структури, технології і управління процесами.

• Управління: щоденне забезпечення організаційної діяльності по досягненню цілей.

Рівень організаційних процесів.

• Мета: визначення тактичних цілей, планування результатів і ключових факторів діяльності (вимоги клієнтів і мета, порівняльна продуктивність та ін.).

• Моделі: сукупність кроків по реалізації планів і програм.

• Управління: щоденна діяльність по міжфункціональній координації організаційної діяльності.

Рівень персоналу.

• Мета: прояснення завдань, визначення вимог до результату і робочих функцій для кожного виду робіт і кожного працівника

• Моделі: визначення завдань і відповідальності, політики і процедур, відповідних стратегії.

• Управління: управління працівниками для того, щоб їх цілі, засоби і результати діяльності повністю відповідали вимогам.

При з'ясуванні того, що відбувається з персоналом, слідує досліджувати проблеми, які впливають на поведінку співробітників, а також виявити, наскільки їх компетентність відповідає вимогам організаційної діяльності.

Підходи до оцінки організаційної діяльності відрізняються критеріями. Основними критеріями є:

• ступінь ефективності - своєчасне правильне виконання завдань відповідно до цілей і завдань, в термінах виробленої активності, продуктах та послугах;

• ступінь економічної результативності - відношення витрачених ресурсів до оптимального обсягу;

• якість - відповідність результатів діяльності існуючим стандартам;

• продуктивність - відношення кількості виробленої продукції за певний період часу до кількості витрачених ресурсів;

• ступінь прибутковості - фінансова спроможність діяльності, співвідношення сукупності вкладених фінансових коштів і отриманого фінансового результату.

При вимірі та оцінці організаційної діяльності професійний менеджер буде керуватися не тільки критеріями оцінки, а й точно визначить індикатори цієї діяльності. Такими є результати продуктивної діяльності (кількісні, якісні, задовільненість клієнтів і ін.); соціальні наслідки (насамперед для самих працівників); розвиток можливостей організації продуктивно працювати в майбутньому.

Кращий спосіб вдосконалення діяльності - активне залучення працівників до процесу прийняття рішень і їх реалізації.

Елементи активної участі працівників: інформація, знання і професійна компетентність, адекватна оцінка внутрішніх ресурсів, заохочення.

При дослідженні того, як оцінює персонал організаційну діяльність, слід мати на увазі, що на думку співробітників впливають індивідуальні характеристики персоналу, характеристики групи, характеристика взаємодії персоналу і характеристика завдання.

1.3.Установлення стандартів діяльності

Існує багато способів встановлення стандартів діяльності. Найбільш популярними вважаються:

• ***науковий метод***, який заснований на сучасних наукових підходах (дослідження оптимального часу, аналізу завдань і т. ін.);

• ***експериментаторський підхід***, сформований на основі попереднього досвіду організації і менеджменту;

• ***авторитарний підхід***, що залежить від уподобань і бачення власників або топ-менеджменту;

• колективний підхід, створений при активній і широкій участі (представництві) робочих, команд і менеджменту.

Всі ці підходи можуть бути використані для затвердження стандартів діяльності. Однак основним підходом є той, який максимально враховує особливості зовнішнього середовища, умов роботи, специфіки діяльності і персоналу.

Затвердження стандартів передбачає:

• визначення місії організаційних одиниць, категорій робіт, працівників, які повинні сприяти встановленню стандартів;

• визначення кінцевих результатів;

• визначення проміжних результатів і досягнень щодо виконання завдань, з яких складається робота (що має бути зроблено для досягнення остаточного результату);

• визначення вимог усіх видів діяльності;

• вироблення критеріїв виміру результатів для кожного виду діяльності на основі існуючих вимог;

• розробка стандартів для всіх видів вимог.

Методика розробки стандартів діяльності організації заснована на проясненні вимог ключових факторів успіху.

Стандарти діяльності - це норми, еталони діяльності, які приймаються як вихідні для зіставлення з ними подібних видів діяльності.

Розробка ясних стандартів і подальше використання їх для оцінки якості роботи дозволяють удосконалювати результати і підвищувати конкурентні переваги організації

Перш ніж приступити до розробки власних стандартів діяльності, слід уважно вивчити світові і вітчизняні аналоги в області бізнесу, а також стандарти, які використовують конкуруючі організації.

Потім слід створити цільову групу, яка буде безпосередньо займатися розробкою стандартів.

Залучення менеджерів всіх рівнів і ключових робітників в розробку стандартів якості діяльності дозволяє менеджменту прояснити засоби досягнення цих стандартів і оптимізації потенціалу організації.

Для оцінки ефективності діяльності менеджера розроблені стандарти управлінської діяльності та моделі компетентності.

Більшість західних підходів засновані на побудові моделі компетентності. Найбільш часто використовуються в практиці менеджменту стандарти США і Великобританії.

Американська модель базується на визначенні характеристики роботи менеджера і широко застосовується не тільки компаніями США, але і транснаціональними корпораціями. Стандарти Великобританії характеризують інший підхід до цієї проблеми. Ця модель більшою мірою фокусується на діяльності, ніж на особистості менеджера.

Затвердженню стандартів управлінської діяльності також передує функціональний аналіз, тобто процес ідентифікації управлінських функцій, які визначають успіх організації. Ці функції, в свою чергу, деталізуються за принципом «роль-функції-завдання». Потім визначаються вимоги до виконання ролей, функцій і завдань.

Відзначимо, що в даний час менеджерам пропонується різноманіття вітчизняних і зарубіжних методик для вимірювання і оцінки діяльності організації. Кожна з них має свої переваги і обмеження, тому слід вдумливо підходити до їх вибору для практичного використання в організації.

Тема 2. Технологія керівництва підлеглими

2.1. Методи керівництва

2.2. Технології управління людьми

2.3. Форми офіційних відносин в управлінні персоналом

2.4. Тактика роботи з підлеглими

Керівництво - це діяльність з управління спільною працею людей, особистий вплив на поведінку підлеглих для реалізації поставлених цілей. Ця діяльність включає постановку завдань, координацію, роботу зі створення колективу, мотивацію і ґрунтується не тільки на офіційних розпорядженнях, а й на особистому прикладі і взаємній повазі.

Потрібно мати на увазі, що поведінка людей (в даному випадку підлеглих), буває не тільки раціональною, але і ірраціональною. На це впливають як об'єктивні умови, вплив керівника, так і суб'єктивні моменти, і перш за все звички і психологічний стан.

Звички - це стандартні автоматичні і часто навіть несвідомі реакції людини на обставини, сформовані на основі багаторазових минулих дій, і причини, що їх сформували; зазвичай вони не піддаються логічним поясненням. Звички, що формувалися під дією заохочень чи наказами, можуть тривалий час зберігатися в обставинах, що змінилися. Звички звільняють свідомість від контролю за рутинними діями для більш важливих функцій, або при необхідності приймати безліч рішень. Але в міжособистісному спілкуванні вони можуть породжувати опір управлінським діям керівника, або обставинам, а також змушувати суб'єкта неадекватно поводитися.

Психологічний стан - це відносно стійке проявлення психіки, яке в конкретній ситуації впливає на поведінку людини, його активність. Виділяють такі типи психологічного стану:

1.Пізнавальне (допитливість, цікавість, здивування, сумнів, зацікавленість, зосередженість і ін.).

2.Емоційне (радість, смуток, сум, злість, образа, боязкість і ін.)

3.Вольове (активність, пасивність, рішучість, реалістичність).

При вирішенні кадрових питань та повсякденному керівництві людьми важливо з достовірністю визначати психологічний стан в типових для даних робіт умовах, але це краще виявляється в екстремальних ситуаціях.

У керівництві людьми немає абсолютних істин, так як у кожного свій неповторний характер, навички, вміння, переваги і недоліки, і тому всі керівники поводяться по-різному в однакових обставинах. Успішне керівництво - це функція трьох змінних: керівника, підлеглого і зміни ситуації.

Успіх будь-якого керівника залежить від успіхів співробітників, тому його метою є правильне регулювання відносин між людьми. Від них можна багато чого досягти, змусивши їх відчути себе не пішаками, а необхідними складовими в структурі організації. Для цього, з одного боку, їм потрібно дати зрозуміти, що їх діяльність схвалюється, а з іншого, - покласти на них відповідальність. Вигідніше довіряти підлеглим (наприклад, попросити доопрацювати свої ідеї - люди люблять, коли з ними консультуються, просять допомоги), і вони дадуть відповідь тим же.

При управлінні персоналом потрібно слідувати принципам гуманності, загальнолюдських цінностей (послідовність, єдність слова і справи, відповідальність, висока мораль, чуйність, уважність, повага). Причому повага без вимогливості настільки ж неприпустима, як вимогливість без поваги. Справедливе ставлення до людей зміцнює їх впевненість в собі.

Керувати людьми найважче, тому що вони - найважчий об'єкт, і керівнику необхідно постійно пам'ятати, що «правильна» їх поведінка може бути викликана тільки «правильною» його поведінкою. Він повинен демонструвати свою силу впевненості і одночасно спокій і при цьому дружелюбно та шанобливо ставитися до підлеглих, підтримувати у них почуття самоповаги, менше думати про їхні слабкості і недоліки, не дорікати за промахи і помилки (люди без вади - швидше посередності), нікого не ставити постійно в приклад іншим, але не заводити улюбленців (особливо в

різнорідному колективі). Але слід негайно реагувати на зміну поведінки шляхом висування ясних вимог.

Керівник повинен час від часу розмовляти з співробітниками, дізнаватися, про що вони думають; для цього при необхідності може і сам зайти до них. Це згуртовує команду, допомагає використовувати можливості підлеглих.

Службові відносини мають два аспекти - функціональний і особистісний.

Функціональні відносини існують між посадами і пов'язані з прийняттям рішень, постановкою завдань, делегуванням повноважень та ін. Вони спочатку формальні, і особистісні аспекти тут можуть як допомагати, так і заважати процесу управління, що обов'язково потрібно враховувати.

Особистісні відносини - це відносини персоналізовані, тобто, що виникають між конкретними людьми. Утворюючи єдність, вони знаходяться між собою в певному співвідношенні, яке має тенденцію до зміни.

В цілому еволюція в цій галузі походить від переважно формальних до переважно особистісних відносинах, що можна побачити на прикладі зміни підходів до керівництва та його методів. До останньої чверті XX століття в більшості організацій практикувався технократичний підхід до керівництва людьми. Умовно його розвиток можна розділити на три періоди.

1. *Ранній технократизм* базувався на принципі, що людина - придаток машини, тому в першу чергу потрібно вдосконалювати техніку і менше уваги звертати на працівників. Це виражалося в жорстокій експлуатації фізичних і духовних можливостей людини (робочий день доходив до 16 і навіть 18 год; до праці залучалися діти з 4-5 років; гранично спрощувались операції і відбувалася декваліфікація раніше висококласних майстрів).

2. *Класичний технократизм* визнавав людину рівною за значенням машині, що давало можливість здійснювати раціоналізацію трудових операцій з урахуванням його параметрів і можливостей (антропологічних,

біомеханічних та ін.) І вживати заходи щодо поліпшення умов праці, однак при повному ігноруванні особистості.

3. *Гуманістичний технократизм* припускав звернення до людини як такої, але уніфіковане, знеособлене без врахування інтересів кожного. Це мало наслідком неврози, нездатність і небажання сумлінно виконувати свої обов'язки, недбалість, безвідповідальність. В цілому можливості особистості використовувалися неефективно.

В кінці XX в. все більшої популярності став завойовувати гуманістичний підхід, в рамках якого організація роботи і управління людьми все більше будуються, відштовхуючись від самої людини, з тим щоб вона могла працювати з максимальною віддачою і отримувати задоволення як від змісту своєї діяльності, так і від відносин в колективі, розвивати і вдосконалювати себе.

Підходи до управління персоналом реалізуються за допомогою певних стратегій впливу. Виділяють наступні їх види:

1. *Стратегія використання формальних повноважень.*

Для її реалізації необхідно, щоб підлеглі визнавали за менеджерами право застосовувати відповідні процедури, а ті мали кошти для посилення їх дії у вигляді санкцій.

2. *Стратегія підштовхування* за допомогою покарань і погроз (стратегія батога). Вона забезпечує вимушене підкорення, а тому малоефективна.

3. *Стратегія приманювання* (пряника) передбачає використання винагороди на основі моральних і матеріальних стимулів. Ґрунтується на знанні потреб людей.

4. *Стратегія переконання* проявляється у заклику до розуму. Її ефект залежить від вагомості аргументів, взаємин керівників і підлеглих, особистих якостей тих і інших.

5. *Підготовча стратегія* полягає в створенні умов для майбутніх спроб здійснення впливу на співробітників і попередження тих чи інших їхніх дій.

Стратегії здійснюються через сукупність методів управління людьми. Вони бувають організаційними, адміністративними, економічними та соціально-психологічними.

За допомогою *організаційних* методів створюються необхідні умови роботи персоналу, а тому вони логічно передують всім іншим. За допомогою цих методів робота проектується, орієнтується в часі і просторі, нормується, регламентується і забезпечується інструкціями, що фіксують розстановку людей, їх права, обов'язки, специфіку поведінки в різних ситуаціях. Такі методи створюють лише свого роду рамки, що направляють майбутню діяльність, а тому по суті своїй є пасивними.

До категорії організаційних відносяться, наприклад, методи формування управлінських структур, методи створення трудових колективів, методи підготовки і проведення різних громадських заходів і т.ін.

На противагу організаційним адміністративні методи активні, оскільки на їх основі відбувається втручання в саму діяльність. По-іншому вони називаються методами владної мотивації і орієнтовані або на прямий примус людей до певної поведінки в інтересах організації, або на створення можливості такого примусу.

Адміністративні методи виходять з нерівності учасників управлінського процесу. Керівники мають можливість односторонньо забороняти, або встановлювати певний порядок дій виконавців, що володіють мінімальною самостійністю, задавати їм жорсткі рамки, порушення яких і зайва ініціатива не заохочуються. Відповідальність за все, при цьому, покладається на керівника.

На практиці адміністративні методи реалізуються у вигляді конкретних безваріантних завдань, норм діяльності, установок. Найбільшого поширення вони мають в армії та інших структурах воєнізованого типу, наприклад, на транспорті.

Застосування адміністративних методів може супроводжуватися заохоченнями або санкціями по відношенню до виконавців за успішну або

неуспішну роботу, в тому числі економічними (преміями або штрафами). Принциповою особливістю цих заходів є суб'єктивний порядок застосування, відсутність прямого зв'язку з конкретними позитивними або негативними результатами, отриманими виконавцем. Наприклад, часто працівнику видається премія за гарну роботу взагалі, і тому він мало зацікавлений повністю реалізовувати свої можливості, так як розмір винагороди від цього не збільшується.

Найголовніший недолік адміністративних методів управління полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданого результату, а не на його зростання, заохочують старанність, а не ініциативу. Тому в умовах ускладнення діяльності організації, необхідність оперативно вирішувати найрізноманітніші проблеми адміністративні методи перестали відповідати реальним потребам управління.

Потрібні були методи управління, що дозволяють пересічним робітникам, виходячи з матеріальної зацікавленості, самим прийняти більшість рішень і відповідати за їх результати. І такі методи, що отримали назву економічних, почали впроваджуватися на початку XX ст. багато в чому завдяки зусиллям одного з основоположників наукового менеджменту - американського інженера Фредеріка Тейлора.

На відміну від адміністративних вони припускають не прямий, а непрямий вплив на об'єкт управління. Виконавцям встановлюються тільки цілі, обмеження та загальна лінія поведінки, в рамках яких вони самі шукають оптимальні способи вирішення проблем. Своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується грошовими виплатами, які є вже не просто заслуженими, а заробленими (наприклад, за рахунок економії або додаткового прибутку), отриманими внаслідок виявленої ініціативи. Оскільки їх розмір прямо залежить від досягнутого результату, працівник економічно зацікавлений в його максимізації.

Однак економічні методи управління також досить швидко показали свою обмеженість, особливо стосовно працівникам інтелектуальних професій,

яких в даний час більшість. Для них гроші - важливий, але частіше за все не найголовніший стимул роботи. І тут на допомогу прийшли соціально-психологічні методи, що сформувалися в 20-х рр. XX століття.

Соціально-психологічні, методи передбачають два напрямки впливу на поведінку працівника і підвищення його трудової активності. З одного боку, вони націлені на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток доброзичливих відносин між його членами, зміна ролі керівника, а з іншого боку, на розкриття особистих здібностей кожного працівника, допомога в їх вдосконаленні, що в кінцевому підсумку веде до максимальної самореалізації людини в своїй трудовій діяльності, а отже, до підвищення її ефективності. Сьогодні до цих методів можна віднести психологічну мотивацію, гуманізацію праці, професійний відбір.

2.2. Технології управління людьми

Крім методів управління можна ввести поняття управлінських технологій, які розрізняються факторами, що служать орієнтиром для прийняття рішень. Таких факторів виділяється чотири: ситуація, результати, цілі, відхилення.

Технологія управління по ситуації припускає, що менеджер приймає оперативні рішення, що стосуються персоналу, на основі постійного спостереження і аналізу його діяльності.

Технологія управління за результатами полягає в тому, що корективи в діяльність суб'єкта на черговий період вносять в залежності від досягнення запланованих результатів в попередньому.

Технологія управління по цілям близька до попередньої, але орієнтується на досягнення не офіційних планових показників, особистих цілей, сформульованих на їх основі працівниками спільно з безпосередніми керівниками з урахуванням своїх індивідуальних здібностей і можливостей. Ці цілі оформляються у вигляді документа, що отримав назву Декларація, і їх досягнення стимулюється в першу чергу.

Вважається, що такий підхід, ідея якого сформульована одним з найбільших фахівців в області менеджменту Пітером Друкером, більш гнучкий, ніж традиційний, і забезпечує глибоке розуміння співробітниками цілей організації і її підрозділів. Звідси випливає краще виконання ними своїх обов'язків, поліпшення взаємодії в системі управління між керівниками і виконавцями, що і дає можливість надати останнім більше повноважень, уточнювати існуючі норми, нормативи і стандарти діяльності, створює основи для більш об'єктивного контролю і заохочення працівників.

Цільове управління починається з аналізу того, що зроблено на даний момент, визначення бажаного результату, деталізації того що, чому і як має бути зроблено, які коригувальні дії і в який час необхідно виконати, щоб досягнути раніше поставлених цілей. Всі необхідні для цього матеріали містяться в плані і інших офіційних документах організації.

Наступним кроком є створення декларації, яка дозволяє визначити коло конкретних осіб, відповідальних за ту чи іншу справу обов'язки кожного з них в процесі реалізації цілей; посилити зв'язок між офіційними і особистими цілями; створити необхідну основу для персоніфікованого морального і матеріального заохочення відповідно до того внеску у спільну справу, який кожен збирався внести.

Формулювання цілей декларації пов'язана з низкою труднощів. Перш за все вона вимагає дуже великої підготовчої роботи і відповідно чималих витрат часу, а часом і засобів. Далі, не всі цілі можуть бути виражені кількісно, в той час, як для стимулювання це вкрай важливо. Нарешті, тут можливий суб'єктивізм, в результаті якого в декларацію потраплять насамперед «красиві», глобальні, престижні, а не важливі цілі, пов'язані з подоланням перешкод замість орієнтованих на пошук додаткових можливостей; цілі, орієнтовані на рішення поверхневих проблем і ігнорують неявні, які можуть мати для організації першорядне значення.

Для того щоб цілі реально підвищували трудову активність персоналу, вони повинні відповідати основним принципам і методам роботи, прийнятим

в організації, інтересам персоналу, бути досить значимими, вагомими і захоплюючими, пробуджувати в людях прагнення проявити себе. Вважається, що найбільше стимулюючий вплив робить мета, ймовірність досягнення якої 50%.

Таким чином, цілі, що містяться в декларації, не є чисто формальними, нав'язаними виконавцям «зверху», а багато в чому це їх цілі, що реалізуються з набагато більшою зацікавленістю, ніж офіційні.

Основний недолік управління по цілям - охоплення не всіх аспектів роботи співробітника, а тільки тих, які пов'язані з вирішенням поточних завдань, що обмежує об'єктивність оцінки на їх основі і можливість її застосування для прийняття кадрових рішень.

Нарешті, технологія управління за відхиленнями виходить з того, що останні частково взагалі не потребують коригування; частково їх подолання можливе силами самих виконавців і лише при значній величині необхідні втручання і допомога керівника.

У відповідності до такого підходу можливі відхилення розбивають на три групи (які не потребують втручання взагалі; що вимагають втручання виконавця; вимагають втручання керівника) і відстежують шляхом спеціальних спостережень з «автоматичним» покладанням на відповідних осіб обов'язків по їх усуненню .

Такий підхід дозволяє не відволікати керівника на дрібниці і дати йому можливість зосередитися на головних проблемах, однак вимагає великих витрат часу і коштів на створення нормативної бази, ретельного спостереження та аналізу, веде до формалізації і бюрократизації процесу управління.

Перші два види технологій відносяться до традиційних, другі з'явилися порівняно недавно і можуть вважатися сучасними.

2.3. Форми офіційних відносин в управлінні персоналом

Основною формою офіційних відносин в системі управління є віддача розпоряджень. Під розпорядженням розуміється повідомлення, передане

керівником підлеглому, що стосується змісту і результатів його діяльності. Воно містить постановку обов'язкового для виконання завдання, перелік обмежень (тобто того, що не слід робити) і в окремих випадках інструкції про порядок виконання завдань.

Розпорядження за своєю суттю повинні відповідати стратегії організації і компетенції як керівника, так і виконавця; бути обгрунтованими і чітко сформульованими, забезпеченими необхідними матеріальними і інформаційними ресурсами; дозволяє перевіряти і оцінювати (безперервно, періодично, вибірково, за підсумками та ін.) результати дій, спрямованих на їх виконання. Остання вимога (контрольованість) стосовно розпорядження являється майже найважливішим.

За способом віддачі розпорядження можуть бути усними, письмовими, змішаними, що залежить від терміновості і важливості розв'язуваної проблеми, взаємин між керівником і підлеглими ступеня зрілості останніх. Якщо розпорядження довге, його завжди краще віддавати в письмовому вигляді, так як людина запам'ятовує обмежений обсяг інформації. Письмові розпорядження також мають перевагу у великих організаціях.

Усні, що не документовані розпорядження віддаються при рішенні термінових завдань малої і середньої складності і важливості в невеликих стабільних колективах. Специфікою усних розпоряджень є можливість неоднозначного тлумачення їхнього змісту, як розпорядником, так і отримувачем завдання. На основі цього може виникнути розбіжність між тим, що керівник хотів сказати, що сказав насправді, що підлеглий зрозумів і що прийняв до виконання.

Розпорядження можуть бути змішаними (спочатку для оперативності віддаються усні, в тому числі і телефонні, а потім робиться письмове підтвердження).

В цілому вважається, що службові розпорядження все ж потрібно віддавати в письмовій формі, а особисті проблеми вирішувати в усній.

Залежно від цілей, особливостей ситуації, рівня розвитку співробітників та їхніх власних особливостей, розпорядження можуть бути директивними (наказ, вказівка, доручення та ін.) і демократичними (порада, рекомендація, прохання, виклик добровольців).

Наказ зобов'язує підлеглих визначеним способом, точно і у встановлені терміни виконати завдання, яке становить суть розпорядження, і за змістом буває розпорядчим, що забороняє або інструктує. Наказ, що віддають усно, називається командою. Іноді накази, як додаткову інформацію можуть містити перелік санкцій, що наступають за порушення термінів або порядку їх виконання.

На відміну від наказів *доручення* регламентує тільки зміст, залишаючи зазвичай підлеглим свободу вибору способу дій, а іноді і термінів виконання. Сенс доручення - інформація про конкретні цілі та завдання, на підставі якої підлеглі можуть самостійно працювати. Ця інформація повинна бути зрозумілою, тому неясні питання обговорюються відразу. У термінових випадках доручення можуть носити попередній характер.

Якщо завдання звичайне, а відносини довірчі, розпорядження краще давати в формі прохання; коли людину потрібно активізувати, слід задати питання (але його можуть сприйняти або буквально, або як ознаку слабкості). Порада ж залишає певну свободу і щодо змісту, зберігаючи непорушною лише його найглибшу суть.

Від того, як віддаються розпорядження, багато в чому залежить якість виконання, тому вони можуть посилюватися додатковими заходами впливу на виконавця, наприклад переконанням, апеляцією до логіки (якщо він має однакові з керівником погляди) бажанням або проханням (якщо суть завдання з моральної точки зору виглядає сумнівною); обіцянкою винагороди; погрозами.

Завдання, яке ставиться в розпорядженні, повинне відповідати реальним можливостям виконавців (хоча на практиці бувають відхилення в ту і іншу сторону). Це дозволяє уникнути марної трати сил і засобів, якщо працівник не

реалізовує повністю свій творчий хист, або захищає від появи незадоволеності, якщо він це завдання не в змозі виконати. У той же час його можливості можуть збільшуватися в зв'язку з розвитком особистості.

При постановці завдання підлеглому потрібно пояснити, що і до якого терміну потрібно зробити, які засоби при цьому використовувати; яка його власна роль; з ким потрібно підтримувати контакти; які наслідки в разі вдалого або невдалого завершення роботи. Завдання можуть формулювати в двох межах: максимальній, яку перевищувати не слід, і мінімальній, нижче якої не слід опускатися.

Необхідно мати на увазі, що більшість людей слабо сприймають віддалену перспективу і завжди починають з того, що їм ближче і зрозуміліше, тому завдання повинно бути ясно сформульовано, а терміни його виконання чітко визначені. Але не варто представляти роботу як термінову, бо це призводить до нервозності, поспіху, падіння ефективності, а також створювати суперництва серед виконавців. Це дозволить їм правильно розподілити час і сили в процесі її виконання, створити умови, що дозволяють діяти в природному ритмі.

Завдання повинно логічно випливати з ситуації, що склалася, щоб виконавець добре розумів не тільки його зміст, але й важливість, і обґрунтованість. Це забезпечується всебічним інформуванням виконавця ситуації в більшому обсязі, ніж це мінімально необхідно, що створює додаткову свободу орієнтації, а тому полегшує виконання завдання. якщо навіть при формулюванні завдання виникнуть прогалини, підлеглий їх зможе самостійно виправити.

Організація діяльності з виконання завдання повинна бути *регламентована*, в іншому випадку послаблюється виконавська дисципліна. Але на практиці існують певні межі числа норм і інструкцій, які виконавець в змозі враховувати, після чого вони починають ігноруватися незалежно від ступеня важливості. Крім того, надмірна кількість інструкцій викликає плутанину, помилки і, як наслідок, появу нових інструкцій, які ще більше

дезорганізовують роботу. Тому на практиці повинен існувати певний мінімум інструкцій, по можливості повних, ретельно, але без зайвої деталізації складених і таких, що не входять в суперечність один з одним.

Суперечливість інструкцій і завдань приводить до додаткових витрат часу на пошук оптимальної лінії поведінки, неможливості покласти на когось персональну відповідальність, без чого нормальний управлінський процес виявиться утрудненим. Вважається, що суперечливі завдання (наприклад, оптимізацію поєднання поточних і перспективних цілей організації) краще давати одній особі (що, правда, можливо далеко не завжди, в тому числі і з принципових міркувань), і ця особа сама повинна шукати компроміс між ними .

Оскільки мета розпорядження полягає не тільки в тому, щоб зобов'язати підлеглих до тих чи інших дій, але і щоб мобілізувати їх ініціативу, а також повинно викликати позитивні емоції. Це забезпечується наступними моментами:

- відповідністю можливостей підлеглих, їх культурі, рівню освіти, психологічним особливостям;

- можливістю прояву особистих здібностей, ініціативи, самостійності, в тому числі і в умовах конкуренції;

- розумінням важливості, відповідальності, корисності рішення, сформульованої в завданні проблеми;

- наявністю термінів і форми звітності;

- формуванням у виконавців певного психологічного настрою на необхідні дії шляхом попередньої домовленості, доведенням завдання у формі ввічливого прохання незалежно від особистих відносин, підкресленням здібностей даної особи успішно його виконати.

Віддаючи розпорядження, керівник повинен переконатися в хорошому розумінні підлеглим його сенсу, виключити можливість додаткових несанкціонованих доручень, довести до виконавця терміни і форму звітності і періодично здійснювати контроль за його діяльністю і результатами.

Отримуючи завдання, підлеглий повинен уважно слухати, уточнювати, не прагнучі в усьому розібратися самостійно, не поспішати завіряти в успіху справи, оскільки своєчасність виконання завдання можуть порушити багато факторів. У їх числі заспокоєність, що попереду багато часу; надія на допомогу керівника; пошук шляхів зняття з себе відповідальності; демонстрація керівнику своєї зайнятості; зайвий поспіх у формулюванні висновків; незнання якихось обставин; поява нових моментів і ін.

Тому потрібно приступати до роботи над завданням відразу ж, дотримуватися намічених термінів, виходити з того, що поправити результати буде нікому, не перекладати роботу на керівника, не поспішати з висновками, радитися з колегами і підлеглими, своїм керівником.

2.4. Тактика роботи з підлеглими

Ділове спілкування має на меті домогтися від людей (підлеглих, колег, керівників) необхідної поведінки за допомогою таких форм впливу, як переконання, навіювання, критика, похвала тощо.

Переконання - це вплив, який повинен довести істинність того чи іншого положення, моральність або аморальність чиїхось вчинків. Воно перш за все впливає на розум, активізує мислення, але одночасно зачіпає почуття, викликає переживання, що сприяють прийняттю пропозицій, зміни спрямованості поглядів і відносин. Тому переконання не тільки має обмежуватися раціональної сферою, а й емоційно спонукати до дій. Цей процес активної взаємодії переконуючого і переконуємого при активній ролі першого, що відбувається в формі явної чи прихованої дискусії, про методи ведення якої буде сказано нижче.

Умовами ефективного переконання вважаються:

- відповідність його змісту і форми рівнем розвитку особистості;
- всебічність, послідовність і обґрунтованість доказів ;.
- облік індивідуальних особливостей переконуємих;
- використання, як загальних принципів, так і конкретних факторів:
- опора на всім відомі приклади і загальновизнані думки;

- емоційність.

Іншим методом соціально-психологічного впливу на підлеглих є *навіювання*, яке розраховане на некритичне сприйняття слів, виражених в них думок і вольових імпульсів. Навіювання може бути довільним і мимовільним, прямим і непрямим. Воно відрізняється від переконання категоричним характером, тиском волі і авторитету. При цьому, той кого переконують не важить і не оцінює, а автоматично реагує відповідною поведінкою. Найбільш сприятливим для навіювання вважається розслаблений стан.

Навіювання ґрунтується на тій обставині, що логіка не грає головної ролі в поведінці людей, і більшість вчинків продиктовані інтуїцією або емоціями. Особливо нелогічні творчі процеси, в яких логіка з'являється лише на останніх етапах. Раціональність людей у багато разів менше, ніж емоційність, тому на останню потрібно звертати увагу насамперед. *Ступінь навіюваності* залежить від віку, особистісних властивостей типу і характеру мислення, стану психіки того, кому навіюють в даний момент, авторитету того, хто вселяє, знання ним опонента та ситуації.

Специфічними моральними методами впливу керівника на підлеглих є похвала і критика. *Похвала* повинна слідувати за будь-якими гідними діями виконавців і навіть самими незначними результатами, отриманими ними, але обов’язково конкретними і такими, що сприяють досягненню цілей організації.

До похвали пред'являються такі вимоги, як дозованість, послідовність, регулярність, контрастність (необхідні перерви, так як при занадто частому використанні цього методу дієвість його послаблюється). Відсутність похвали, особливо за хорошу роботу, незаслужена або нещира похвала демотивує, тому для підвищення її дієвості бажано мати об'єктивні критерії. Чим більше позитивного відзначатиме керівник в роботі співробітників, тим більша ймовірність того, що вони будуть вникати в проблеми організації або підрозділу і допомагати з ними впоратися. Похвала завжди сприймається краще критики, але остання також буває необхідна.

Критика, тобто негативна оцінка недоліків і упущень в роботі, повинна бути перш за все конструктивною, стимулювати дії людини, спрямовані на їх усунення, і вказувати на їх можливі варіанти.

При здійсненні критики необхідні конфіденційність; доброзичливість, що створюється за рахунок ослаблення обвинувального акценту; внесення елементів похвали; шанобливе ставлення до особистості критикованого, співпереживання йому; висловлювання зауважень алегорично, в непрямій формі; аргументованість; відсутність категоричної вимоги визнання помилок і правоти того, хто критикує; підкреслення можливості усунення недоліків і демонстрація готовності прийти на допомогу.

Будь-яка критика, за винятком явного зведення рахунків сприйматися як форма допомоги з боку керівника в справі усунення недоліків, тому критиковані не повинні ображатися на неї. Їх завдання полягає в тому, щоб уважно вислухавши і визнавши наявні недоліки, постаратися витягти з неї користь і виправити допущені помилки. Не слід сердитися, звинувачувати тих, хто критикує в нечесності, ускладнювати відносини; навпаки, потрібно щиро подякувати, при необхідності попросити більш детально зупинитись на недоліках і поділитися своїми поглядами на шляхи їх усунення.

У той же час поряд з конструктивною критикою може мати місце псевдокритика, яку керівнику необхідно уникати самому і припиняти, якщо вона піде з боку інших. Вирізняються такі різновиди псевдокритики:

1. *Критика для зведення особистих рахунків.* Є найбільш тенденційним і необ'єктивним її різновидом і застосовується як завуальований спосіб спаплюжити неугодних осіб шляхом пошуку у них недоліків і їх гіперболізації.

2. *Критика як засіб збереження або поліпшення свого положення.* Зазвичай вона не пов'язана з особистою неприязню, а лише переслідує бажанням виділитися, але від цього не стає менш аморальною і неприпустимою.

3. *Критика як стиль роботи*, обумовлена характером того, хто критикує або відлунням авторитарного стилю управління.

4. *Формальна, «протокольна»*. Це критика, яка ні до чого не зобов'язує та використовується в основному на зборах і нарадах.

5. *Показна критика.* Створює в виховних цілях ілюзію принциповості і нетерпимості до недоліків. Зазвичай застосовується в присутності вищого керівника в якості гарної ширми для підстраховки на майбутнє.

6. *Організована, дозволена критика*, як правило, інспірується вищим керівництвом на свою адресу з метою зміцнення позицій і створення образу демократа.

7. *Критика-попередження* застосовується в основному в суперечках з метою «вибити з рук суперника зброю».

Взаємодія керівника з підлеглими передбачає не тільки критику і видачу розпоряджень, про що вже говорилося, але і отримання зворотної інформації про підсумки їх виконання, оцінку результатів, підтримку контактів для досягнення особистого взаєморозуміння, реалізації бажання висловитися, врегулювання конфліктів та ін.

Тема 3. Технологія позитивного впливу на оточуючих

3.1.Вплив та його ресурси

3.2. Відповідна реакція на вплив

3.3.Характер впливу

3.4.Тактика і стилі впливу

Вплив - це процес впливу на свідомість і поведінку партнерів по взаємодії з метою їх зміни, від незначних корекцій до кардинальних.

Вплив притаманний кожному акту взаємодії. Як тільки двоє людей або більше вступили у взаємодію, відбувається зміна їх свідомості: з'являються нові думки, народжуються нові образи, змінюються емоції і настрої. Як наслідок відбуваються усвідомлені і неусвідомлені зміни в мотиваційній сфері. Одні мотиви поступаються місцем іншим, які до акту взаємодії були другорядними, або навпаки, знижується актуальність і привабливість першорядних мотивів. Партнери по взаємодії коректують свої плани. Ступінь зміни мотивації визначається силою впливу взаємодіючих людей один на одного.

Менеджер впливає на підлеглих, рівних за статусом, і керівників, так само, як на партнерів, клієнтів в рамках виконання всіх управлінських ролей і функцій (рис. 3.1).

3.1.Вплив та його ресурси

Вплив - не самоціль, а інструмент, який професіональні менеджери використовують для досягнення організаційних цілей і раціоналізації наявного потенціалу (свого індивідуального потенціалу і потенціалу своєї організації).

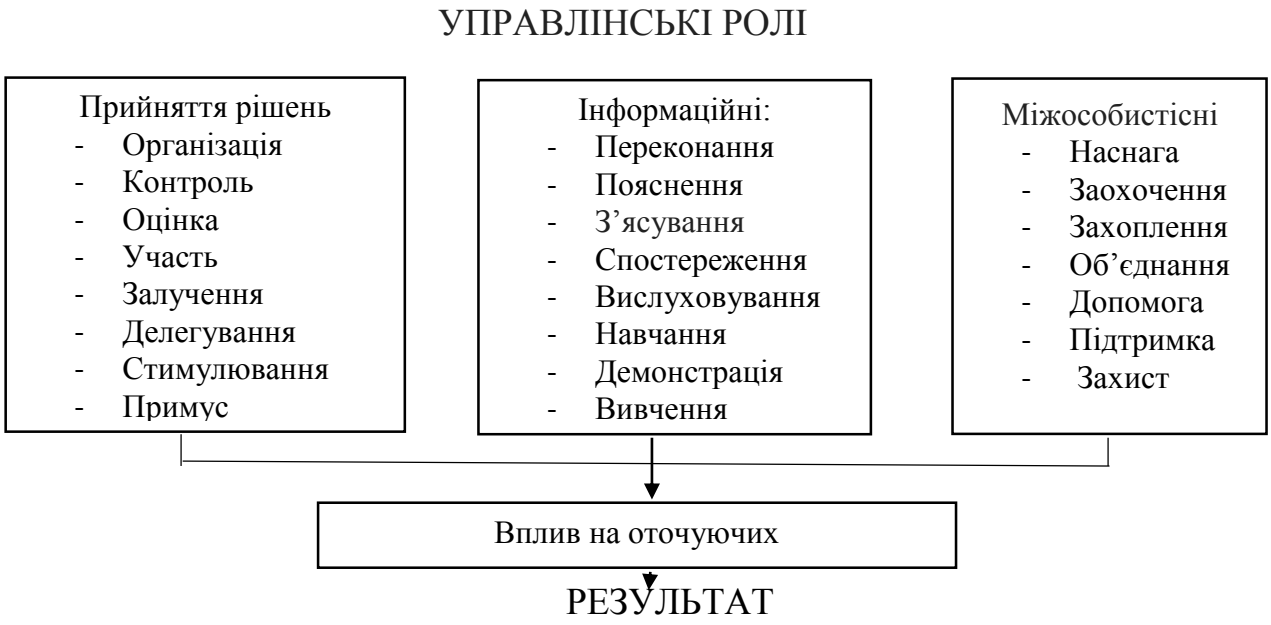

Рис. 3.1. Ролі менеджера та вплив на оточуючих

Успішність впливу багато в чому визначається силою менеджера.

Джерела сили менеджера:

• володіння організаційними ресурсами та їх розподіл (матеріально-технічні і фінансові ресурси, створення залежності від ресурсів, актуалізація неактивних ресурсів);

• здатність створити і використовувати ситуацію невизначеність (приховування або обмеження інформації);

• створення і/або використання ситуації власної унікальності і незамінності;

• здатність впливати на процес прийняття рішень (контроль за умовами прийняття рішень, процесом розгляду альтернатив рішення, інформацією про альтернативи рішення);

• здатність досягати згоди, компромісів в умовах протиріччя інтересів;

• здатність набувати сили, додаткову перспективу і формувати відсутні ресурси;

• володіння політичними навичками (використання соціально-психологічних особливостей оточуючих, створення коаліцій та управління ними, маніпуляція);

• сила мотивації менеджера (прагнення до результату). Чим сильніше мотивація менеджера, тим більший ефект він справляє на оточуючих за рахунок акумуляції тих внутрішніх ресурсів, які в умовах незацікавленої взаємодії не затребувані.

Отже, в рамках взаємодії менеджер намагається змінити оточуючих за допомогою мобілізації і використання своїх ресурсів сили.

Ресурси сили - це те, що використовується, або може бути використано як засоби впливу. Для успіху впливу сила ресурсів менеджера повинна володіти трьома формальними, але важливими якостями - значимістю, або особливістю, незамінність, дефіцитом.

Відзначимо види ресурсів сили менеджера.

• Фізичні ресурси, або здатність реалізовувати свої цілі за рахунок інших, при цьому здійснюючи або змушуючи здійснювати такі дії, які інші бажали б уникнути.

• Економічні ресурси.

• Компетентність як ресурс передбачає наявність професійних і управлінських знань, навичок і досвіду, необхідних для виконання роботи.

• Норми як ресурси - це правові та моральні правила, традиції і принципи, дотримання яких забезпечуються переконаннями або законом.

• Імідж і репутація менеджера - уявлення про менеджера і ступінь його авторитету, які багато в чому зумовлюють реакції і поведінку оточуючих, що ускладнюють або спрощують завдання менеджера.

В результаті взаємодії виникають, зберігаються, руйнуються відносини залежності одного партнера від іншого.

Процес взаємодії призводить до певного співвідношення сил між партнерами. Це об'єктивне співвідношення не завжди збігається з суб'єктивним сприйняттям учасниками взаємодії сформованого розкладу сил і впливу. Ступінь розриву між об'єктивним і суб’єктивним визначається:

• самооцінками учасників взаємодії;

• оцінками сили партнера по взаємодії;

• впливом супутніх чинників (іміджу учасників взаємодії, ступеня небезпеки та значущості ситуації, силою мотивів учасників і т. ін.).

На практиці для результату більш важливо не об'єктивне співвідношення сил, а суб'єктивне сприйняття цього співвідношення. Оскільки саме воно призводить до вибору кожним відповідної моделі поведінки.

Ефект впливу полягає в тому, що в результаті сила менеджера як ресурс витрачається, але тут же відтворюється зі збільшенням, адекватним його здатності використовувати ситуацію для нарощування свого потенціалу сили. Джерело цієї здатності криється в індивідуальності людини і підкріплюється його соціальним становищем, а також характером відносин з конкретним партнером по взаємодії.

Сила впливу виражається в наступних діях:

- активна і свідома зміна поведінки партнера по взаємодії, незважаючи на бажання і наміри останнього;
- запобігання небажаних для себе дій об'єкта впливу;
- активна і свідома зміна мотивації, а тим самим і поведінка об'єкта впливу.

Успіх впливу визначається ступенем розвитку сукупності індивідуальних здібностей: залучати та утримувати увагу до себе і своїх проблем, моделювати мотивацію і поведінку оточуючих, використовувати переваги ситуації, створювати атмосферу довіри і відкритості, встановлювати взаєморозуміння, проявити наполегливість і рішучисть в потрібний момент, робити свій вплив легітимним.

3.2. Відповідна реакція на вплив

Відомо, що не так важко досягти перемоги, як її утримати. В даному випадку перемога полягає в первинній реакції на співвідношення сил. Реакція на силу і вплив розподіляється в континуумі «позитивна - негативна» (рис.3.2)

Позитивна	Нейтральна	Негативна
-Позитивні емоції +згода -Раціональна згода	- Розрахунок - Байдужість	- Примус - Негативна емоція +опір

Рис. 3.2. Реакція на вплив

Позитивні реакції можуть розцінюватись як різні ступені добровільного підпорядкування силі і свідомої участі: від свідомої зміни поведінки людини до позитивної емоційної і раціональної реакції на вплив (зміна поведінки, що супроводжується позитивною емоційною реакцією і раціональною згодою).

На протилежному боці континууму розташовуються реакції негативного ставлення об'єкта впливу сили, при якому ні переконання, ні почуття не підкріплюють підпорядкуванню силі. Таким чином, сама людина не інвестує в цю ситуацію нічого особистого, а ситуація характеризується для нього негативною цінністю.

Між цими двома крайніми крапками розташовується совокупність реакцій, що відрізняються за ступенем позитивного або негативного ставлення до факту переваги сили партнера по взаємодії. Проте виділяють чотири основні реакції на результат впливу:

• добровільна згода;

• свідома поступка на основі раціонального розрахунку або визнання вагомості аргументів іншої сторони;

• вимушене підпорядкування силі;

• опір.

Однак за першою реакцією йде мобілізація ресурсів, переоцінка ситуації і розкладу сил, зміна поведінки для реалізації своїх задумів. Кожен з перерахованих вище видів реакцій на вплив пов'язаний з адекватними наступними зусиллями.

Добровільна згода підкоритися фактично більше не вимагає від суб'єкта впливу вкладення нових ресурсів в підтримку ситуації, що склалась. Мало того, в даній ситуації об'єкт впливу, як правило, схильний до максимального використання свого потенціалу для досягнення мети, визначеної суб'єктом впливу.

Визнання вагомості аргументів суб'єкта впливу веде до свідомої поступку об'єкта впливу. Але така реакція не вимагає від суб'єкта впливу деякого уваги до подальшого розвитку ситуації і готовність вкласти ще ресурси для зміцнення свого впливу. Ця необхідність зумовлена психологічними закономірностями реакції на вплив. Так, згода з аргументами партнера по взаємодії передбачає зміну своєї думки за загальним питанням з подальшою оцінкою особистої спроможності у власних очах і з точки зору оточуючих. Якщо ситуація взаємодії сумнівним чином відбивається на репутації об'єкта впливу (оцінку його інтелектуальних і вольових характеристик), то слід очікувати від нього непослідовності дій.

Свідома поступка на основі раціонального розрахунку з боку об'єкта впливу вимагає від суб'єкта впливу вкладення додаткових ресурсів для збереження статус-кво і оптимального досягнення поставленої мети. Як правило, раціональний розрахунок включає в себе виявлення об'єктом впливу певних переваг від ситуації, що склалася і бажання використовувати їх для вирішення своїх цілей, що виходять за рамки тієї мети, яка передбачена суб'єктом впливу. Одним з переваг раціонального підпорядкування (поступки) є можливість уникнути персональної відповідальності за кінцевий результат і перекласти її на суб'єкт впливу. Завдання досягнення ефективної взаємодії вимагає від суб'єкта впливу постійного контролю і корекції поведінки об'єкта впливу, стимулює його активність у досягненні поставленої мети.

Вимушене підпорядкування передбачає необхідність постійно вкладати додаткові ресурси в підтримку свого впливу. Як тільки об'єкт впливу відчує, що пресинг з боку суб'єкта впливу знижується, він буде схильний до відмови від нав'язаної лінії поведінки і повернеться до моделей поведінки,

спрямованих на досягнення своїх цілей. Ця реакція закономірна. Вимушене підкорення не робить привабливішими мотиви участі, а лише блокує індивідуальні мотиви, які суперечать цілям суб'єкта впливу. Як тільки об'єкт впливу сприймає ситуацію як менш небезпечну і ризиковану, заблоковані мотиви стають актуальними і привабливими.

Опір є свідченням того, що партнери по взаємодії сприймають сили один одного як рівні або майже рівні. Баланс сил також вимагає від учасників взаємодії вкладення додаткових ресурсів до тих пір, доки одна зі сторін не визнає факт переваги сили противника.

Якими б ресурсами не володіла людина, сам факт впливу матиме певний вплив на спрямованість свідомості партнера по взаємодії, що обов'язково виразиться в його поведінці.

Практика показує, що більшість менеджерів оптимально використовують свій потенціал впливу на початковій стадії взаємодії (отримання свідоцтва надання факту впливу). Однак далеко не всі мають чітке уявлення про закономірності розвитку ситуації і не готові до додаткового моніторингу, вкладенню ресурсів для збереження і раціонального використання коштів досягнутого результату.

Відповідна реакція на управлінський вплив багато в чому залежить від оцінки її законності (легітимності) з точки зору об'єкта впливу.

1. Сприйняття впливу як законного веде до активної участі і добровільному підпорядкуванню.

2. Оцінка впливу яка має сумнівну законність веде або до свідомого підпорядкування, або до підкорення з примусу.

Оцінка сили як незаконної веде або до підпорядкування по примусу, або до опору.

Джерелами легітимності впливу менеджера є:

• право - сукупність юридичних норм, які визначають вплив менеджера в організації;

• норми, традиції і ідеологія організації, а також соціальних спільнот, до яких належать співробітники («у нас так прийнято», «це відповідає неписаним правилами»);

• джерелом легітимності може бути сам менеджер, точніше віра оточуючих в його виняткові особисті якості, що дають йому право лідерства в прийнятті рішень, оцінці і т. ін.

Кожен менеджер по-різному використовує наявні можливості узаконити свій вплив на персонал.

Наведемо типові комбінації ресурсу сили, легітимності впливу і реакції у відповідь.

• Використання фізичної сили як ресурсу шляхом накладення обмежень або погроз фізичного впливу сприймається як незаконне і породжує реакцію в формі вимушеного підпорядкування або опору.

• Використання правових і моральних норм для надання впливу шляхом апелювання до переконань, ідеалів і цінностей людини, як правило, сприймається їм як легітимне і спонукає до відповідної реакції у формі добровільної згоди.

Однак це відбувається лише в разі не тільки декларативного визнання правових і моральних норм, а внутрішньої переконання в їх цінності з боку об'єкта впливу.

• Використання економічних ресурсів за допомогою забезпечення або обіцянки матеріальної винагороди (або загрози її втратити) може сприйматися і як законне, і як незаконне. У відповідь реакцією буде розрахунок.

• Використання компетентності як ресурсу сили може також розглядатися як законне (легітимне) і незаконне (сумнівна легітимність). У відповідь реакцією може бути раціональне підпорядкування на основі визнання вагомості аргументів або розрахунок.

• Використання іміджу і репутації як ресурсу сили розглядається як легітимний і призводить до добровільного підпорядкування за умови

позитивного іміджу менеджера. Якщо його імідж негативний, то ймовірне підпорядкування на основі розрахунку.

3.3.Характер впливу

Залежно від індивідуальних особливостей менеджера, його цілей і відповідної реакції формується характер впливу, який може бути позитивним, негативним і нейтральним.

Позитивний вплив менеджера має місце в тому випадку, якщо відсутній розрив між метою, зусиллями і кінцевим результатом. Як підсумок впливу поведінка партнерів по взаємодії змінюється відповідно до очікувань менеджера.

Якщо в результаті взаємодії люди змінюються, змінюються їх емоції, наміри, оцінки і поведінка, але ці зміни відрізняються від задуманого (наприклад, менеджер хотів стимулювати до праці підлеглих, а на ділі створив ситуацію невизначеності, в якій увага співробітників перемістилася з роботи на обговорення того, що відбувається), то в цьому випадку можна констатувати негативний вплив. Деякі ресурси впливу витрачені (час, енергія та ін.), а бажаного результату немає.

Мало того - щоб повернутися до вихідної ситуації, потрібно затратити додаткові ресурси (вирішувати виниклі суперечності, налагоджувати міжособистісні відношення, знайти час, змінити пріоритети). Негативний характер впливу не значить недосяжність поставленої мети, але передбачає витрати значних ресурсів на отримання очікуваного результату. Іноді витрачені ресурси перевершують вигоду від досягнення мети, що робить зусилля не тільки ресурсоємними, а й шкідливими.

Нейтральний вплив характерний для ситуації, в якій партнери по взаємодії не потребують і не прагнуть змінити один одного. Наприклад, вони можуть переживати схожі емоції, однаково оцінювати ситуацію, бути задоволеними своїми ролями. Нейтральний характер впливу також має місце в разі, якщо партнери по взаємодії не зацікавлені в спільному результаті.

Назвемо чинники, що визначають характер впливу:

• індивідуальні особливості партнерів по взаємодії;

• характер відносин між партнерами (симпатія - антипатія, змагання - співпраця);

• особливості завдань, які стоять перед кожним учасником взаємодії;

• особливості середовища.

Індивідуальні особливості (схильність до домінування, бачення своєї мети і ресурсів, намірів партнера, звички) в значній мірі визначають вибір моделі поведінки, реакцію партнера і в кінцевому рахунку характер впливу.

3.4.Тактика і стилі впливу

Тактика впливу - це особлива модель поведінки, яка спрямована на отримання максимальної вигоди від своєї сили.

Автор відносить до числа *типових тактик впливу* наведені нижче.

• Прояв впевненості в собі і своїй позиції - звернення до оточуючих з проханнями, супроводжується чітким визначенням умов виконання прохання; підкреслення важливості свого звернення.

• Прояв дружності і особливого розташування - сукупність дій, спрямованих на те, щоб зробити приємним для об'єкта впливу виконання свого прохання.

• Раціоналізація - детальне і логічне вибудуване використання фактів для чіткого розуміння змісту прохання і її значущості для взаємодіючих індивидів.

• Застосування або загроза застосування санкцій - використання можливостей організаційного стимулювання за допомогою системи заохочення або покарання об'єкта впливу.

• Тиск атрибутами статусної влади - зусилля щодо забезпечення формальної і неформальної підтримки підлеглими політики організаційної ієрархії.

• Взаємообмін (укладання угод і домовленостей) - обмін послугами та іншими видами задоволення інтересів один одного на основі переговорів. Пропозиція встановити відносини взаємного розташування і взаємодопомоги, демонстрація готовності до взаємності в подальшому або обіцянку поділитися

отриманою вигодою або прибутком в разі, якщо оточуючі допоможуть досягти намічене.

• Утворення коаліцій - формування та отримання вигоди від тимчасових або постійних альянсів.

• Надихаючий заклик - пропозиція заходів або ідей, які пробуджують інтерес оточуючих людей за допомогою звернення до цінностей, ідеалів і прагнень цих людей або за допомогою підвищення їх впевненості в собі.

• Консультування - пошук активної участі оточуючих в рішенні проблеми.

• Запобігливість або лестощі - поліпшення настрою оточуючих або створення сприятливої думки про себе перед тим, як звернутися до них за будь-якої підтримкою.

• Персональний заклик - апеляція до почуття дружби або лояльності оточуючих по відношенню до себе перед тим, як звернутися до них за підтримкою.

• Легітимація - встановлення легітимності своїх вимог, претендуючи на владу і права або підтверджуючи свої претензії організаційною політикою, правилами, традиціями.

• Тиск - використання офіційних вимог, погроз, часто повторюваних зіставлень, контролю або наполегливих нагадувань, змушуючи підкоритися.

Як правило, успішна стратегія менеджера передбачає використання не єдиною тактики, а її сукупності. Цей вибір залежить не тільки від його індивідуальних особливостей, але також від ситуації. Як правило, досвідчений менеджер має в своєму арсеналі достатню кількість прийомів, гнучке використання яких забезпечує його позитивний вплив на підлеглих. Наприклад, початкове застосування м’яких тактик надання впливу, а потім, якщо є необхідність, перехід до більш жорстких.

Стиль впливу визначається набором тактик менеджера, які він зазвичай застосовує. В цілому, виділяють чотири стиля впливу.

1. Позитивне переконання.

2. Заохочування і покарання.

3. Участь і довіру.

4. Загальний погляд на проблему.

Стилі впливу визначаються тією енергією, яку використовує людина (рис.3.3)

ЕНЕРГІЯ ТИСКУ СТИЛІ ВПЛИВУ: • Позитивне переконання • Заохочення і покарання	ЕНЕРГІЯ ПЕРЕТЯГУВАННЯ СТИЛІ ВПЛИВУ: • Участь і довіра • Загальний погляд на проблему

Рис. 7.5. Характер використовуваної енергії як чинник стилю впливу

Позитивне переконання - це стиль впливу за допомогою інтелекту і витрат індивідуального психоенергетичного потенціалу. Сутністю цього стилю є уявлення думки, фактів і раціональних аргументів. Цей стиль передбачає раціональний підхід партнера по взаємодії до сприйняття інформації. Емоції відіграють другорядну роль. Факти і логіка за своїм визначенням емоційно нейтральні. Вони повинні говорити самі за себе, хоча людина може реагувати на них емоційно і надходити відповідним чином.

Заохочення і покарання як стиль впливу припускають стимулювання (позитивне чи негативне) певної поведінки. Використання цього стилю впливу засноване на володінні суб'єктом впливу достатніми ресурсами сили. Воно включає надання партнеру по взаємодії інформації щодо розвитку ситуації, оцінки альтернатив поведінки в ній і право об'єкта впливу на вибір однієї з альтернатив. Заохочення чекає того, хто підкорився, а покарання або втрати - норовливого.

Участь і довіра - це стиль впливу, який використовує енергію «перетягування», тобто не тільки витрату свого психоенергетичного потенціалу, а також використання енергії об'єктів впливу. Уважно слухаючи і

залучаючи в загальну діяльність оточуючих, менеджер надає тим самим вплив на них завдяки створенню атмосфери взаємної довіри і згоди щодо способів досягнення загальних цілей.

Загальний погляд на проблему - інший стиль впливу, який використовує енергію оточуючих. Ефективність цього стилю визначається реальністю поміченої менеджером спільності поглядів на будь-яку проблему. Чим більш значуща для працівників єдність поглядів, тим сильніше вплив менеджера.

Кожна людина час від часу застосовує всі ці стилі для досягнення своєї мети, незважаючи на певні переваги, засновані на звичках або доступних ресурсах сили. Використання певного стилю впливу в конкретній ситуації може бути оптимальним або неоправданим. Тому знання персонального стилю впливу для менеджера має важливе значення.

Як правило, для сучасного менеджера характерно домінування стилів впливу з використанням енергії тиску, стилів «позитивного переконання» та «заохочення і покарання».

Тема 4. Технологія встановлення та розвитку довіри

4.1. Довіра як категорія менеджменту

4.2.Довіра та відповідна реакція

4.3.Підходи до розвитку довіри

Ефективність управління та результативність організаційної діяльності в складних умовах, що висувають підвищенні вимоги до персоналу, багато в чому визначаються наявністю довіри підлеглих до менеджменту і управлінців до підлеглих.

Довіра сприяє конструктивному розвитку відношень, співпраці, командній роботі, творчості та згоді. Недостаток або відсутність довіри, навпаки, руйнують відносини, розвиває нерозуміння і схильність до приховування важливої інформації (рис. 4.1).

<table>
<tr><th>ЗА</th><th></th><th>ПРОТИ</th></tr>
<tr><td>Авторитет</td><td rowspan="11">ДОВІРА</td><td rowspan="2">Конкуренція ззовні та в середині організації</td></tr>
<tr><td>Загальні інтереси та мета</td></tr>
<tr><td>Взаємозалежність</td><td>Страх втрати репутації</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Потреба в співпраці</td><td>Некомпетентність</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Відсутність достовірної інформації</td></tr>
<tr><td>Потреба в інформації</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Потреба к контролі</td><td>Відсутність навичок</td></tr>
<tr><td>Традиції</td></tr>
<tr><td>Потреба у впливі</td><td rowspan="2">Схильність до одноосібного контролю і впливу</td></tr>
<tr><td>Потреба в делегуванні</td></tr>
</table>

Рис. 4.1. Фактори «за» і «проти» довіри в колективі.

Безумовно, говорити про повну і всеосяжну довіру між менеджментом та підлеглими неправомірно. Однак до якої міри менеджер може довіряти

своїм підлеглим і наскільки співробітники можуть довіряти керівництву? На це питання немає однозначної відповіді.

Значення довіри для менеджменту - свого роду перевірка професійних якостей управлінця. Непрофесійні менеджери не розуміють значення довіри і схильні уникати зусиль по її формуванню і підтримці. Професійний менеджер керує рівнем довіри у відповідності до завдань і тих особливих умов, в яких здійснюється його діяльність.

4.1. Довіра як категорія менеджменту

Довіра - це бажання передати частину своїх повноважень людині, чию поведінку немає можливості контролювати в тій ситуації, коли потенційна втрата перевершує потенціальну вигоду, і в тому випадку, якщо ця людина не виправдовує наданої їй довіри. Довіра - передача себе під контроль іншої людини в умовах особистісної уразливості.

Розвиток довіри закономірно веде до можливості втрати ресурсів, здатності реалізувати свої плани або підвищення ціни їх реалізації, а також до інших ризиків пропорційно ступеня втрати особистого контролю над поведінкою іншої людини. Людям властиво повністю довіряти тільки тим, чию поведінку вони повністю контролюють.

Довіра також пов'язана з потенційною вигодою або втратою деяких можливостей. Як правило, готовність до розвитку залежності від інших людей пов'язано з очікуванням будь-якої вигоди (виконання завдання, отримання премії, заохочення). Рівень довіри є індикатором відношення між цінністю вигоди і потенційним ризиком втрати.

Таким чином, довіри гідні професіонали і дисципліновані люди.

У разі невиправданої довіри менеджмент стикається з різного роду погрозами - з'являється ймовірність сприйняття менеджера як слабкого, невпевненого і некомпетентного спеціаліста; ймовірний вплив деструктивних ідей, неінформованості і некомпетентності на управління організацією;

підлеглі можуть прийняти невірне рішення, неякісно виконати завдання або ухилитися від його виконання, нецільовим чином витратити виділені ресурси.

В обох випадках надання довіри і недовіри підлеглим під загрозою знаходиться репутація менеджера.

Довіра чи недовіра виражається за допомогою трьох елементів поведінки: інформація, вплив і контроль. Управлінська довіра виражається в тому, як і в якій мірі інформується персонал, як розподіляється і здійснюється вплив (стиль управління), як здійснюється контроль підлеглих.

Довіра тісно пов'язана зі ступенем прозорості інформації по ключових аспектах спільної діяльності (цілі, альтернативи, ризики, ресурси, пріоритети та ін.). У ситуації Довіри може відбутися дискусія про способи досягнення повного взаєморозуміння. Кожен має доступ до тієї інформації, яка необхідна для впевненого функціонування (її добротність не повинна викликати сумніву).

Недовіра призводить до обмеження актуальної інформації (думки, факти, переживання, плани, ресурси).

Вплив - важливий елемент довіри. Він виражається в згоді прийняти вплив певної людини разом з його цілями, методами і оцінками. Довіра також може виражається в готовності поділитися впливом з конкретними людьми в рамках взаємодії. Якщо менеджер дозволяє підлеглим висловлювати свої ідеї, думки та прислухатись до них, то цей вислів довіри до підлеглих і одночасно можливість для них впливати на процес прийняття управлінських рішень.

Недовіра призводить до зниження можливостей підлеглих впливати на організаційну діяльність і прийняття рішень. При цьому менеджер ігнорує оцінки результатів підлеглими.

Контроль - це регуляція і обмеження поведінки інших людей. Як елемент довіри контроль характеризується прийняттям взаємозалежності або односторонньої залежності від певного суб'єкта (його позиції, встановлених процедур контролю). В рамках довіри в певній мірі губиться контроль над

ситуацією, він передається суб'єкту довіри. При цьому довіра пов'язана з впевненістю, що суб'єкт буде вести себе так, як очікується.

Труднощі управлінського контролю полягають в неможливості абсолютно точно прогнозувати поведінку підлеглих, особливо під час відсутності менеджера, коли його особистий вплив переривається. Делегуючи підлеглим виконання завдання, менеджер автоматично надає довіру їм.

До факторів довіри відноситься:

1.імідж, репутація;

2.честність;

3.профессіоналізм;

4.відткритість (відкрита демонстрація намірів);

5.послідовність;

6.впевніність в собі;

7.виявлення готовності до співпраці.

Розглянемо динаміку довіри в рамках взаємодії. Довіра - стан, який постійно змінюється. Є можливість виділити три фази зміни рівня довіри. Від самого початку рівень довіри визначається індивідуальними особливостями людини - його довірливістю, особистою думкою з приводу доцільності встановлення довірчих відносин в тій чи іншій ситуації і при постановці будь-яких завдань.

Факторами, що впливають на індивідуальний рівень довіри і визначають його, є досвід, характер, передісторія, відносини, завдання, умови.

Теорія ризиків міжособистісної поведінки виділяє два типи довірливості: позитивна довірливість, яка основана на впевненості в собі та інших, і негативна довірливість, що визначається конформізмом, імпульсивністю, мазохізмом, наївністю, азартом, відчаєм. В основі відмінності якостей закладені пізнавальні здібності, потреби, мотивація (наприклад, мотив прагнення), впевненість в собі, егоцентризм. Перевірка на довіру і підтвердження або не підтвердження рішення визначаються оцінкою взаємообміну інформацією (приховування - відкриття, ступінь якості),

сприйняттям відчуття залежності (тривожність, комфорт), а також оцінкою розподілу влади і ролей (ступінь прийнятності). Фактори впливу залежать від наявності часу і об'єктивної інформації, супутніх умов.

Встановлення рівня довіри до людини на основі переконаності і досвіду, тобто переконання в доцільності певної лінії поведінки, пристосування під обставини, які склалися (поведінка, мета, методи та засоби).

4.2.Довіра та відповідна реакція

Довіра - це двосторонній процес. Вираз довіри або недовіри закономірно тягне за собою відповідну реакцію з боку оточуючих. Якщо співробітник, від самого початку відчуває довіру до менеджера і менеджменту, відкрито висловлюючи свої почуття, судження і думки, стикається з проявом недовіри до себе, він швидко змінює поведінку. Цей співробітник стає більш замкнутим, упередженим, підозрілим і незговірливим. Він вчиться приховувати свої переживання, мету, ресурси від оточуючих, навіть якщо це важливо для спільної мети. Він знижує залежність від оточуючих, ізолюючи себе від тих, кому перестав довіряти. При можливості цей співробітник прагне контролювати поведінку менеджера.

В результаті прояви недовіри до підлеглих менеджер виявляється в ізоляції від персоналу, взаємообмін інформацією згортається до мінімуму, достатнього лише для підтримки формальних відносин.

Встановлюється позитивний або негативний цикл взаємної довіри.

Ефект довіри на рівні співробітника має такі риси:

• в поведінці домінує орієнтація на загальні інтереси мети;

• переконаність у цінності конструктивної взаємодії (підвищується мотивація до досягнень, співробітництву);

• розвивається готовність до досягнень (переконаність у здатності реалізувати плани);

• впевненість у взаємній відповідальності;

• розвивається готовність надати і прийняти допомогу;

• відмінності між людьми сприймаються як фактори, що взаємодоповнюють (перевага групи);

• формується свідомість спільної долі;

• розвивається творче ставлення до спільної справи (в термінах економічної ефективності, кількості і якості продукції), формується цінність творчості;

• зростає задоволення від роботи (її результатів), своєї ролі і реалізації потенціалу.

Ефект довіри на груповому рівні характеризується такими рисами, як:

1. домінування співпраці;

2. розвиток взаєморозуміння між співробітниками;

3. відкритість відносин (стають ясними переживання, наміри, ресурси, мотивація, здібності, цілі та інтереси людей);

4. прийняття та використання ідей (широкий набір ідей, альтернатив і рішень, точна діагностика проблем і чинників);

5. посилення згуртування групи (емоційного і функціонального). Виявляються загальні риси - моделі поведінки, стереотипи, звички;

6. розвивається позитивна взаємозалежність і взаємне доповнення, а також взаємна згода (за ролями, задачами);

7. підвищується продуктивність діяльності за рахунок оптимізації використання ресурсів (делегування, синергетичний ефект).

Довіра також служить джерелом сили менеджменту. Довіряючи, люди приймають вплив і контроль на емоційному і раціональному рівнях як цінності, вони прямують за менеджерами добровільно, а не з примусу. Управління в умовах нестачі довіри для досягнення результату спирається на силові методи (загрози і санкції).

Недовіра породжує невизначеність і тривожність, веде до орієнтації на особисті, а не загальні цілі та інтереси.

Недовіра руйнує колектив. В атмосфері недовіри з'являється орієнтація на індивідуальні інтереси і цілі, що призводить до сепаратизму і самоізоляції співробітників.

Перерахуємо типові наслідки недовіри.

1. Відсутня основа для взаємної згоди.

2. Нема переконаності в доцільності зусиль по підтримці групових відносин і надання підтримки один одному.

3. Закриваються комунікативні канали, обмежується обсяг інформації.

4. Зростає недовіра до інформації та її джерел.

5. Відмінності між людьми сприймаються як обмеження для спільної діяльності.

Атмосфера недовіри характеризується наступними проявами.

1. При зіткненні з труднощами співробітники не звертаються за допомогою і порадами, вважаючи за краще на свій страх і ризик самостійно вирішувати проблеми (якою ціною для кінцевого результату та власної кар'єри?).

2. Співробітники приховують свої інтереси і цілі.

3. Персонал апріорі проти будь-якого впливу і втручання в свої справи.

4. Будь-які відхилення від думки і звичного ходу події сприймаються негативно.

5. Присікаються або ігноруються спроби надання впливу, який виходить за рамки елементарного виконання завдання.

6. Відсутній зворотний зв'язок.

Робота в умовах недовіри має свої особливості. Менеджменту складно реагувати на серйозні зміни (виклики) середовища. Немає повної інформації, необхідної для виконання завдань. Відсутня довіра до інформації та її джерел. Інтерпретація подій і фактів на основі туманної картини реальності і неадекватного прорахунку ризиків. Співробітники перестають розрізняти півтони в спілкуванні, переважає категоричність суджень. Енергія творчості спрямовується не на продуктивні цілі, а на захист себе від «зазіхань»

керівництва (приховати здатності і ресурси, відмовити в допомозі, перекласти відповідальність на другого і т.ін.). Встановлення подвійних стандартів (значимі свої інтереси і зусилля, інтереси і зусилля інших не значимі).

4.3.Підходи до розвитку довіри

Професійному менеджеру необхідно пам'ятати, що формування і розвиток атмосфери довіри в організації включають: по-перше, розвиток атмосфери, що підтримує довіру цінностей, норм, правил, спрямованих на культивування середовища співпраці (це не суперечить розвитку орієнтації на зовнішню конкуренцію і пов'язаних з нею агресивності і підприємництва); по-друге, формування традицій і ритуалів (корпоративні свята, колективні заходи, навчання).

Наступним кроком у вирішенні проблеми довіри має стати утворення і впровадження інтеграційної (кооперативної) системи стимулювання. Це передбачає:

1) стимулювання не тільки індивідуальних зусиль, але і групових;

2) стимулювання участі персоналу в спільній діяльності (інноваційні проекти, заняття спортом, навчання). Поступовість і послідовність розвитку взаємної довіри і відкритості припускають:

- послідовність політики і дій менеджменту (наприклад, своєчасність заохочення і покарання);
- ініціативу надання довіри;
- залучення співробітників до процесу прийняття управлінських рішень;
- концентрацію уваги персоналу на загальних успіхах і компетентності менеджменту;
- відмова від різких коливань, від недовіри до високої довіри.

Впевненість, що менеджмент «Не кине» підлеглих, - основа стійкої довіри до менеджменту.

Потім слід проаналізувати відносини і з'ясувати істинні оцінки персоналу (результатів діяльності, професіоналізму і особистих якостей

менеджерів, завдань, подій і їх значення для підлеглих), а також справжні причини недовіри (приховування інформації, неприйняття і протидії управлінському впливу і контролю). Для досягнення цієї мети необхідно:

- провести моніторинг і систематизувати інформацію про результативність діяльності, професіоналізм персоналу;
- впровадити стандарти і об'єктивні критерії оцінки;
- визнати наявність проблем з довірою до менеджменту (незадоволеність існуючим рівнем довіри персоналу до менеджменту);
- розвинути розуміння менеджерами значення довіри;
- провести групові дискусії.

Зразкові питання для обговорення в колективі:

- Що конкретно вам (нам) вдається робити на високому рівні якості?
- Що ви робите для надання довіри з боку співробітників?
- Що ви готові зробити для розвитку довіри?
- Що добре вдається робити іншим?
- Що інші роблять для зміцнення довіри до них?
- Що створює труднощі у розвитку довіри?
- Що викликає недовіру по відношенню до представників менеджменту або управлінських рішень?

Тема 5. Організаційні форми управлінських контактів

5.1. Проведення зборів і нарад

5.2. Ділові бесіди

5.3.Обхід робочих місць і прийом відвідувачів

Зібрання і наради, представляють собою спосіб колективного обміну інформацією, що закінчується прийняттям конкретних рішень. Вони розрізняються:

- колом учасників (на нарадах присутні спеціалісти, відповідальні або зацікавлені особи, а на зборах - весь персонал);

- характером обговорюваних проблем (на нарадах розглядаються поточні конкретні питання, а на зборах - більш загальні, що накопичились за певний період часу);

- метою (наради мають оперативний характер і покликані вносити корективи у вдосконалення поточної діяльності; на зборах передусім підводяться підсумки і визначаються плани на майбутнє).

За метою виділяють такі типи нарад: ознайомча (видача завдань, підвищення кваліфікації); інформаційна (узагальнення відомостей, вивчення точок зору); роз'яснювальна (переконання співробітників у чомусь); проблемна (колективний пошук вирішення питань); інструктивна (доведення до відома необхідної інформації і пояснення способу дій); оперативна (отримання поточних відомостей про стан справ і подолання вузьких місць); координаційна (забезпечення взаємодії підрозділів).

Крім того, по частоті проведення виділяють разові, постійно діючі та періодичні наради; склад учасників нарад може бути постійним, змінним або змішаним; питання, які вирішуються - випадковими або регулярно повторюваними; їх число - обмежене або необмежене. За методами ведення розрізняють авторитарні, демократичні, ліберальні наради; за формами підбиття підсумків - пов'язані або не пов'язані з прийняттям документів.

Як вважають фахівці, ефективність зборів і нарад невелика, оскільки вони вимагають значних витрат часу і коштів, відволікають від поточних справ безліч фахівців, але не завжди пов'язані з конкретною віддачею. Так, 30-40% нарад обумовлені виробничою необхідністю, якщо на них розглядаються питання, які не потребують колегіального рішення. Іноді ж вони взагалі скликаються через перестраховку. Тому існує в чималій мірі виправдана думка, що кращими з них є ті, які взагалі не треба проводити. Проте вони необхідні, якщо потрібно:

- зробити важливе повідомлення, яке може породити питання, що вимагають обговорення;
- домогтися узгодженого рішення принципової проблеми; отримати схвалення тих чи інших дій;
- проінструктувати групу людей з методів і процедур виконання майбутньої роботи;
- публічно викрити або спростувати якусь помилкову інформацію або слух.

Але і в цих випадках, по можливості, краще обмінюватися думками заочно, наприклад, по телефону, або прийняти одноосібне рішення.

До будь-яких серйозних зборів або наради потрібно ретельно готуватися за кілька тижнів: проаналізувати необхідні матеріали, скласти порядок денний і список учасників, знайти зручне приміщення. Якщо це не зроблено, захід проводити не можна. Порядок денний заздалегідь доводиться до всіх учасників, а при необхідності з ними погоджується, уточнюється, коригується і в остаточному варіанті роздається їм перед початком.

Коло учасників зборів (наради) намагаються зробити максимально вузьким. Запрошуються тільки ті люди, без яких взагалі не можна обійтися: безпосередньо зацікавлені прийнятим рішенням, конкретні їх виконавці, фахівці у відповідній області, а також особи, які мають досвід дій в ситуаціях, аналогічних обговорюваній.

Якщо кандидатів набирається дуже багато, доцільно запросити представників, оскільки захід може виявитися некерованим і не принести очікуваних результатів.

На початку наради необхідно ознайомити присутніх з його метою, предметом, основними питаннями, запропонувати порядок проведення, домовитися про умови роботи. Збори або нарада призначаються в термін, зручний для більшості учасників, як правило, у другій половині дня, що обумовлено чисто практичним підходом: з ранку люди зазвичай займаються важливими і терміновими справами, в основному закінчуючи їх до обіду, а після завершення заходу вони через збудження навряд чи зможуть продовжити нормальну роботу, і їх краще відпустити додому. З ранку проводяться лише оперативки.

При проведенні зборів і нарад необхідно суворо дотримуватися регламенту, який повинен бути відомий заздалегідь та повідомляти про наявний резерв часу. Захід має починатися в точно призначений термін, без очікування тих, що запізнюються і, якщо не трапляється непередбачених подій, він повинен закінчитися в передбачений час. Такий підхід бажаний і до виробничої оперативки, де відбувається заслуховування коротких повідомлень про поточні справи, інформування про вжиті керівництвом рішення, колективне інструктування та ін.

Оптимальна тривалість оперативки 20-40 хв. (її доцільно проводити 2-3 рази в тиждень); проблемна нарада з насиченою повісткою - 1,5-2 год., а обговорення складного питання в його рамках - 40-45 хв. Обмеження тривалості такого роду заходів, за винятком надзвичайних випадків, обумовлено тим, що вже через 30-40 хв роботи у учасників починає слабшати увага; через 70-80 хв з'являється фізична втома; через 80-90 хв розвивається «негативна активність» - починаються розмови і заняття сторонніми справами; через 2 год безперервної роботи люди готові на все, щоб швидше розійтися. У той же час через 30-40 хв відволікання увага знову автоматично включається.

На практиці краще вирішити за одну нараду більше питань, так як в сукупності на це піде менше часу, забезпечується чіткий ритм роботи, люди менше відволікаються від теми.

Успіх таких заходів багато в чому залежить від їх керівника. На зборах колективу він не обов'язково повинен бути представником адміністрації, але повинен користуватися повагою і авторитетом у присутніх і особисто знати багатьох з усіма їх достоїнствами і недоліками.

По-перше: обов'язком керівника є психологічне розвантаження учасників, включення їх в активну роботу. Це досягається створенням доброзичливої обстановки, встановленням неформальних відносин, що дозволяє налагодити вільний обмін інформацією, максимально використовувати досвід, знання і компетентність людей.

Комфортна обстановка багато в чому забезпечується тим, що бажаючим дають можливість вільно висловлювати свою думку, коментувати різні точки зору і ідеї, спокійно обмірковувати ситуацію, готуватися до виступів і відповідей на поставлені питання, міняти свою точку зору з появою принципово нової інформації.

По-друге: обов'язком керівника зборів чи наради є вирішення організаційних проблем: додержання регламенту, забезпечення порядку і дисципліни (не слід допускати ходження, розмов), ведення протоколу.

Нарешті, третій обов'язок покладає на керівника управління процесом обговорення проблеми і активізації аудиторії. Для цього керівник слухає виступаючих, спостерігає за ними, фіксує ключові моменти, підтримує нові ідеї, гасить конфлікти, нагадує про регламент, припиняє критиканство, монополізацію права на істину, пустопорожні дебати, веде боротьбу з однодумністю. Тут головне завдання голови - підтримувати робочий настрій і рівновагу, резюмувати виступи, займаючи нейтральну позицію.

Стрижнем зборів чи наради є основний виступ (доповідь). Він повинен бути корисним для слухачів, зацікавити їх, прикувати увагу, відповідати

інтересам аудиторії. Управління останньою є найважчою справою, тому зупинимося на цьому докладніше.

При підготовці виступу необхідно поставити перед собою наступні питання: які причини виступу, його мета, яке коло слухачів і як сформулювати свої думки, бо завжди потрібно враховувати рівень аудиторії та її готовність до сприйняття матеріалу.

Виступу повинна бути властива яскравість і наочність, ясність формулювань; спрямованість на головне; ритмічність і постійне повторення в різній формі основних положень; присутність елемента раптовості (невідома інформація, оригінальні формулювання); різна насиченість окремих частин.

Щоб матеріал краще засвоювався, говорити потрібно на звичній для аудиторії мові, приводити порівняння зі знайомими речами, подавати інформацію не суцільним потоком, а смисловими блоками, оскільки сприйняття обмежене. Тому мова повинна складатися з коротких фраз (сім плюс - мінус два слова), а у виступі міститися не більше 10 серйозних думок, супроводжуваних 3-4 аргументами кожна. При цьому необхідно враховувати, що краще запам'ятовуються перші й останні висловлювання, занадто швидка або надто повільна мова стомлює і відволікає, а монотонна присипляє.

Під час виступу потрібно демонструвати переконаність, дивитися на слухачів, уникати дивитися в одну точку, говорити після встановлення тиші, спостерігати за реакцією аудиторії та за підтримкою аудиторії, розвивати вподобану їй тему, не вступати в дискусію під час виступу, не звертати уваги на провокаційні вигуки, подякувати присутнім за увагу.

Підсумки наради або зборів оцінюються за кількістю і якістю вироблених і прийнятих на них управлінських рішень, які перетворюють «домашні заготовки», зроблені перед їх початком: довідки, діаграми, графіки і т.ін. Якщо рішення не були прийняті, захід вважається непотрібним, а час на нього витрачений даремно.

При реалізації пропозицій, висловлених учасниками наради, доцільно:

-вибрати найбільш раціональний спосіб доведення до виконавців його рішення (передача протоколу, розподіл завдань);

-встановити, кого інформувати про результати;

-організувати контроль за виконанням рішень і призначити відповідальних.

5.2. Ділові бесіди.

Ділова бесіда є формою усного обміну інформацією між кількома людьми, але вже у вузькому колі. Від зборів і нарад вона відрізняється не тільки кількістю учасників, але і більш вільним характером проблем, ходом і результатом. Офіційні рішення за підсумками бесід приймаються далеко не завжди, проте учасники отримують інформацію для роздумів і подальших дій.

Бесіди є важливим елементом таких управлінських процедур, як оформлення на роботу та звільнення співробітників, прийом відвідувачів, консультування, ділові переговори, зустрічі.

За характером бесіди бувають офіційними і неофіційними, так званими робочими; за спрямованістю – цільовими, які переслідують конкретні завдання і загальними; за ступенем свободи - регламентованими, тобто такі, що здійснюються в відповідно з певними правилами і в запропонованій послідовності (наприклад, анкетування), і не регламентованими, такими, як дружня розмова.

На відміну від інших форм обміну інформацією бесіді властива тіснота контактів, безпосередність спілкування, обов’язковий зворотній зв'язок. Вона створює можливість розвитку неформальних відносин, без яких в більшості випадків на практиці управлінський процес виявляється ускладненим.

Підготовка бесіди починається з визначення мети, яку в результаті необхідно досягти, і в зв'язку з цим спектру обговорюваних питань, в тому числі з урахуванням інтересів партнера.

Другим кроком, якщо бесіда важлива і є в запасі час, є складання попереднього подання про інших її учасників, їх службове становище,

політичні погляди, ставлення до оточення, суспільної діяльності і заслугах, улюблених або заборонених тем для розмов. Таку інформацію звичайно отримують у партнерів, клієнтів, спільних знайомих і т.ін. Проте ставитися до неї потрібно обережно, оскільки на неї можуть впливати різні об'єктивні і суб'єктивні обставини, в тому числі близькі знайомства з тими, про кого йде мова; залежність або незалежність від них; упередженість або неупередженість відносно тих же якостей, що розвинені у характеризуючих і тих, що характеризуються; обставин, в яких ці якості спостерігалися.

Третій крок полягає у виробленні стратегії і плану бесіди, а також різних тактичних «заготівок», потреба в яких може виникнути по ходу справи. План включає схему викладу матеріалу, що зумовлює багато в чому структуру бесіди. У серйозній розмові схемою допускається користуватися відкрито, але наскільки близько їй слідувати, визначається конкретними обставинами: запасом часу, досвідом та ін.

Крім плану на підготовчому етапі складається попередній текст виступу, що складається з набору ключових понять і детально опрацьованих фрагментів, повне формулювання ділових пропозицій.

Четвертим кроком на підготовчому етапі ділової бесіди може бути її репетиція, спочатку наодинці з собою, а потім, можливо, з ким-небудь з колег. Репетиції передує осмислення матеріалу, запам'ятовування його черговості, окремих фрагментів тексту з такими розрахунком, щоб ними можна було при необхідності вільно оперувати, в тому числі відтворювати по пам'яті.

П'ятий крок підготовчого етапу полягає в визначенні та погодженні з партнерами місця і часу зустрічі з урахуванням його можливого впливу на результат (вдома, як відомо, і стіни допомагають). Якщо учасниками бесіди є співробітники однієї організації, то вона може відбуватися в кабінеті керівника, на робочому місці підлеглого, в залі засідань, а також у позаслужбовій обстановці, аж до домашньої. З сторонніми особами бесіда проводяться в кабінеті того, хто запросив їх або в спеціальній кімнаті для переговорів.

Сама розмова починається з привітання і осмислення перших особистих вражень від партнерів з урахуванням знань про них, придбаних на підготовчому етапі.

У вступній частині бесіди, яка може займати до 15% відведеного на неї часу, з перших же слів бажано зняти психологічне напруження, в тому числі за допомогою жартів, встановити взаєморозуміння на основі прояву щирої поваги та інтересів до особистості та справ один одного. Зазвичай ініціатива належить тут господареві або старшому за віком.

У головній частині бесіди активною стороною звичайно є ініціатор (виключення становить звітна бесіда з підлеглими), який намагається від початку до кінця дотримуватися вибраного основного напряму шляхом поступового, але неухильного проведення власних ідей і послідовної постановки питань.

На закінчення господар або ініціатор підводить підсумки, показує, як може бути використана отримана інформація, закликає інших до її осмислення і подальших активних дій. Якщо тривалість бесіди спеціально не регламентувалась, що найчастіше має місце при прийомі відвідувачів, це є сигналом до її завершення. Однак існує і спеціальний комплекс прийомів, що дозволяють без порушення правил ввічливості дати зрозуміти учасникам, що час минув.

Після бесіди проводиться її критичний розбір на основі зроблених записів, що дозволяє визначити, чи все було сказано; наскільки чітко формулювалися думки; чи завжди вдавалося отримати задовільні відповіді і чи не були викликані останні бажанням комусь догодити; чи могли співрозмовники бути більш відвертими; не чинився на них психологічний тиск; наскільки невимушено і комфортно вони себе відчували; чи можна вважати результати бесіди задовільними; чи потрібно, а якщо так, то коли, продовжити обговорення порушених питань.

5.3.Обхід робочих місць і прийом відвідувачів

Рішення оперативних питань може здійснюватися також при обході організації. Це повинно бути не спонтанна дія, а заздалегідь спланований захід по можливості комплексного характеру, націлений на досягнення декількох цілей одночасно.

Тому на основі попереднього знайомства з інформацією необхідно заздалегідь визначити маршрут, підрозділи і робочі місця, які потрібно відвідати; залучити, в залежності від цілей, тих осіб, присутність яких обов'язкова (керівників низового рівня, фахівців); вибрати найбільш підходящий час і довести до відома про обхід і його мету тих, з ким має бути розмова. При проведенні бесіди з працівниками безпосередньо на робочих місцях слід уважно їх вислуховувати, досконально, «з перших рук» знайомитися з ситуацією і умовами їх праці. На закінчення треба проаналізувати результати і здійснити практичні заходи щодо усунення виявлених недоліків.

При організації прийому відвідувачів необхідно перш за все визначити його порядок. Відвідувачі діляться на дві групи: підлеглі співробітники і особи з боку. Перші частіше вирішують конкретні службові питання, звертаються з проханням про допомогу або зі скаргами на свого безпосереднього керівника. Другі приходять з пропозиціями загального характеру або зі скаргами на дію персоналу, якими вони виявилися не задоволені; з бажанням щось дізнатися; отримати допомогу і консультацію; про щось поінформувати і т.ін. Тут людина прагне обговорити питання, у вирішенні якого зацікавлена особисто, тому сама визначає тему і предмет розмови.

Зустрічі з особистих питань доцільно організовувати у спеціально відведений для цього час. Пов'язано це з тим, що до таких зустрічей керівнику необхідно попередньо психологічно підготуватися, повністю «відключилися» від виробничих проблем. Треба пам'ятати, що скарги важливі для підлеглих, і їх не можна розглядати як щось незначне (можна навіть не вирішити проблему, але обов'язково вислухати, в чому вона полягає). При цьому не слід

ставитися до скаржників як до зрадників чиїхось інтересів. Зазвичай предмет скарг - заробітна платня, умови праці, відносини всередині підрозділу, відносини між підрозділами. Такі проблеми краще попереджати, але якщо це не вдається, то реагувати на них треба швидко, а при відмові вирішити - пояснювати підлеглим причини.

«Позапланових» відвідувачів з боку вважається доцільним приймати навіть у позаурочний час, оскільки невідомо, з якими корисними ідеями вони можуть прийти. Однак, якщо у керівника є на цей рахунок сумніви, їм можна призначити спеціальну зустріч, і, якщо справа дійсно важливе, людина не полінується прийти ще раз.

Необхідно строго витримувати встановлені дні та години прийому, а при неможливості цього, доручити провести зустріч іншій особі (заступникові або фахівцеві). Відвідувачів не можна змушувати чекати більше 10 хв. В іншому випадку керівнику потрібно самому вибачитися за запізнення і при необхідності попросити про відстрочку зустрічі (не більше 30 хв) або її перенесення.

Потрібно пам'ятати про можливість виникнення конфлікту з відвідувачем, причинами якого можуть бути невизначеність або необхідність приховувати від нього якусь важливу інформацію, приниження гідності, зневага, зарозумілість, брутальна поведінка, недбалість, неуважність, обдурені очікування. Конфлікт слід по можливості згладжувати, щоб після зустрічі у відвідувача не залишилося неприємного спогаду, як про організацію, так і про його керівника.

В кінці зустрічі слід підтримати людину в разі обґрунтованості його проблем, проявити готовність допомогти, залучаючи його до цього, але не лавірувати і не давати нездійсненних обіцянок.

Менеджеру на замітку

Рекомендації по раціоналізації нарад

1. Визначити перелік питань, за якими скликаються наради, і коло осіб, які мають право це робити.

2. Розробити і довести до відома всіх причетних осіб графіки проведення регулярних нарад.

3. Скласти постійні списки працівників, зобов'язаних бути присутніми на тих чи інших нарадах.

4. Завчасно сповіщати учасників про час, місце та порядок денний.

5. Виділити особу, яка відповідає за підготовку нарад, яка розробляла б графік, списки, готувала приміщення, розсилала запрошення, координувала процес підготовки.

6. Заздалегідь з'ясувати основні точки зору на обговорювані проблеми.

7. Протоколювати повністю хід обговорення.

6. ТЕХНОЛОГІЯ РОБОТИ ПІД ТИСКОМ.

6.1. Прояв особистості в ситуації тиску (методика «вікна Ажохарі»)

Мати можливість працювати під тиском - значить вміти вирішувати поставлені завдання і досягати позитивного результату, незважаючи на всі несприятливі обставини.

В цілому, можна розділити людей на дві категорії:

- ті, хто вважає за краще працювати в спокійній і повністю прогнозованій ситуації, в розслабленому стані. У ситуації тиску ця категорія людей розгублюється, починає гірше працювати і погано себе почуває;
- ті, хто вважає за краще працювати в ситуації штурмування, надзвичайного пресингу. Саме тиск обставин дозволяє цій категорії людей більш ефективно використовувати свій потенціал. У нормальній ситуації цей тип людей може хандрити, працювати абияк. Досить часто менеджери, що належать до цього типу, підсвідомо сприяють створенню надзвичайної ситуації, яка допомагає їм проявити свої таланти.

Хороший менеджер відрізняється здатністю демонструвати високу якість роботи як в стабільній ситуації, так і в ситуації тиску.

В умовах тиску особистісні якості проявляються особливим чином, висвітлюючи або гідності, або недоліки, які в нормальній ситуації не властиві людині і до пори не були відомі оточуючим, а іноді і самій людині. Як правило, ситуація тиску виявляє не абсолютно нові якості особистості, а істотним чином видозмінює прояв відомих характеристик.

Фактично всі особистісні якості можуть бути або позитивним, або негативними залежно від степені розвитку.

Знання того, як ситуація тиску впливає на прояв особистісних якостей і вчинки людей, найвищою мірою важливо для менеджменту, оскільки дозволяє уникнути багатьох помилок і оптимально здійснювати управління підлеглими. Особливо важливо розуміти механізми і регулятори власної поведінки. Так, наприклад, в ситуації тиску менеджер може проявляти нетерпимість, грубість, зарозумілість по відношенню до підлеглих. Це обов'язково приведе до

зниження кредиту довіри до нього з боку співробітників, падіння його авторитету і втрати лідерства.

Методика «вікна Джохарі» дозволяє краще зрозуміти себе, прояв своїх особистісних якостей і реакцію на них оточуючих. Ця методика також пропонує підхід до оцінки особливостей взаємодії і вибору оптимальної моделі поведінки.

В основі методу два виміри:

• ***те, що сама людина знає про себе*** (він може вільно проявляти якісь відомі йому якості або приховувати від оточуючих наявність будь-яких якостей або властивостей);

- ***те, що навколишні знають про людину*** (ті якості, які відомі і йому самому, і ті, про наявність яких у себе він не підозрює).

Відповідно до цих вимірів формуються чотири «вікна», з яких надходить або не надходить інформація про взаємодіючих людей (табл.6.1).

Таблиця 6.1 «Вікна Джохарі»

Вимір	*Я знаю про себе*	*Я не знаю про себе*
Інші знають про мене	*1.Відчинене вікно*	*3.Сліпе вікно*
Інші не знають про мене	*2.Зачинене вікно*	*4.Невідоме*

Відчинене вікно: людина і навколишні адекватно сприймають і оцінюють інформацію про людину. Сама людина відкрито висловлює свої думки, переживання, думки, вимоги і амбіції, смак і т.ін. Партнери по взаємодії сприймають хід думок і емоційний стан людини, розуміють і визнають її вимоги, смакові пристрасті.

Зачинене вікно: людина навмисно приховує від оточуючих будь-які думки, судження, оцінки, переживання, не бажає, щоб оточуючі їх знали. Партнери по взаємодії не здогадуються про думки і оцінки людини, не мають уявлення щодо її емоційного стану або смакових пристрастей.

Сліпе вікно: людина не усвідомлює, що незалежно від своєї волі, інформує оточуючих про переживання, наміри, оцінки, смак і т. ін. Партнери по взаємодії мають достатньо інформації, щоб скласти уявлення, наприклад, про переживання, культуру, інтелект, досвід людини. Як правило, невербальна (безсловесна) поведінка людини дає масу інформації про неї. Мова людини також надає уважним слухачам більше інформації, ніж планував дати той, хто говорить.

Невідоме вікно: ні вона сама, ні її оточення не знають, як поведе себе ця людина в конкретній ситуації, або як слід інтерпретувати її поведінку.

Чого навчають «вікна Джохарі»?

• Не можна «закрити», знищити одне з «вікон». Усі чотири «вікна» завжди присутні в рамках міжособистісних взаємодій.

• Кожна людина в різній ситуації характеризується різним співвідношенням між «вікнами». У конкретній ситуації одні «вікна» можуть свідомо або мимоволі розширюватись за рахунок інших або звужуватись.

Конструктивне спілкування передбачає максимальне розширення «відкритого вікна» і максимальне звуження «сліпого» і «невідомого». Переговори в умовах тиску передбачають розширення «закритого вікна» при звуженні «сліпого» і «невідомого». Ця стратегія дозволяє менеджеру управляти ситуацією і вирішувати завдання переговорів.

• Управління собою і ситуацією включає управління «вікнами». У будь-якій ситуації, особливо в ситуації тиску, менеджер повинен формувати свій ясний образ, який сприятиме ефективному рішенню його цілей.

6.2. Техніка роботи під тиском

Успіх роботи в умовах тиску визначається реакцією менеджера на ситуацію (рис. 6.2).

Рис.6.2. Послідовність дій в ситуації тиску.

Типовими реакціями на тиск обставин є:

1. Невдоволення розбіжністю між очікуваннями і реальною ситуацією.

Невдоволення може виразитися в поведінці наступним чином:

• розвиток агресії і вплив негативних емоцій;

• пригніченість, відмова від мети, зміна планів;

• паніка і повна втрата контролю над ситуацією.

2. Раціональне сприйняття тиску як допоміжного фактора, що впливає на вибір способів і методів досягнення мети.

Єдиною реакцією, яка визначає успіх менеджера, є розумне сприйняття ситуації тиску як здійсненого факту, який вимагає певної сукупності дій. Спочатку слід визначити природу тиску і виявити проблеми, похідні від цього тиску. Потім слід прояснити свої цілі і пріоритети.

Важливою складовою управління під тиском є здатність мобілізації наявного потенціалу на досягнення мети. ***Ефективна мобілізація*** включає в себе:

1. Розуміння індивідуального потенціалу (його сильних і слабких сторін).

2. Усвідомлення особливості ситуації та завдань, а також потреба в ресурсах.

3. Перерозподіл ресурсів з урахуванням дії нових факторів. Пошук і генерація відсутніх ресурсів для вирішення поставлених завдань.

4. Блокування намірів оточуючих у використанні можливостей ситуації, включаючи ваш потенціал, для досягнення своєї мети.

Наступною стадією роботи під тиском є вплив на ситуацію і оточуючих з метою полегшення рішень завдання (створення сприятливої обстановки).

Завершує цикл роботи оцінка результату і ситуації, що змінилася з метою виявлення актуальних проблем

Вибір моделі поведінки в умовах тиску залежить від таких факторів, як:

в попередній досвід роботи в умовах тиску;

• особливості соціалізації (цінності і переконання людини, її самооцінка);

• завдання, що стоять перед людиною і оцінка ресурсів;

• оцінка сили тиску (сили людини або обставин);

• уявлення про можливі наслідки своєї поведінки і розвитку ситуації;

• спостереження за поведінкою інших людей в схожій ситуації.

Моделі поведінки в умовах тиску *можуть бути такими*.

1. Ігнорування факту тиску і продовження вибраної лінії поведінки, незважаючи на підвищення ризиків.

2. Пристосування - зміна своєї поведінки під нову ситуацію і очікування оточуючих (тих, хто надає тиск).

3. Компроміс - внесення розумних корективів в свої плани з урахуванням інтересів оточуючих і дії ситуаційних чинників при одночасній зміні ситуації відповідно до наявних можливостей.

4. Боротьба і протистояння тиску - непримиренне неприйняття ситуації, готовність переламати ситуацію і потім повернутися до реалізації наміченої мети.

5. Використання тиску як додаткового фактора, знаходження переваг для більш ефективного рішення поставлених завдань.

Оптимальність тієї чи іншої моделі поведінки визначається сприйняттям ситуації, її значимістю, ступенем невизначеності і характером тиску, силою тиску.

Тиск, який відчуває менеджер, багато в чому визначається його поведінкою, стилем управління і манерою взаємодії з оточуючими, його підходами до вирішення проблем. Зрозуміти сильні і слабкі сторони своєї поведінки - значить отримати додатковий ресурс для вдосконалення в рішенні проблем.

6.3.Управління стресом

Стрес - захисна реакція організму на вплив оточуючого середовища. Причинами стресу можуть бути як незначні порушення звичних умов (наприклад, різке похолодання), так і серйозні, і трагічні події. Однак стрес обумовлений не тільки негативними змінами, а й позитивними.

Наведемо класифікацію стресу відомого психолога Ганса Сельє.

1. Дистрес - руйнівний, шкідливий стрес, який має негативний зміст і призводить до тяжких наслідків для людини. Цими наслідками можуть бути хвороби, втрата друзів і розлад у родині, депресія.

2. Ейфорійний стрес - позитивний і життєво необхідний стрес. Він пов'язаний з переживаннями щастя, підвищенням творчої і ділової активності, задоволеністю.

Зміна звичних умов призводить до стресового стану людини, який супроводжується специфічними фізіологічними змінами, викидом адреналіну в кров і обумовлений цим сильною потребою в діях. Як правило, ці дії укладаються в схему «нападати або тікати», активно впливати на ситуацію або втратити над нею контроль.

Стреси створюються навколишнім оточенням і вимагають від людини адаптації до них. Охарактеризуємо **види адаптації до умов життєдіяльності**.

1. Фізична адаптація. У деяких ситуаціях єдине, що потрібно зробити менеджеру, щоб не піддаватися зайвому тиску обставин, - це створити для себе прийнятні умови життя. Наприклад, одягатися по погоді, а не по сезону і моді; вчасно і якісно харчуватися і відпочивати.

2. Псіхологічна адаптація передбачає управління своєю свідомістю: сприйняттям, увагою, пам'яттю, мисленням, уявою, емоціями, почуттями і настроями, волею.

3. Соціальна адаптація пов'язана з успішністю виконання різноманітних соціальних ролей: дружини / чоловіка, родичів, сина / дочки, друга, коханця, клієнта, покупця і т. ін. Для успішної життєдіяльності людині потрібно оптимальна кількість ролей і навичок їх виконання. Часом стрес обумовлений втратою однієї з ролей при їх загальній убогості. Ця ситуація сприймається людиною як життєва трагедія. Або ж людина не віддає собі звіту в тому, які ролі вона грає, що не дозволяє їй керувати своєю поведінкою і використовувати переваги ситуації.

4. Професійна адаптація (виконання професійних функцій і ролей) має безпосереднє відношення до виконання професійних обов’язків людини. Як правило, виконання одних функцій, ролей і обов'язків доставляє більше задоволення, ніж інших. Є ролі і завдання, які важко виконати, вони не відповідають здібностям, нахилам і досвіду людини, тому доставляють їй занепокоєння і призводять до негативних переживань.

Саморегуляція включає:

1) навчання навичкам психофізичної регуляції;

2) підвищення культури емоційних переживань;

3) вдосконалення навичок міжособистісної комунікації;

4) розвиток навичок управління зовнішніми ситуаціями. Оптимальна адаптація людини до дійсності включає вирішення низки проблем адаптації: психофізичних, емоціональних, соціальних і управління в надзвичайних ситуаціях.

Фахівці виділяють такі **способи саморегуляції**, як:

1. Створення і управління системою стереотипів сприйняття і настроїв на основі індивідуальної сукупності соціальних ролей. Настрій - це похідне від «Я». «Я» це:

• думки і судження;

• образи, створені уявою або навіяні пам’яттю;

• емоційні переживання;

• вольові зусилля.

2. Аналіз індивідуальних потреб, інтересів і бажань, здібностей і можливостей, обов'язків і зобов’язань.

Ефективна саморегуляція емоційної сфери можлива через психологічні операції, що носять непрямий характер, а також через уявлення, що викликають відповідне почуття. Наведемо приклади.

•Придушення одного сильного почуття дією іншого (страх пригнічується соромом).

• Придушення почуття за рахунок знецінення об'єкта почуттів (по типу «лисиця і виноград»).

• Самовідволікання уваги і сили, тобто перемикання на іншу діяльність.

• Самовладання - приведення себе в стан готовності до боротьби з труднощами.

Існує кілька ефективних **способів зняття стресу**.

1. Пасивний спосіб передбачає можливість виговоритись, поскаржитись комусь на свої проблеми або поплакати.

2. Активний спосіб заснований на фізичній активності людини, що дозволяє їй спалити надлишок адреналіну і висвободитись від напруги. У зв'язку з цим ефективні:

• заняття всіма видами спорту;

• спостереження за змаганнями і активне вираження переживань;

• полювання, рибалка і інші види активного захоплення;

• танці;

• будь-які дії, пов'язані з руйнуванням цілого: биття посуду, робота сокирою, розкрій тканини, копання грядок і т. ін.

3. Логічний спосіб кращий для раціональних людей. Він полягає в пошуку суті явища, яке служить предметом роздратування. Цей спосіб дуже ефективний для людини, орієнтованої на логіку, тому що аналітична діяльність заспокоює і забирає багато енергії, спалюючи надлишок адреналіну в крові; дозволяє суб'єкту зайнятися звичною справою, що сприяє поліпшенню настрою; дає можливість з'ясувати причину проблеми і знайти вихід з неї.

Щоб добитися позитивного результату, менеджер повинен випромінювати впевненість в собі. Будь-який сумнів, коливання, прояв невпевненості в поведінці менеджера, втрата впевненості в собі часто обумовлена страхом - неприємними відчуттями, пов'язаними з напруженим очікуванням чогось негативного.

Слід перш за все виявляти причини, що викликають страх, і аналізувати його природу, щоб опанувати себе і передати впевненість підлеглим. Як правило, причинами страху є:

• побоювання низької оцінки з боку оточуючих;

• низька самооцінка;

• низький рівень професіоналізму (управлінського або знання специфіки бізнесу);

• незнання особливостей і очікувань оточуючих.

6.4. Менеджер і менеджмент як джерела тиску

Не тільки менеджери, а й персонал регулярно відчуває зайві навантаження, працюючи під тиском.

Цей негативний вантаж створює ряд факторів. Характеристику кожного фактора проілюструємо наведеними нижче прикладами. Підкреслимо, що ці відомості одержано з конфіденціальних джерел, тому назви компаній і фірм не вказані. Проте ці приклади взяті з повсякденної дійсності вітчизняного бізнесу.

1.Політіка в галузі управління персоналом. Існує чимало компаній, політика в області персоналу котрих заснована на нехтуванні людьми і їх приниженні.

ПРИКЛАД

З інструкції для менеджерів N компанії.

• «Кожному менеджеру слід протягом дня 2 рази принизити підопічного».

• «Менеджерам слід більше чіплятися до підлеглих для стимулювання їх праці».

• «Менеджер зобов'язаний збирати повну інформацію про вчинки підлеглих і доповідати про них керівництву».

2.Стілі управління, які обумовлюють розвиток невизначеності і негативної залежності підлеглих від менеджерів.

ПРИКЛАД

З розмов з працівниками однієї з компаній.

• «На початку робочого дня ми не знаємо, чим конкретно нам доведеться займатися».

• «Приступаючи до виконання завдання, ми не знаємо, що точно хоче менеджер і як він збирається оцінювати результат. Досвід показує, що він і сам не знає цього ».

3.Стіль і моделі поведінки безпосереднього керівника, який вдається до агресії і третируванню підлеглих, як засіб зняття власної напруги і бажання «відігратися» за свої страхи і приниження.

ПРИКЛАД

З розмов з працівниками однієї з компаній.

«У нашій роботі головне - не потрапити під" гарячу руку "керівництва». «Коли менеджер заходить у відділ, всі мимоволі сахаються від нього. Він дуже любить принижувати підлеглих, особливо в присутності сторонніх ».

Так створюється робоче середовище, яке не стільки сприяє, скільки перешкоджає розкриттю потенціалу персоналу і ефективному досягненню організаційних цілей.

Неправомірний тиск на підлеглих служить причиною:

• звільнення найбільш перспективних працівників;

• падіння дисципліни і мотивації до праці;

• зникнення атмосфери творчості та ініціативи;

• зниження довіри і взаєморозуміння, обсягу інформації;

• падіння авторитету менеджменту;

•зростання невдоволення клієнтів і партнерів результатами організаційної діяльності.

Резюмуємо і назвемо загальні правила поведінки в ситуації тиску.

1. Слухайте інших людей уважно, не перебивайте їх і не прагніть за них закінчити фрази.

2. Знижуйте напруженість при підтримці розмови, не вважайте себе зобов'язаним внести вклад в кожен діалог.

3. Намагайтеся змінити співвідношення ролей. Пам'ятайте, що не завжди потрібно приймати роль веденого.

4. Регулярно оцінюйте свою поведінку, успішність і прийнятність стилів і моделей поведінки.

5. Виробіть звичку до активності, що сприяє зняттю стресу (боулінг, садівництво, кулінарія та т. ін.).

6. Навчіться говорити «ні». Не обтяжуйте себе непотрібними завданнями і обов'язками.

7. Оцінюйте фактори, що впливають на виникнення стресу і зумовлюють тиск.

8. Знижуйте вороже ставлення до оточуючих і обставини.

9. Використовуйте будь-які можливості, щоб доставити навколишнім задоволення.

А такі поради щодо нормалізації робочого середовища і зниженню тиску даються фахівцями компанії «Андре Адамс Консалтенсі».

1. Надсилайте письмові доповідні керівництву з кожної нагоди приниження або неправомірного тиску.

2. Знаходьте свідків і свідчення неправомірного тиску, виступайте свідком, коли це можливо.

3. Намагайтеся уникати взаємодії наодинці з людиною, схильною до агресії і приниження інших.

4. Надавайте підтримку іншим в ситуації неправомірного тиску.

5. Майте чітке уявлення про свої посадові обов’язки, повноваження і відповідальність.

6. Зберігайте копії всіх документів, пов'язаних з вашою роботою.

7. Інформуйте менеджера, профспілку та інші зацікавлені структури про всі випадки неправомірного тиску.

8. Звертайтеся за порадами до професійних консультантів.

9. Вчіться домагатися успіху і вибирати оптимальні моделі поведінки в складних ситуаціях.

10. Використовуйте організаційні процедури для скарг і вирішення проблем.

Тема 7. ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ТВОРЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.

7.1 Пошук і генерування нових ідей.

Загострення конкуренції, зростання фінансового та інтелектуального потенціалу призводять бізнесменів і керівників компаній до розуміння необхідності звертатись до методів і джерел створення нетрадиційних рішень, пошуку авторів інноваційних ідей з метою збільшення ефективності бізнесу. Такі тенденції призводять до попиту на креативні рішення, в основі яких лежить творча діяльність.

Грань, яка розділяє прийнятний і неприйнятний креатив, досить тонка. З одного боку, креативна ідея спирається на досвід і знайдені раніше рішення, використовує знання і закономірності, які склалися, а з іншого - відірвана від звичної логіки, тобто нелогічна. Саме ця відірваність креативу від логіки, перевіреного досвіду, створює ризик прийняття можливо порожніх ідей, фантазій. Основні ознаки креативної ідеї можна сформулювати наступним чином:

1.Креатівна ідея, як правило, знаходиться в стороні від звичних розумових «стежок»;

2.Креатівна ідея повинна мати зв'язок з «рутинним мисленням», тобто вона повинна працювати.

Креатив може існувати на рівні ідеї, формування принципів, методів, технологій. Креативність має такі основні форми:

- наукову (відкриття)
- технічну (винахід)
- економічну (підприємництво)
- художню (мистецтво)
- соціальну (відносини з людьми)
- політичну (державне управління).

Виділяють [35] велику і малу креативність. Перша призводить до зміни наукових основ: відкриттів, нових концепцій, тенденцій. Друга - до вдосконалення продуктів, зміни алгоритмів дій і до інших проявів.

Авторами креативних рішень можуть бути творчі люди і організації:

- окремі досить цілісні і самостійні за своєю суттю і природі людини;
- групи осіб, які працюють і створюють колективно;
- окремі працівники підприємства, які генерують і розвивають інноваційні ідеї;
- керівники підприємств, які займаються плануванням і організацією креативної діяльності, мотивують працівників, залучених до креативної діяльності, контролюють їх і регулюють взаємовідносини.

Поява креативних особистостей і творчих груп неминуче призводить до напруженості в суспільстві і загострення відносин, нехай навіть тимчасових. Креативні люди вразливі вже через те, що їх творчий процес знаходиться поза допустимих технологій, правил, законів. Автор завжди буде в опозиції до навколишнього світу, а креативне рішення, представлене в новій формі, в певній мірі є викликом суспільству і ламає існуючі норми.

У той же час креативність явище нетривале, але таке, що залишає глибокий слід в житті суспільства і самих авторів. Підприємство, яке запрошує до співпраці креативних авторів, має чітко усвідомлювати наслідки впровадження креативних рішень і бути готовим до них. Керівництво повинне вирішити: втілювати нові креативні ідеї або під контролем фахівців використовувати вже відомі і перевірені технології.

Багато підприємців бачать успіх своєї компанії саме в креативності, яка дозволить їх продукції відразу ж виділитися в середовищі ринкових пропозицій. Але при цьому створити конкурентоспроможний бізнес недостатньо - потрібно вміти його ефективно піднести: створити звичайне незвичайним способом, прийти до традиційного нетрадиційним шляхом. Так, Джордж Хогг, віце-президент зі стратегічного планування компанії 3М відзначав, що «... ми намагаємося продавати все більше інтелекту і все менше

матеріалів». Креативні організації усвідомлюють, що майбутнє буде за тими з них, хто навчається з'єднувати непоєднуєме. Звідси розуміння потреби в креативності як здатності визначення можливих технологій, що дозволяють компаніям обігнати своїх конкурентів.

Підприємницька творчість поєднує в собі, як безперервну генерацію інноваційних ідей, так і їх швидке перетворення в конкретну споживчу цінність і прибуткову ділову активність.

7.2. Стратегія розвитку творчого потенціалу в організаціях

Суть стратегічного управління організацією в принципі полягає в мінімізації відхилень фактичних значень найбільш важливих параметрів управління бізнесом від нормативних значень цих параметрів. На проміжних етапах (при вирішенні тактичних завдань управління) наближенням до норми мінімізують відхилення, що виникають між відповідними кожному етапу фактичними і плановими значеннями параметрів.

Підприємництво як вид діяльності є видом господарської (економічної) творчості, в якому розкривається його сутнісна основа.

Процес творчості у сфері підприємництва пов'язаний з постійною динамікою і коригуванням цілей, пошуком оптимальних варіантів їх досягнення, оцінкою співвідношення цілей, засобів і результатів творчої діяльності.

Під підприємницькою командою розуміють сукупність людей, які є в тій чи іншій частці власниками підприємства, активно беруть участь в його управлінні, об'єднані єдиним підприємницьким інтересом. Підприємницька команда прагне реалізувати свій творчий потенціал, тому що існує пряма фінансова зацікавленість кожного члена цієї команди в результатах праці.

Індивідуальний творчий потенціал є приналежністю окремої людини і в цьому сенсі виступає як фактор, що визначає його індивідуальну цінність для підприємницької структури, тоді як груповим творчим потенціалом є потенціал, сформований певним колективом людей, і в зв'язку з цим, його цінність набуває колективний характер.

Важливою властивістю групового творчого потенціалу є принцип синергії, завдяки якому за певних умов творчий потенціал групи (підприємницької команди) може перевищувати суму творчих потенціалів окремих членів даної групи. Творчий потенціал підприємницької команди - це творчий потенціал всіх її членів, який реалізовується в командну взаємодію з метою вирішення поставлених підприємницьких завдань.

При розробці стратегії розвитку творчого потенціалу підприємницької структури слід виходити з того факту, що кожен елемент цієї структури, виконуючи ту чи іншу підприємницьку функцію, є невід'ємною і важливою ланкою в здійсненні процесу функціонування підприємства. При такому підході сутнісні ознаки підприємця, як окремої особистості, переносяться на сукупного підприємця, ланками якого являються:

1.Власники підприємства, що визначають стратегію поведінки підприємства на ринку,

2.Наймані працівники підприємства, кожен з яких виконує свою функцію і бере участь у виробленні підприємницьких рішень.

Сукупний підприємець виступає в ролі єдиного універсального працівника, який виконує підприємницькі функції. Звідси випливає, що всіх членів підприємницької структури необхідно розглядати не просто як творчий колектив, а як сукупного працівника, для якого творчість є найважливішою складовою його діяльності.

Творчість стає своєрідним каркасом в колективній роботі сукупного підприємця, мотиватором і спонукальною силою, яка викликає інтерес працівника до того, що він робить. Мова йде про поділ і кооперацію не звичайного, а творчого типу праці, поділ якої і кооперація всередині підприємницької структури відбувається в формі творчої (креативної) взаємодії.

Виявлення взаємозв'язку творчої та інноваційної діяльності в підприємництві дозволили визначити місію підприємця в господарській системі в новому сенсі.

Він виражається в активізації, розвитку та надання позитивної направленості процесам, що відбуваються в даній системі, за допомогою реалізації його творчих ідей в підприємницьких інноваціях. Лише в тому випадку, коли творча ідея набуває певні форми в підприємницькому рішенні, а остання здатна знайти свою реалізацію в конкретній інновації, можна говорити про результативність та продуктивності творчості в підприємництві. Вона є продуктивною за умови її орієнтації на подальші практичні дії, що забезпечують економічне зростання і прогрес.

Тільки творчість, втілена в інновацію, дозволяє перейти компанії з одного ступеня розвитку до іншої, більш високу, забезпечуючи її новий якісний стан і, відповідно, її рух вперед.

При розробці теоретичних основ формування і управління розвитком творчого потенціалу підприємницьких структур слід виходити з того, що творчий потенціал є не тільки інтегруючою властивістю особистості підприємця, але також і властивістю як підприємницької команди, об'єднаної єдиною метою, так і підприємницької структури в цілому.

Доцільно виділити три рівня творчого потенціалу підприємницької структури:

1.Творческій потенціал підприємця.

2.Творческій потенціал підприємницької команди.

3.Творческій потенціал всієї підприємницької структури.

Особливість підходу до дослідження питань формування та управління розвитком творчого потенціалу підприємницьких структур полягає в тому, що особистість підприємця винесена на один з центральних планів дослідження.

Розробка підприємцем стратегії розвитку підприємства є самостійним творчим завданням, оскільки цей процес має на увазі натхнення співробітників підприємницької структури на досягнення цієї мети, тобто перетворення людей з відокремлених, функціональних одиниць в учасників творчого процесу, що мають самостійність і зацікавленість в результаті.

Творчий потенціал підприємця виражається в сукупності його особистих якостей, здібностей і набутого досвіду, в умінні інтегрувати ці якості в процесі активізації та здійсненні творчого процесу, що веде до досягнення підприємницьких цілей, а також до самореалізації і саморозвитку.

Модель творчого потенціалу підприємця (ТПП) можна представити в наступному формалізованому вигляді:

$$ТПП = \int (БС; СС; ДЕС; ЗЦТМ; ПЗ; ЖД; ДСПД; БТ; І),$$

де БС - біологічна складова; СС - соціальна складова; ДЕС - духовно-етична складова; ЗЦТМ - здатність цілеспрямовано творчо мислити; ПЗ - професійні знання і ступінь професійної підготовки; ЖД - життєвий досвід; ДСПД - досвід в сфері підприємницької діяльності; БТ - бажання творити; І - інтуїція.

Творчий потенціал підприємця формується і розвивається в рамках соціально-економічної системи відкритого типу, що є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які можуть створювати умови і активно сприяти формуванню і розвитку творчого потенціалу підприємця. Обумовленість поведінки даної системи визначається його особистою мотивацією, а також мотивацією, створюваної факторами зовнішнього середовища. Важливою умовою ефективного функціонування системи є її цілеспрямованість, тобто вплив кожного елемента системи на формування та розвиток творчого потенціалу підприємця. Ця умова має носити не випадковий, а спрямований характер.

7.3 Економічна оцінка інтелектуально-креативного потенціалу сучасної організації

У зв'язку з безперервною інтелектуалізацією бізнесу, який включає всі сторони рішення підприємницьких завдань (від маркетингових досліджень до виробництва, просуванню товарів і послуг на ринок і далі до підтримки і управління, зокрема, віртуальними запитами споживачів), основною проблемою сьогодні стає формування і цілеспрямоване керівництво творчим потенціалом сучасних (часто високотехнологічних) організацій. Аналіз

методів і прийомів менеджменту інтелектуальних процесів показав, що вони, в основному, зводяться до обліку соціально-психологічних факторів, які, без сумніву, впливають (але не більше) на управління інтелектуально-креативними можливостями організацій. Однак вони залишають осторонь основні творчі характеристики співробітників - носіїв, авторів і виконавців всіх матеріальних і духовних перетворень, необхідних для задоволення поточних, перспективних і навіть віртуальних ринкових потреб.

Сьогодні вже визнається той факт, що не так матеріально-фінансові, скільки інтелектуальні ресурси визначають ринкову стійкість організацій і фірм. «Настала епоха, в якій все вирішують талант і час. Гроші робляться на продажу таланту і часу, на експлуатації таланту і часу, на організації таланту і часу, на упаковці таланту і часу. Найважливіший для виробництва ресурс ходить в черевиках і щодня залишає робоче місце рівно о 5 годині » [40]. Це не просто метафора або яскрава фраза талановитих економістів зі Швеції. «Слово «талант» означало спочатку «гроші» і позначає здатності, завдяки яким набувають схвалення натовпу і, отже, гроші», - писав видатний німецький філософ XIX століття А. Шопенгауер.

Талант людини, як економічна категорія, виражається в максимальних змінах, які вносяться ним в продукти своєї праці, які він пропонує до продажу споживачам в мінімальне 1ТТ (конкурентоспроможний) час. Однак ступінь прояву таланту кожної людини, який є великою біосоціальною системою, залежить від величезного числа щодня змінних зовнішніх факторів, здатних звести його до мінімуму або прославити до максимуму. У сучасній економіці цю обставину вирішують, оскільки в кінцевому підсумку рівень прояву «таланту» характеризує економічну суть використання інтелектуальних ресурсів організації.

Основні ресурси фірми або підприємства, які відповідно до загальноприйнятої думки об'єднують в собі людські ресурси, капітал, матеріали, технологію та інформацію [38], є і завжди залишаться базовими для нинішніх і майбутніх підприємств і фірм.

Однак сьогодні все більший акцент і «вагове» значення відбувається не просто в сторону людських, а саме інтелектуальних ресурсів організації, від яких залежить, зокрема, і реалізація вищезгаданої формули, коли ринковий успіх фірми визначають «талант і час».

Всі групи ресурсів вимагають інтелектуально-креативних центрів організації. При цьому тільки креативна складова інтелектуальних ресурсів здатна забезпечувати досягнення економічних цілей організації. Іншими словами, очевидний факт: від рівня і ступеня розвиненості інтелектуальних ресурсів, використовуваних організацією, які правильніше було б перевести в вищий ранг і називати «креативними», залежать економічні показники інших всіх видів ресурсів (рис.).

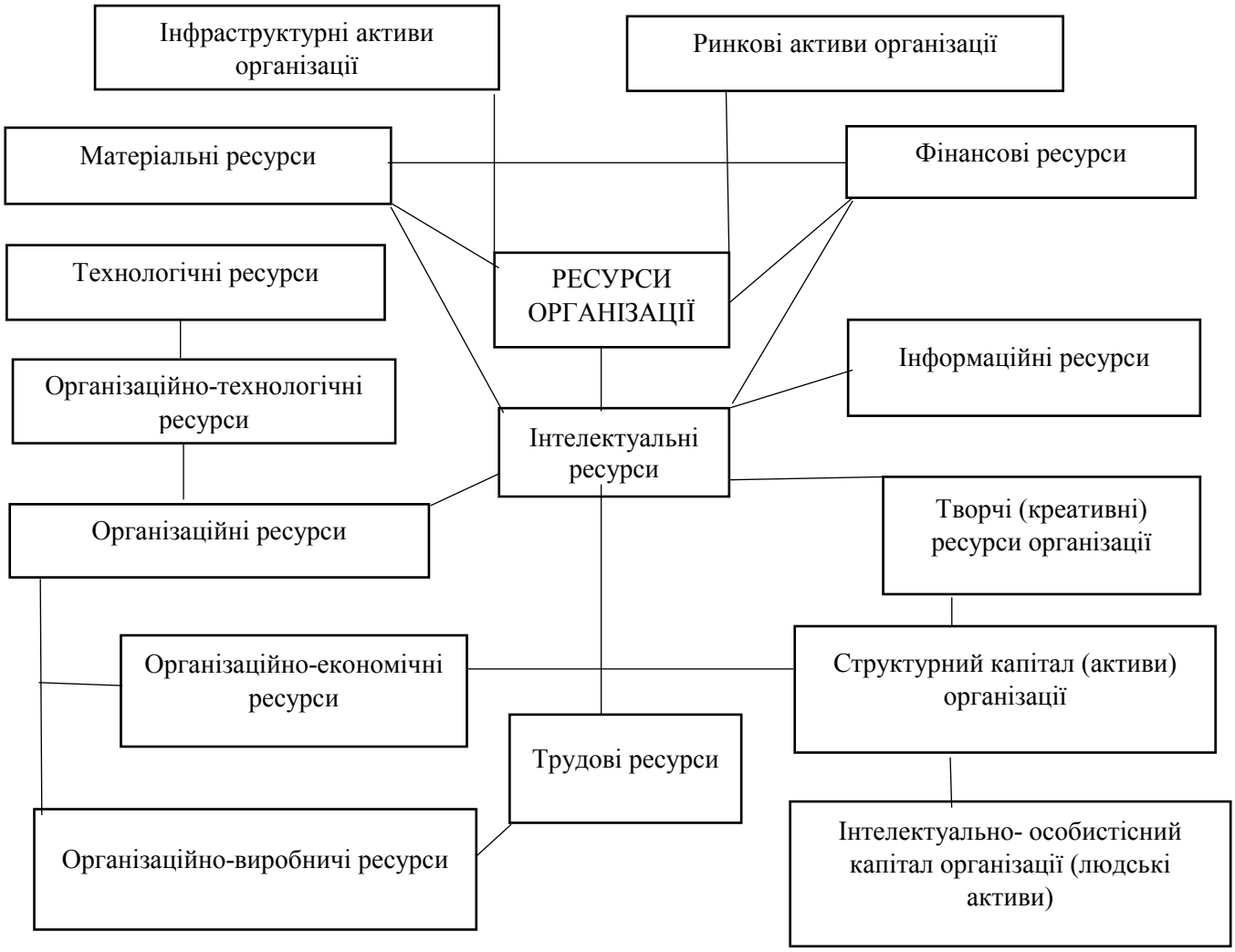

Рис. 7.1 Синергія формування ресурсів сучасної організації.

Інтелектуальні ресурси, як і будь-який інший вид запасів, необхідних організації для реалізації її діяльності, мають свій механізм формування. Тому виникає питання, яким чином можна управляти інтелектуальними ресурсами сучасних організацій.

Зрозуміло, що в даний момент є результати численних і достатньо глибоких і різнобічних досліджень в галузі формування і управління матеріальними, фінансовими, трудовими, технологічними та інформаційними ресурсами, тоді як інтелектуальні ресурси стали предметом інтенсивного вивчення тільки в останніх двох або трохи більше десятиліттях.

Відповісти на цей виклик часу здатні не просто інтелектуально розвинені особистості, а ті, хто здатний свій інтелект, який є їхньою внутрішньою особистою власністю, перетворювати в соціально значущі економічні і соціальні результати, які мають новизну, необхідну на ринку в даний конкурентоспроможний час (t)

Ставлення, яке раніше називали коефіцієнтом творчої енергії особистості, одночасно відображає вирішення проблеми задоволення ринкових потреб в той єдиний і економічно виправданий період часу, коли вони повинні бути реалізовані.

Таким чином, очевидно, наскільки важливе економічне значення набуває цей вислів сьогодні. Щоб керувати інтелектуальними ресурсами організації, тобто цілеспрямовано впливати на людей з метою спрямування їх дій в єдине вірне русло для отримання бажаних результатів, необхідно володіти інформацією про інтелектуально-особистісний капітал кожного з співробітників.

Для цього у всіх організаціях має бути створений банк даних інтеллектуальних ресурсів, який включає багаторівневу інформацію про інтелектуально-креативні здібності кожного фахівця в самих різних напрямках діяльності організації.

Методологічно це досягається в результаті виконання наступних завдань:

1.Проводиться аналіз людського активу підприємства. Розробляється інтелектуально-креативна карта (ІКК) організації. Створюється банк даних її інтелектуально-приватного капіталу. Розробка ІКК включає два етапи:

1 етап. Проводяться спеціальне тестування нових співробітників, і періодична експертна оцінка співробітників, які пропрацювали в організації не менше 3-х місяців, з метою виявлення векторного простору, який визначає параметри коефіцієнтів творчої енергії кожного із співробітників [40].

2етап. Розробляються персональні карти інтелектуально-креативного ресурсу співробітників, які оцінюють творчі здібності кожного співробітника з урахуванням їх можливого застосування в усіх напрямках діяльності організації (незалежно від посади, підрозділу і виробленої за штатом роботи).

2.Проводиться аналіз і синтез всіх можливих варіантів реалізації проектних завдань, закріплених за організацією. Спираючись на результати, зафіксованих в ІКК, створюється банк даних проектних рішень, які враховують інтелектуально - креативні можливості організації.

3.Аналізуются структурні активи організації, які відображають технічне, технологічне, інформаційне та організаційне забезпечення реалізації креативного потенціалу фірми на практиці.

4.Розроблюється величезна кількість можливих варіантів оперативних змін (перебудов) структурного капіталу, що забезпечують гнучкість управління інтелектуальними ресурсами організації.

5.Розробляються методи оперативного управління інтеллектуально-креативними системами організації, інтегрованими системами диверсифікації її інтелектуальних ресурсів. Основним важелем, який направляє функціонування ІКК в потрібному організації напрямку, є система управління розвитком і використанням особистого інтелектуального потенціалу співробітників, головним завданням якого є генерування їх

креативних можливостей з метою досягнення корпоративних, зокрема, економічних цілей фірми.

Розробляється математичне і програмне забезпечення оперативного управління використанням інтелектуального капіталу співробітників. Мета - підготовка пропозицій керівництва по оптимізації (практично щоденній) коригування структури управління інтелектуальними ресурсами організації в залежності від зовнішніх факторів, які впливають на щоденну зміну величини коефіцієнта творчої енергії кожного співробітника (Ке).

Тема 8. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ

8.1. Робочий час і його організація

Під робочим часом розуміється тривалість участі людини в організованому трудовому процесі, протягом якого він повинен виконувати свої виробничі або службові обов’язки. Робочий час вимірюється тривалістю робочого дня, робочого тижня, робочого місяця, робочого року і звичайно регулюється національним законодавством, яке визначає його граничну величину за конкретний календарний період (найчастіше - тиждень).

Законодавство встановлює для працівників п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями, який вважається основним, дозволяє більш раціонально використовувати робочий час і організувати відпочинок. Тривалість щоденної роботи визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, затвердженими адміністрацією спільно з профспілковою організацією (там, де вона є) з урахуванням специфіки роботи, думки колективу.

Відповідно до характеру і умов діяльності в організаціях торгівлі, побутового обслуговування, охорони здоров'я, навчальних закладах допускається введення шестиденного робочого тижня з одним вихідним і тривалістю робочого дня не більше 7 годин.

За угодою між адміністрацією та працівником, якщо це не суперечить інтересам організації, йому може бути встановлений неповний робочий день або неповний робочий тиждень (за наявності медичного висновку в обумовлених законом випадках це є обов'язковим). Оплата в таких випадках проводиться пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку. Цим неповний час відрізняється від скороченого, за який виплачується повна заробітна плата. Якщо ініціатива при цьому виходить від адміністрації, вона зобов'язана зробити відповідне попередження за два місяці.

Час початку і закінчення щоденної роботи передбачається правилами внутрішнього розпорядку і графіками змінності у відповідності з

законодавством і з урахуванням таких обставин, як розклад руху міського та приміського транспорту, часу роботи дитячих і культурно-побутових установ, обслуговуючих дану організацію.

Також може передбачатися застосування режиму гнучкого робочого часу, коли працівникам або колективу підрозділу в порядку, встановленому уповноваженим ним органом за погодженням з ними або виборним профспілковим органом, дозволяється самостійно регулювати його використання в рамках передбаченого законодавства загальної кількості робочих годин за відповідний період. Йдеться про можливість визначення терміну початку і закінчення роботи, перерв для відпочинку і харчування; часу обов'язкової присутності на місці; тривалості робочого дня за умови вироблення тижневої або місячної норми часу; періоду роботи в такому режимі; місця роботи (наприклад, вдома або в бібліотеці).

Все це дозволяє краще враховувати біологічні ритми людини, підвищує задоволеність працею, її продуктивність, але ускладнює роботу керівників, збільшує управлінські витрати, вимагає певного морально-психологічного клімату в колективі.

Неповний день, гнучкий і ковзаючий графіки роботи, розділення її серед декількох співробітників, часткове виконання ними обов'язків вдома та ін. стають можливими в умовах появи новітніх засобів зв'язку: пейджингового, факсимільного, підключення до комп'ютерних мереж.

В даний час в зарубіжних фірмах починає поширюватись модульна система організації гнучкого режиму змінної роботи. Весь робочий час розбивається на модулі з різною «ціною» з метою усунення фізичних і соціальних незручностей роботи в змінному режимі. Наприклад: година роботи в найбільш несприятливий період нічної зміни прирівнюється до декількох годин роботи вранці. При цьому за певний період працівники повинні набрати необхідну кількість умовних робочих годин, яка буде меншою, ніж число астрономічних годин. Таким чином, грошова компенсація замінюється пропорційним зниженням робочого часу.

Іноді для вирішення термінових і важливих проблем в організаціях використовується понаднормова робота, тобто робота з тривалістю робочого часу більше встановленої. Вона вважається такою, якщо виконувалася з відома або за розпорядженням адміністрації незалежно від того, було воно письмовим або усним і входила ця робота в коло обов'язків працівника чи ні. Така робота компенсується тільки підвищеною оплатою; надання за неї відгулу не допускається.

Законодавство дозволяє понаднормові роботи лише в виняткових випадках: при вирішенні завдань оборонного призначення; запобігання або негайної ліквідації наслідків стихійних лих або аварій; усунення порушень на об'єктах міського господарства; необхідності закінчити почату роботу, яка внаслідок зупинки може викликати великі економічні витрати або припинення роботи значного числа інших людей; для продовження недопустимої перерви роботи при неявці змінника. Крім того, понаднормові роботи можуть застосовуватися в окремих випадках при виконанні вантажно-розвантажувальних операцій на транспорті. Однак вони не повинні перевищувати 4 год протягом двох днів підряд і 120 годин на рік.

При п'ятиденному робочому тижні працівникам надається два вихідних дні на тиждень, а при шестиденному - один. При цьому на працівників, які перебувають у відрядженні, поширюється режим праці та відпочинку тих організацій, в які вони відряджені, тому інші дні відпочинку їм не надаються, за виключенням випадків, коли відрядження спеціально приурочене до цих днів або на них випадає час від'їзду або повернення.

Залучення до роботи у вихідний день здійснюється на основі письмового розпорядження адміністрації і компенсується наданням іншого дня відпочинку або (за згодою сторін) оплатою не менше ніж у подвійному розмірі.

8.2. Фонд робочого часу

Сукупний час, який організація має в своєму розпорядженні для своєї діяльності протягом даного періоду, утворює календарний фонд робочого

часу. Він встановлюється шляхом множення середньоспискового числа працівників на календарне число днів періоду і складається з номінального, або повного табельного фонду часу, святкових і вихідних днів, а також скорочених годин в передсвяткові дні для окремих категорій працівників відповідно до законодавства.

Повний табельний фонд складається з максимально можливого фонду (час роботи відповідно до КЗпП), який є головним об'єктом раціоналізації, і щорічних та додаткових відпусток. У свою чергу, максимально можливий фонд складається з явочного фонду і неявок.

Явочний фонд часу включає корисний фонд (продуктивно використаний час), в тому числі зі зниженою і підвищеною продуктивністю, і час внутрішніх цілоденних простоїв і неявок (відпустки через хворобу, навчання; неявки, дозволені законом і адміністрацією; прогули).

Корисний фонд часу складається з реального фонду (фактично відпрацьований час) і внутрізмінних простоїв і втрат. Він включає виробничий час - основний, допоміжний, підготовчо-заключний і час обслуговування робочого місця, а також час технологічних та організаційних перерв.

Протягом основного часу досягається безпосередня мета даного трудового процесу, наприклад створюється документ і т.ін. Допоміжний час охоплює виконання дій, зв’язаних із забезпеченням основної роботи, і разом з основним складає оперативний час. В рамках допоміжного часу може здійснюватися, наприклад, збір необхідних матеріалів для підготовки доповіді або документа.

Час обслуговування робочого місця витрачається на підтримку його в належному стані. Він, в свою чергу, може ділитися, хоча далеко не завжди, на організаційний і технологічний. В його рамках здійснюються прибирання, наведення порядку, сортування матеріалів, підготовка до роботи обладнання.

Нарешті, деякі види трудових операцій вимагають витрачання підготовчо-заключного часу. Наприклад: лікарю перед оглядом кожного хворого і після його завершення необхідно мити руки.

Перерви також неоднорідні. Існують технологічні перерви, коли основний процес або на деякий час припиняється з причин, пов'язаних зі специфікою роботи устаткування, або продовжується без участі людини. Організаційні перерви обумовлені природними факторами (необхідність прийняття їжі, відпочинку).

В організації необхідно постійно здійснювати облік і аналіз структури фондів часу (календарного і максимально можливого) і його використання, що важливо в тому числі і для виявлення прихованих резервів. Для цього розраховуються коефіцієнти використання табельного, календарного і максимально можливого фонду часу; середньо встановлена і фактична тривалість робочого періоду; число неявок з усіх причин, коефіцієнт використання робочого періоду. Всі ці показники можна порівнювати за періодами.

Для визначення ступеня використання робочого періоду (місяця, кварталу, року) необхідно встановити їх середню тривалість. Вона характеризується середнім фактичним числом днів роботи одного середньоспискового працівника і визначається діленням загальної кількості відпрацьованих людино-днів на середньоспискове число працівників.

Існує встановлена тривалість робочого періоду, що обчислюється як відношення максимально можливого фонду робочого часу, що визначається законодавством, до середнього числа працівників. Зіставлення фактичної і встановленої тривалості характеризує ступінь використання останньої.

Середня фактична тривалість робочого дня визначається як повна і урочна. Повна знаходиться діленням загальної кількості людино-годин за період (з урахуванням понаднормових) на число відпрацьованих людино-днів і показує, скільки годин на день доводилося на одну людину. Середня урочна тривалість - це число відпрацьованих годин в урочний час. Зіставлення цих величин дозволяє визначити ступінь використання відповідних фондів.

Можна розрахувати коефіцієнти використання робочого часу $K_{вик.ч.}$, робочого дня $K_{вик.дня}$:

$$K_{вик.ч} = \frac{\text{Число фактично відпрацьованих людино−годин}}{\text{Число максимально можливих людино−годин в урочний час}}$$

$$K_{вик.дня} = \frac{\text{Середня фактична тривалість робочого дня}}{\text{Середня урочна тривалість робочого дня}}$$

Можна також обчислити коефіцієнт дисциплінованості працівників $К_{дисц}$:

$$K_{дисц} = 1 - \frac{\text{Втрата часу з провини робітника}}{\text{Загальний час роботи}}$$

Неявки доцільно аналізувати з причин, які можна об'єднати в дві групи: дозволені законом які відносяться до втрат робочого часу - простої, прогули, відпустки з дозволу адміністрації.

8.3. Діагностика часу

Резерви часу абсолютно обмежені, тому постає питання про його раціональне використання, економії. Від цього багато в чому залежить успіх будь-якого працівника. Щоб впоратись з цією задачею, необхідно точно знати, на що витрачається час, на що його треба витрачати і робити все як можна скоріше.

Першим кроком на цьому шляху є «інвентаризація» часу, здійснювана за допомогою хронометражу (фотохронометраж), фотографії, самофотографії. Вибір методу залежить від завдань і масштабів.

Під *хронометражем* розуміється спостереження і вимір витрат робочого часу на здійснення окремих повторюваних елементів операції або операції в цілому для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм. Психологічно він неприємний для працівника, але грає дуже важливу роль в справі наукової організації праці, в тому числі управлінської.

Хронометраж використовується, якщо операції занадто короткочасні (наприклад, конвертація); необхідно вивчити окремі повторювані елементи, важливі в даний момент; врахувати всі витрати часу на операцію. Він може

бути безперервним, вибірковим (для окремих елементів операцій) і цикловим (застосовується при спостереженні за надкороткими елементами шляхом об'єднаня їх в групи в різних комбінаціях).

При підготовці до хронометражу досліджувану операцію розділяють на елементи-комплекси прийомів, дії, руху - і встановлюють їхні межі, що визначаються фіксажними точками - різко вираженими моментами початку і закінчення, визначають необхідну кількість спостережень. Спостереження фіксуються в спеціальному наглядовому аркуші. Потім відомості обробляються, виключаються дефектні заміри і визначається середня тривалість кожного елемента операції.

Безпосереднім об'єктом хронометражу є оперативний або підготовчо-заключний час на машинно-ручних роботах. В результаті можна зробити розрахунок середньої тривалості тієї чи іншої операції *Тср.оп* за формулою:

$$T_{ср.оп} = \frac{\text{Тривалість всіх операцій}}{\text{Число операцій}}$$

Знання середньої тривалості операції і її окремих елементів допомагає удосконалювати її структуру, оптимізувати витрати часу.

Метод спрощених спостережень на відміну від хронометражу передбачає використання звичайних годин. Іноді використовується фото-хронометраж, якщо відхилення витрат часу від середньої величини перевищують 10% і потрібно з'ясовувати їх причини.

Фотографія робочого дня (індивідуальне та групове; суцільне і вибіркове) проводиться шляхом спостереження і вимірювання всіх без винятку корисних затрат і втрат часу на всій його тривалості або будь-якої його частини два-три рази на рік протягом двох-трьох тижнів за участю нормувальників, майстрів і т.ін. Вона доцільна при обстеженні великої групи виконавців, які здійснюють ідентичні роботи, з охопленням їх всіх або більшої частини, як правило, протягом 10-15 днів по 5 днів в кожної декади місяця в періоди з найбільш типовим складом робіт.

Основними документами при цьому є карта фотографії, яка повинна містити назву підрозділу, дату, відомості про які спостерігаються, характеристики робочого місця та обладнання, і наглядовий лист, що відображає час початку і закінчення окремих операцій, їх тривалість, поєднання, результати, примітки (тлумачення неясностей), з яким працівника ознайомлюють.

Різновидом фотографії є метод моментних спостережень, при яких фіксується не витрачений час, а дані про те, що працівник займався в певні випадково вибрані моменти. При цьому розрізняють індивідуальні, групові і маршрутні спостереження (за об'єктом, що переміщається по певному маршруту, або за декількома об'єктами, розташованих далеко один від одного, так що спостерігач повинен переміщатися). Метод моментних спостережень забезпечує високу точність результатів при відносно невеликих витратах часу і коштів, але його використання вимагає високої кваліфікації, тому частіше він застосовується керівником в порядку контролю при обході робочих місць підлеглих.

Різновидом фотографії є самофотографія, основою якої є карта самофотографії. Вона містить наступні відомості: прізвище, ім'я та по батькові працівника, посада, стаж роботи за фахом, в тому числі на даному підприємстві, перелік елементів витрат робочого часу, витрати часу по днях тижня (в тому числі дві графи - число спостережень в день і сумарні витрати), анкету з побажаннями.

Витрати робочого часу, отримані в результаті самофотографії, підраховуються по окремих видах (елементах) робіт. Потім складаються зведені таблиці за посадами, за видами робіт, за стажем, на основі яких виявляються втрати часу, пов'язані з недоліками в організації та обслуговуванні робочих місць, нераціональним використанням технічних засобів. Самофотографія економічна, але не дає точних результатів і пов'язана з труднощами в обробці матеріалів.

На основі даних фотографії (в хвилинах) можна отримати кілька корисних показників, зокрема коефіцієнт використання робочого дня *Кв.р.д.* :

$$К_{в.р.д} = \frac{ПЗ + ОП + ОМ + ВОП}{\text{Тривалість робочого дня}}$$

де ПЗ - підготовчо-заключний час;

ОП - оперативний час;

ОМ - час обслуговування робочого місця;

ВОП - нормативний час на відпочинок і особисті потреби.

Коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівника *Кв.р.ч*:

$$К_{в.р.ч.} = \frac{ПП - ВОП}{\text{Тривалість робочого дня}}$$

де ПП -перериви, що залежать від працівника.

Коефіцієнт втрат робочого часу, які не залежать від працівника $К^*_{в.р.ч}$:

$$К^*_{в.р.ч:.} = \frac{ПН}{\text{Тривалість робочого дня}}$$

де ПН - втрати робочого часу, які не залежать від працівника.

Доцільно здійснювати аналіз витрат часу на виконання властивих і не властивих для посадових обов'язків робіт.

Дослідження свідчать, що 20-30% свого часу керівник витрачає на розбір кореспонденції, переглядаючи в день до 100 документів, з яких лише 30 по-справжньому потрібні; йому доводиться підписувати в рік до 20 тис. документів, витрачаючи на це близько трьох тижнів. Підраховано, що по всіх каналах з внутрішніх джерел відомостей надходить на 30%, а з зовнішніх - на 40% більше, ніж потрібно.

Основними причинами втрат часу є:

- нечітке визначення цілей і пріоритетів, в результаті чого люди не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації, а тому беруть на себе або занадто багато, або занадто мало роботи, «тонуть» в дрібницях;

- незадовільна організація планування, що не дозволяє менеджеру впоратися з розподілом часу на виконання своїх справ;

- неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, яка веде до багаторазової переробки однієї і тієї ж роботи;

- відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, в результаті чого їх доводиться постійно відкладати;

- нерішучість керівника, невміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, проводити збори і наради.

8.4. Контроль за робочим часом

Правила поточного контролю використання робочого часу передбачаються діючими в даний час Основними положеннями з обліку праці і заробітної плати в промисловості та будівництві, затвердженими в 1973 р. Наведемо витяги з III розділу цих положень «Облік використання робочого часу та контроль за станом трудової дисципліни»:

14. Контроль за своєчасним початком і закінченням роботи і за правильним використанням робочого часу протягом усього робочого дня (зміни) здійснюють керівники виробничих підрозділів (майстри, виконавці робіт, начальники цеху, відділів, дільниць тощо), на яких покладено здійснення цього контролю.

15. Облік використання робочого часу організовується таким чином, щоб забезпечити контроль:

а) за своєчасною явкою робітників і службовців на роботу, виявлення всіх хто не з'явився і тих, хто запізнився;

б) знаходження робітників і службовців в робочий час на своїх робочих місцях, а також своєчасного виходу та приходу робітників і службовців під час обідньої перерви;

в) своєчасності відходу робітників і службовців з роботи по закінченні робочого дня або зміни;

г) фактично відпрацьованого часу робітниками і службовцями, часу простою і інших видів недовикористання робочого часу з наступних підстав.

16. Контроль за своєчасною явкою робітників і службовців на роботу і відходом з неї фіксується по одній з наступних систем:

а) карткової за допомогою контрольного годинника; ,

б) жетонної із застосуванням табельних жетонів або марок;

в) пропускної за допомогою здачі робітниками і службовцями і видачі їм пропусків;

г) рапортно-відомчої з використанням рапортів або табельних відомостей, які одержують від начальників цеху, дільниці, відділу, виконавців робіт, майстрів, бригадирів;

д) за допомогою контрольно-пропускних пристроїв.

Допускається використання комбінованих та інших систем обліку приходу і відходу робітників і службовців залежно від умов виробництва.

Для ведення обліку відпрацьованого часу кожному працівнику присвоюється табельний номер, що проводиться в усіх документах з обліку праці і заробітної плати. У разі звільнення або переводу працівника в інший підрозділ колишній табельний номер повинен залишатися вільним не менше півроку, а в окремих випадках - до 12 років.

Табель являє собою іменний список персоналу підрозділу (окремо по робочим, службовцям тощо) в межах окремих категорій працівників, складений в порядку табельних номерів або алфавіту. Він складається за 2-3 дні до початку розрахункового періоду на підставі табеля за минулий місяць і заповнюється тільки на основі відповідних документів. В кінці періоду за табелями визначається число відпрацьованих днів.

Табелі ведуться щомісячно за відповідною формою особами, призначеними наказами керівника. Табель заповнюється на списковий склад працівників підприємства (постійних, тимчасових, сезонних, прийнятих на

роботу на термін від одного дня і більше). У списковий склад вносяться ті, що фактично з'явилися на роботу; що знаходяться в службових відрядженнях; що не з'явилися на роботу через хворобу, виправданою лікарняним листом; прийняті на роботу на неповний день і неповний тиждень; що працюють на дому за договором; студенти, що знаходяться у навчальній відпустці зі збереженням заробітної плати; отримали відгул за роботу у вихідні та святкові дні; мають вихідні дні за графіком роботи підприємства; які перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами; інші категорії працівників.

Заповнений табель та інші документи в кінці місяця здаються в бухгалтерію для нарахування заробітної плати. Існує кілька офіційних форм цього документа: типова форма Т-13; форма для обліку робочого часу працівників з твердим окладом Т-14 та ін.

Ефективність використання робочого часу характеризується за допомогою наступних коефіцієнтів:

коефіцієнта екстенсивного використання робочого часу $K_{екст}$:

$$K_{екст} = 1 - \frac{З+П}{Д}$$

де З - число випадків запізнень і порушень режиму;

П - число прогулів;

Д - число відпрацьованих днів;

Коефіцієнт інтенсивного використання робочого часу $K_{інт}$

$$K_{інт} = 1 - \frac{ПН}{НЧ}$$

де ПН - непродуктивні втрати з вини працівників, год.;

НЧ - число годин за нормою;

Облік екстенсивного і інтенсивного коефіцієнтів дає інтегральний коефіцієнт використання робочого часу.