

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПОЖЕЖНОЇ ТА ТЕХНОГЕННОЇ
БЕЗПЕКИ

Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

ЛЕКЦІЯ
з дисципліни «Лідерство та стилі керівництва»
для здобувачів вищої освіти 1-го курсу
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Тема 7: «Мистецтво переконання та управління якістю роботи».

ПЛАН:

1. Елементи мистецтва переконання. Стилi конфліктiв.
2. Лiдерство i рiзноманiтнiсть. Значення толерантностi.
3. Визначення цiлей виконання. Бенчмаркiнг. Органiзацiйний успiх.

1. Елементимистецтвапереконання. Стилi конфліктiв

Слово – великий iнструмент людського спiлкування та безмежного впливу на людей. Керiвники часто пiклуються про змiст словесного впливу i в той же час безтурботно ставляться до його форми, яка не менш важлива. Що мається на увазi, коли мова йде про технiку словесного переконання? Це дикцiя (чiтка вимова звукiв), виразна вимова (зокрема правильне оперування логiчними наголосами), гнучкiсть (залежно вiд аудиторiї), вмiння керувати своїми жестами й мiмiкою, чiтка логiчна структура мови, наявнiсть пауз, коротких перерв.

Однi слова дiють набагато сильнiше, нiж iншi. Iнодi нам дуже хочеться знати такi слова, сказавши якi ми зможемо переконати людину, причому будь-кого. Виявляється, такi слова є, точнiше цiле мистецтво переконання. Для того, щоб зумiти пiдiбрати потрiбнi слова, якi зможуть переконати вашого спiврозмовника, або навiть бiльшу аудиторiю, потрiбнi спецiальнi навички. Саме ця навичка вкрай потрiбна нам протягом всього життя.

Саме тепер комунікативні навички вийшли на перший план i вiдiграють дуже важливу роль, особливо якщо ви плануєте вiдкрити свою справу. I знання, як переконати людину, дуже знадобиться.

Дослiдження спiлкування як форми дiяльностi привертає увагу багатьох учених-фiлософiв, психологiв, соцiологiв, педагогiв i, звичайно, мовознавцiв.

За пiдрахунками фахiвцiв, вiд 50 % до 90% бюджету часу припадає на спiлкування, адже завдяки його формам вiдбувається навчання i виховання, планування та координацiя трудової дiяльностi тощо. Мовцєвi важливо знати i розумiти природу спiлкування, оволодiвати мовленням як засобом комунікацiї, пiзнання i впливу, методами i засобами їх здiйснення, належно використовувати культуру спiлкування в рiзних життєвих ситуацiях, рiзного роду вiдносинах – виробничих, полiтичних, моральних.

Ще античнi фiлософи видiляли три завдання спiлкування – переконати, схвилювати, привабити спiврозмовника.

Аристотель, розробляючи принципи ораторського мистецтва, вважав риторику мистецтвом переконливого впливу, I. Кант – фiлософiєю переконання. Механiзм переконання ґрунтується на активiзацiї розумової дiяльностi людини, передачi iнформацiї таким способом, щоб вона була сприйнята як система настанов. Адже, за визначенням психологiв, виконують краще ту роботу, в доцiльностi якої суб'єкт переконаний, яку здiйснює вiдповiдно до своїх принципiв, бажань, iнтересiв. На думку англійського дослiдника процесiв комунікацiї Гарольда-Дуайта Лассуєла (Harold Dwight Lasswell), промовець переважно намагається вплинути на спiврозмовника, тому спiлкування доречно трактувати як процес переконання, який особливо притаманний стилєвi пропаганди¹.

Давнi греки вперше задумалися над такими основними питаннями: чому одна мова переконує, а iнша – нi? Чому з одним ми погоджуємося, а проти iншого заперечуємо? З вiдповiдей на них виникли не тiльки антична риторика, але й дiалектика Сократа i логiка Аристотеля.

Починаючи з античних грекiв, у розвитку риторики як мистецтва переконання ясно простежуються двi тенденцiї. Одна з них пов'язана з методом дiалогу, який практикував Сократ i детально розробив у блискучих за формою i глибоких за змiстом дiалогах Платон. Сьогодні цей метод називають сократiвським прийомом постановки систематичних питань i аналізу отриманих вiдповiдей для спiльного пошуку iстини й уточнення та узгодження своїх позицiй з обговорюваного питання.

Iнша тенденцiя, що стала традицiйною у класичнiй риторицi, пов'язана з iм'ям

Арістотеля і змістом його праці «Риторика». У ній риторику він розглядає як вчення, що сприяє знаходити можливі способи переконання щодо кожного певного предмета, в той час як кожна інша наука може навчати і переконувати тільки щодо того, що належить до її галузі.

Терміном переконання позначається поняття впливу на свідомість об'єкта через звернення до його власного критичного судження як одного із методів міжособистісного спілкування.

Вплив на свідомість – це вплив на розум і почуття людини для формування позитивних якостей і подолання негативних².

Основними способами конструювання впливу переконання є слово, тембр мовлення, жест, міміка, ритм мовлення, логіка аргументів тощо.

Успішність впливу для здійснення переконання під час комунікації залежить від знань мовця про спілкування, його вміння ефективно їх застосовувати в ролі адресата і адресанта, врахування обставин комунікації, складу та стану слухачів, їх настрою і зацікавленості у сприйнятті інформації.

Спілкування відбувається ефективно, коли комуніканти мають однакові параметри: освіту, соціальний статус тощо, проте співрозмовники можуть мати різну компетентність, що призводить до труднощів у спілкуванні.

Коли йдеться про соціально-психологічні механізми впливу, мається на увазі, що один суб'єкт психічної активності своїми діями може викликати потрібну йому психічну (душевно-духовну) активність іншого суб'єкта психіки, а саме: певні відчуття, уявлення, спогади, думки, почуття, ставлення, вольові дії тощо.

Найвідомішими в соціальній психології є такі механізми, як переконування, навіювання, примушування, наслідування, психічне зараження. Основним його засобом є слово, яке має благодійно впливати на розвиток особистості. Проте слово не повинно бути жорстоке, грубе, холодне.

Мистецтво переконання – це справжня історія дипломатичних маніпуляцій, щоб переконати інших людей перейти на ваш бік без застосування сили³.

Переконання – це головний метод дії. Під ним розуміється, з одного боку, різнобічний вплив на особу для формування в неї одних якостей і позбавлення інших, а з другого – спонукання до певної дії. Основними прийомами переконання є інформування (розповідь), роз'яснення, доказ, спростування і бесіда.

Переконувати можна словом і ділом. Тому переконання здійснюють лише в єдності з іншими методами: переконання шляхом бесіди, дискусії, лекції, за допомогою конкретного прикладу, педагогічної ситуації, на основі громадської думки тощо.

Переконання складається з гіпотези (того, що треба довести), доказів чи аргументів (того, за допомогою чого доводять гіпотезу) і демонстрації (способу доведення).

Гіпотеза – наукове припущення, яке висувають для пояснення явищ дійсності. Вона має бути чітко сформульована, позбавлена логічної суперечності, не змінюватися в процесі доведення.

Доказ (аргумент) – думка, істинність якої перевірена і доведена. Він має бути чітко сформульований, відповідати обговорюваній проблемі.

Демонстрація – логічне розміркування, під час якого із доказів (аргументів) доводять істинність чи хибність гіпотези. Аргументування може посилатися на авторитет, базуватися на взаємозалежності причин і наслідків, на аналогії. За формою обґрунтування доказ може бути прямий (ґрунтується на безсумнівному факті, який переконує в істинності гіпотези) та опосередкований (істинність гіпотези доводять запереченням істинності суперечливого положення).

Ефективність переконливого впливу залежить від сили впливу (визначається аргументами та авторитетом переконувача), знання психологічних рис особи, яку переконують (потреби, інтереси, установки, смаки, особливості мислення), відповідності інтелектуально-емоційного стану переконуючого і переконуваного в мить взаємовідносин.

Ефективним засобом переконання є **сугестія** (від лат. *suggestio* – навіювання).

Сугестивний метод – психологічний вплив на особу або групу осіб, розрахований на беззаперечне сприйняття незалежно від їхніх думок і волі.

Засобами сугестивного впливу є слова, жести, міміка. Від інших способів впливу він відрізняється зниженою аргументацією. Сугестатор (той, хто впливає) відповідно до своїх намірів, використовуючи прийоми навіювання, «вводить» у психіку сугеренда (того, на кого впливають) установки, спрямовані на зміну психічної діяльності. Навіювання застосовують при зниженому рівні усвідомлення і критичності, регулюючи і стимулюючи психічну і фізичну активність.

Переконання – вплив на особистість з використанням логічних доводів і психологічних прийомів. Вміння переконувати – важлива якість особистості. Методи переконання служать доповненнями до інших методів.

Основними формами переконання є:

- бесіда – викликати довіру, викласти свій погляд;
- роз'яснення – інформування.

Вплинути на переконання особистості або групи можна тільки двома методами: навіюванням і переконанням (переконуванням).

Щоб досягти успіхів в досягненні мистецтва переконання, слід частіше застосовувати його на практиці. Тільки ваші дії можуть принести вам бажаний результат.

Для того, щоб правильно сприйняти й оцінити людину, потрібно уважно спостерігати за її поведінкою в тих ситуаціях, де вона найбільш різнобічно розкриває себе як особистість.

Це передусім такі ситуації:

- в яких поведінка людини спрямована на досягнення цілей, що відповідають її найважливішим життєвим потребам та настановам (мотивам);
- які мають бути пов'язані з подоланням серйозних перешкод на шляху досягнення мети. До цих перешкод може бути включено і людей, чиї інтереси не повністю збігаються (протилежні) з інтересами цього індивіда;
- які включають три основні сфери людської діяльності: навчання, спілкування і трудову діяльність, оскільки в кожній з них виявляються суттєві і різні сторони та властивості особистості. Існують чинники, які заважають правильному сприйняттю та оцінюванню людьми одне одного, що несприятливо впливає на їхню взаємодію.

Для того, щоб переконати людину в своїй правоті, достатньо знати деякі психологічні прийоми, що дозволяють повернути співрозмовника до вашого погляду на важливе питання.

Будьте щирі. Навіть якщо всередині у вас усе кипить, потрібно зберегти спокій і самовладання, інакше методи переконання не будуть працювати. Широко і безтурботно усміхайтесь, не треба лізти опоненту під шкіру, ослабте хватку. Не робіть вигляд, що вам абсолютно байдужий результат переговорів – адже це не так. Просто будьте відкриті і налаштовані на бесіду.

Перед тим, як переконати людину в тому, що ваша пропозиція або погляд правильні, чітко повірте в це самі. Це так, і інакше бути не може. Дайте зрозуміти опоненту, що ви вважаєте його і його погляд. «Розбавте» ваші переконання нейтральними зауваженнями.

Нав'язуйте свій темп співрозмовникові. Однак робити це різко і грубо не варто. Вам треба бути на одній хвилі. Важливо, щоб ваш темп і тембр голосу підхопив співрозмовник, а не навпаки. Для цього після його фрази говоріть тим же темпом, що і він (повільно або швидко), а в кінці своєї відповіді обов'язково збільшуйте або сповільнюйте темп. Так ви не просто створюєте зручні вам умови для переговорів, але і підсвідомо даєте зрозуміти опоненту, що він грає за вашими правилами.

Говоріть однією мовою. Перед тим, як переконати людину прийняти ваші умови, поставте себе на її місце. Зауважте переваги, цікаві співрозмовникові. Так ви перетворюєте опонента на прибічника, і йому мимоволі доводиться відмовлятися від оборонної позиції.

Хай у чому полягає суть суперечки, не «кидайтеся» одними фактами. Якщо перед вами людина ерудована й азартна, вона цілком може закидати вас фактами, що говорять протилежне. Так можна дуже довго щось доводити і нічого не довести.

Свої аргументи надавайте у формі запитань. Це парадоксально, але працює. Це один з найкращих способів подолати захист опонента.

Ще більшого мистецтва потребує подолання опору. Якщо вдалося пройти попередні етапи, ви помітите, що співрозмовник став благодужнішим і розташований до вас. Іншими словами, деякі бар'єри його опору подолано. Як переконати людину у вашій правоті остаточно? Будуйте питання в такому ключі, щоб співрозмовник відповідав «так». Задавайте емоційні запитання, забезпечте комфортну атмосферу.

Вміння переконувати, аргументувати, якісно інформувати, володіти системою аргументів, на яких ґрунтується логічність виступу, потрібне не тільки у професійній діяльності, а й у повсякденному житті.

Комунікативний намір керівника трансформується під впливом ситуації спілкування, яка може бути сприятлива або несприятлива залежно від умов інтеракції, оточення або обставин, в яких воно відбувається. Несприятлива ситуація може призвести до комунікативного «ступору», до конфліктів, суперечок, претензій, ухиляння від відповіді, а сприятлива – до досягнення мети спілкування.

Тому вибір стилю спілкування, умінь унеможлилювати конфлікт – важливий складник культурної поведінки, який залежить від багатьох факторів.

2. Лідерство і різноманітність. Значення толерантності.

Кожен стикається з конфліктами у повсякденному житті. Деякі з цих конфліктів викликають лише легке роздратування, а інші призводять до серйозніших наслідків.

Керівник-лідер має розробити свою стратегію успішного врегулювання конфліктів, щоб запобігати напруженню або тривалому невдоволенню, які у свою чергу несприятливо впливають на моральний стан і продуктивність роботи працівників.

Особа у спілкуванні характеризується тим, чого вона хоче, своїми бажаннями, інтересами, цілями. Кожний учасник спілкування має певні уявлення про свої можливості, здібності, а також про те, що він має робити.

Спілкування нормальне, якщо узгоджено інтереси учасників; погляди на ситуацію, що склалась; правила реалізації інтересів. Суперечності, в яких сходяться найсуттєвіші потреби,

прагнення, інтереси, цілі людей, виникають зазіхання на соціальний статус, престиж особистості, переростають у конфлікт.

Конфлікт (з лат. conflictus – зіткнення) – зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп.

Під час конфліктів змінюється система стосунків і цінностей, сприймання реальності, відбувається різкий викид негативних емоцій. Його учасники виявляють підвищену підозріливість, нервозність, вдаються до невластивих їм дій. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некваліфіковані дії керівництва щодо нейтралізації його можуть спричинити неврози, хворобливі стани, розлад стосунків між людьми.

Для управління конфліктною ситуацією керівник-лідер повинен знати психологічний механізм, джерела і причини виникнення, динаміку розвитку конфліктів, передбачати його розгортання і поведінку учасників, вміло обирати стратегію і тактику своєї поведінки.

Конфлікти в організації виникають через конкретні аспекти діяльності, взаємин людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації завжди одна зі сторін сподівається, вимагає зміни поведінки, думок іншої. Учасників конфлікту називають опонентами (лат. Opponens той, що заперечує), суперниками, противниками. Як правило, ними є окремі особи, які обстоюють інтереси групи, організації. Опоненти мають різну «вагу», «силу», тобто належать до різних рангів у конфлікті, що визначає їхні шанси на перемогу. Опонентом першого рангу є особа, яка діє від свого імені і має на меті

досягти в конфлікті особистої мети. Опонент другого рангу

– особа чи група, яка дбає в конфлікті про групову мету. Опонентом третього рангу вважають структуру із взаємопов'язаних груп, а також особу, для якої важлива в конфлікті спільна мета.

В організації за безпосередніми причинами виокремлюють такі види конфліктів:

- конфлікти через інформаційні причини (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності в розумінні важливості, в інтерпретації інформації; в порядку та способах оцінювання);

- конфлікти інтересів (розбіжність виробничих, особистих інтересів);

- конфлікти, породжені особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна поведінка тощо);

- організаційно-структурні конфлікти (нерівність щодо влади й авторитету; відсутність потрібного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво);

- конфлікти систем цінностей (відмінності критеріїв оцінювання ідей і поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

За ознакою «об'єктивність – суб'єктивність причини» конфлікти бувають ділові та емоційні.

Ділові конфлікти є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації (суперечності в організації праці, стилі керівництва тощо). Будь-який діловий конфлікт може перетворитися на емоційний, коли об'єкт конфлікту втрачає свою значущість для опонентів. Здатність переростати в емоційні – найбільша небезпека ділових конфліктів.

Емоційні конфлікти відбуваються у формі перманентно ворожих стосунків його учасників, що періодично виникають з різних приводів. Джерела таких конфліктів в особистих якостях опонентів, передусім у їх психологічній несумісності. За формою їх вияву (обсягом) конфлікти розрізняють як внутрішньоособистісні; міжособистісні; конфлікти між особистістю і групою; внутрішньогрупові; міжорганізаційні та міжгрупові конфлікти.

Внутрішньоособистісні конфлікти – це конфлікти всередині людини. Вони є наслідком неузгодженості вимог організації з особистісними потребами, цінностями співробітника, суперечливості вимог, а також різноманітних переважань. *Міжособистісні конфлікти* у сфері управління та виробництва виникають через претендування на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, через відмінності характерів. Найпоширенішим їх типом є діадні (між двома учасниками) конфлікти, в які втягнуто осіб-носіїв різних цінностей, інтересів, думок. Це емоційно запальні, напружені конфлікти, які мають відкриту форму перебігу. Найчастіше виникають на основі особистих симпатій-антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар'єрними та іншими інтересами.

Конфлікти між особистістю і групою виявляються як суперечності між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці. Спричинюють їх неадекватність стилю керівництва рівневі зрілості колективу, невідповідність компетентності керівника і компетентності фахівців колективу, неухвалення групою моральної позиції та характеру керівника.

Характерною ознакою *внутрішньогрупових конфліктів* є втягнутість у конфлікт усієї групи, утворення мікрогруп, які починають діяти як суб'єкти. Внутрішньогрупові конфлікти нерідко є продовженням міжособистісного конфлікту, в який поступово входить уся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу. Можуть вони бути і наслідком розходження принаймні двох поглядів з приводу розв'язання ділового питання. За таких обставин конфлікт каталізує пошук нових ідей, розв'язків.

До категорії *міжгрупові конфлікти* належать конфлікти у формальних групах колективу (наприклад, між адміністрацією і профспілками), у неформальних групах, між формальними і неформальними групами.

Виникають внаслідок неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відділів.

Міжорганізаційні конфлікти здебільшого розгортаються у формі конкуренції між організаціями. Їхніми носіями та виразниками є власники, керівники вищої ланки, а рядові співробітники стають учасниками міжорганізаційних конфліктів рідко.

Тривалість конфлікту залежить від предмета суперечностей, характерів людей, що зіштовхнулися в ньому. Тривалі конфлікти дуже небезпечні, оскільки вони надовго фіксують негативний стан їхніх учасників. Часті конфлікти породжують глибоке і тривале напруження стосунків.

За ступенем впливу на колектив виокремлюють конфлікти, що *лихоманять* організацію (як правило, постають вони як дрібні зіткнення на основі психологічної несумісності осіб, які належать до організації), і *руйнівні* конфлікти (в основі їх – глибокі та принципові розбіжності у поглядах співробітників організації).

За впливом на життя і розвиток організації конфлікти розрізняють як такі, що *спричинюють ускладнення*, і такі, що *не мають негативних наслідків*.

За службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями конфлікти класифікують на:

- *«вертикальні»*. Виникають вони у взаєминах типу «працівник-керівник» і «керівник – працівник», що залежить від статусу особи – ініціатора конфлікту;
- *«горизонтальні»*. Ситуація в таких конфліктах розгортається на лінії «працівник – працівник», а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники.

Це далеко не повний перелік класифікації конфліктів, оскільки їхні багатогранність і психологічна складність дають змогу обирати різні критерії аналізу.

Які відомі стадії розвитку конфлікту?

Конфлікт, хоч в якій би формі він виступав, завжди проходить певні стадії розвитку, що відрізняються між собою якісними характеристиками і можливостями для локалізації, розв'язання).

Стадії розвитку конфлікту

№	Назва стадії	Характеристика
1.	Попередня	Пов'язана з виникненням передумов, за яких може виникнути зіткнення інтересів
2.	Зародження конфлікту	Характерний такий розвиток передумов, за якого можливе зіткнення різних груп чи окремих людей
3.	Назрівання конфлікту	Неминучість зіткнення. У сторін, що конфліктують, починає формуватись конфліктогенна установка на дії в тому чи іншому напрямку чи відмова від них
4.	Усвідомлення конфлікту	Усвідомлення та аналіз причини конфлікту, вироблення можливої лінії поведінки
5.	«Сутичка», «вибух»	Безсумнівний сам факт зіткнення інтересів у тій чи іншій формі: вербальній, дієвій, відкритій, прихованій тощо

6.	Пригасання конфлікту	Спад емоційно-психологічного і психофізіологічного напруження, оцінка наслідків конфлікту і вибір подальшої лінії поведінки
7.	Розв'язання конфлікту	Практична ліквідація суперечностей

Однак далеко не кожний конфлікт може знайти своє розв'язання. Все залежить від ступеня зняття суперечностей і створення умов, що виключають їх нове зародження.

Відомо кілька основних способів поведінки людей у конфліктній ситуації, зміст яких визначається мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох таких показників: «орієнтація на задоволення власних інтересів» та «орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони»⁴.

Різний ступінь цих показників та їх поєднання дає можливість виділити п'ять основних типів поведінки особи в конфліктній ситуації – стилів конфліктів:

1. Стиль уникання, ухилення. Людина, що дотримується цієї стратегії, прагне уникнути конфлікту. Ця стратегія може бути доречна, якщо предмет розбіжностей не представляє для людини великої цінності, якщо ситуація може розв'язатися сама собою (це рідко, але все-таки буває), якщо тепер немає умов для ефективного розв'язання конфлікту, але через деякий час вони з'являться. Стиль уникання можна запропонувати до застосування в таких ситуаціях:

- джерело розбіжностей тривіальне і несуттєве для вас порівняно з іншими важливішими завданнями, а тому ви вважаєте, що не варто витратити на нього сили;
- Ви знаєте, що не можете або навіть не хочете розв'язати питання на свою користь;
- у вас мало влади для розв'язання проблеми бажаним для вас способом;
- хочете виграти час, щоб вивчити ситуацію й одержати додаткову інформацію, перш ніж прийняти рішення;
- намагатися розв'язати проблему негайно небезпечно, тому що розкриття і відкрите обговорення конфлікту можуть тільки погіршити ситуацію;
- підлеглі можуть самі успішно врегулювати конфлікт;
- у вас був важкий день, а розв'язання цієї проблеми може принести додаткові прикрощі.

2. *Стиль згладжування.* Цей стиль ґрунтується на тезах «Не варто розгойдувати човен», «Давайте жити дружно».

«Згладжувач» прагне не випустити назовні ознаки конфлікту, конфронтації, закликаючи до солідарності. При цьому часто забувається проблема, що лежить в основі конфлікту. Внаслідок цього може тимчасово наступити спокій. Негативні емоції не проявляються, але вони нагромаджуються. Рано чи пізно залишена без уваги проблема і негативні емоції, що нагромадилися, приведуть до вибуху, наслідки якого виявляться дисфункціональними.

3. *Стиль примусу.* Той, хто дотримується цієї стратегії, намагається примусити прийняти свій погляд за будь-яких обставин; його не цікавить думка інших. Цей стиль пов'язаний з агресивною поведінкою, для впливу на інших людей тут використовують владу, засновану на примусі, і традиційну владу. Цей стиль може стати ефективним, якщо його використовують в ситуації, що загрожує існуванню організації або перешкоджає їй досягти своїх цілей. Керівник відстоює інтереси справи, інтереси організації, і деколи він просто зобов'язаний бути наполегливим. Головний недолік того, що керівник використовує цю стратегію – придушення ініціативи

підлеглих і можливість повторних спалахів конфлікту.

4. *Стиль компромісу.* Цей стиль характеризується ухваленням погляду іншої сторони, але певною мірою. Здатність до компромісу в управлінських ситуаціях високо

цінується, оскільки зменшує недоброзичливість і дозволяє відносно швидко розв'язати конфлікт. Але за деякий час можуть виявитися і дисфункціональні наслідки компромісного розв'язку, наприклад, незадоволеність «половинчастими рішеннями». Крім того, конфлікт у деякій видозміненій формі може виникнути знов, оскільки залишилася нерозв'язаною проблема, що породила його.

Такий підхід до розв'язання конфлікту можна використовувати в таких ситуаціях:

- обидві сторони мають однаково переконливі аргументи і мають однакову владу;
- задоволення вашого бажання має для вас занадто велике значення;
- вас може влаштувати тимчасове рішення, тому що немає часу для вироблення іншого, або ж інші підходи до розв'язання проблеми виявилися неефективними;
- компроміс допоможе вам хоч щось одержати, ніж усе загубити.

5. *Стиль співробітництва.* Ґрунтується на переконаності учасників конфлікту в тому, що розбіжність в поглядах – це неминучий результат того, що в розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. За цієї стратегії учасники визнають право один одного на власну думку і готові зрозуміти один одного, що дає їм можливість проаналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співробітництво – не прагне досягти своєї мети завдяки іншим, а шукає розв'язку проблеми.

Цей стиль найважчий, тому що він вимагає тривалішої роботи. Мета його застосування – розробка довгострокового взаємовигідного рішення. Такий стиль вимагає умінь пояснити свої бажання, вислуховувати один одного, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих факторів робить цей стиль неефективним.

Для розв'язання конфліктів цей стиль можна використовувати в таких ситуаціях:

- треба знайти загальний розв'язок, якщо кожний із підходів до проблеми важливий і не допускає компромісних рішень;
- у вас тривалі, міцні і взаємовигідні відносини з іншою стороною;
- основною метою є придбання спільного досвіду роботи;
- сторони здатні вислухати одна одну і викласти суть своїх інтересів.

Оцінюючи особливості різних стилів поведінки у конфлікті, слід виходити з кількох основних моментів.

По-перше, не можна абсолютизувати жоден з описаних способів або говорити, що саме він «найправильніший», «ліпший за інші», оскільки кожен з учасників конфлікту у відповідній ситуації поводитиметься відповідно до свого індивідуального стилю поведінки, який у свою чергу залежить від темпераменту, особливостей емоційної сфери, здатності до спілкування тощо.

По-друге, кожен з учасників конфлікту найчастіше користуватиметься різними стилями поведінки залежно від контексту конфлікту, значущості тих потреб та інтересів, які реалізуються в ньому, від людей, з якими він взаємодіє, від особливостей опонента, оскільки власна поведінка в конфлікті досить часто є «віддзеркаленням» поведінки останнього.

По-третє, кожен з учасників конфлікту здатний до зміни свого стилю поведінки. А тому, враховуючи, що стиль співробітництва є найефективнішим, оскільки він дає можливість задовольнити інтереси всіх його учасників, слід якнайбільше, як це можливо в конкретній ситуації, орієнтуватися на реалізацію саме цього стилю.

Для тих, хто хоче подолати конфлікт, пропонуємо певні правила його розв'язання:

1. Виявіть предмет і джерело конфлікту. Краще зробити це ще на стадії підготовки до обговорення проблеми. У розпал дискусії зробити це буде дуже важко. Не розширюйте предмет конфлікту, скорочуйте число претензій, особливо емоційного характеру. Не можна відразу розібратись у всіх проблемах взаємовідносин – треба з'ясувати головну, яка є стрижнем конфлікту: чи це взаємна неприязнь, чи ділове суперництво, або просто заздрість.

2. Треба знати, як розвивається конфлікт, на якій стадії проходить.
3. Потрібно уважно ставитися до обох сторін, що конфліктують, – «ініціатора» і «звинувачуваного». Треба з'ясувати, чого добивається ініціатор конфлікту – його мета: ділова, самоствердження, амбіції, прагнення принизити іншу людину тощо. Ініціатор конфлікту повинен запропонувати позитивне розв'язання, а не тільки каральне. Не переходьте від обговорення справ або вчинків до обговорення особистісних особливостей учасників конфлікту. В ході дискусії не нагадуйте один одному старих гріхів.
4. Потрібно правильно оцінити обидві сторони. Треба знати психологічні механізми оцінки. В конфлікті не повинно бути переможців, щоб конфлікт не розвинувся далі. Сторони, що конфліктують, повинні спілкуватися відкрито, активно. Переривання спілкування – це стратегія запобігання, а не досягнення згоди, вона заводить проблему в тупик. У ході розмови повторюйте в короткій формі основні думки партнера (бажано перефразовувати), щоб він був упевнений, що ви його чуєте і розумієте. Всі сторони повинні підтримати заборону на погрози, ультиматуми. Інакше обговорення має мало шансів бути продуктивним.
- Прохання і пропозиції варто висловлювати якнай- конкретніше. Що конкретніше прохання, то більше шансів, що його буде задоволено.
5. Не можна переоцінювати досягнення одних і недо- оцінювати досягнення інших. Не можна одних весь час заохочувати, других карати, а третіх просто не помічати.
6. Особливу увагу треба звертати на конфліктних осіб. У кожному колективі такі є, але потрібно не давати розцвісти їхній злій основі. На сьогодні визначено чотири типи конфліктних осіб:
- **демонстративний** – частіше за все це холерики і сангвініки, яким властива бурхлива діяльність в найрізноманітніших напрямках, для них конфлікт, як для риби вода, це життя, середовище існування. Вони люблять весь час бути на виду, мають завищену самооцінку;
 - **ригідний** – люди цього типу не вміють перебудовуватись, тобто враховувати у своїй поведінці зміни ситуації і обставин, брати до уваги думки і погляди оточення. Вони честолюбні, проявляють хворобливу образливість, підозрілість;
 - **педантичний** – особа «надточного типу», яка завжди пунктуальна, прискіплива, занудна, хоча і старанна, відштовхує людей від себе;
 - **безконфліктний** – особа, що свідомо уникає конфлікту, перекладаючи відповідальність в ухваленні рішення на інших, безпринципна. Тим часом конфлікт наростає, як сніжна куля, і звалюється на таку особу. Особливо це болісно і має негативні наслідки, якщо такий тип особи у керівника.
7. Треба пам'ятати, що кожна людина – індивідуальність, і вміти прийняти погляд іншого, а не розцінювати все «зі своєї дзвіниці».
8. Що ближчі стосунки, то складніше в конфліктній ситуації. Особливо це виявляється в групі. Не заводьте суто особистих стосунків у колективі, яким керуєте.
9. Не намагайтеся повністю переробляти, перевиховувати іншого, це невдячне заняття. Краще займіться самовихованням і психологічним аналізом своєї поведінки.
10. Пам'ятайте, що в групі об'єднуються чоловіки і жінки, які мають свої суто чоловічі і жіночі особливості психології. У жінок своя, жіноча логіка, яка відзначається інтуїтивністю, ситуативністю і асоціативністю. Чоловіки ж віддають перевагу точному розрахунку, зіставленню фактів, логічному аналізу і раціональному підходу. Риси жіночого характеру – м'якість, доброта, слабкість, висока чутливість, емоційність, а у справжнього чоловіка в характері переважають самостійність, надійність, сміливість, схильність до ризику, твердість. Чоловіки і жінки по-різному чутливі до своєї індивідуальності. Жінці подобається позитивна оцінка її зовнішності (включаючи і одяг), емоційності, жіночності. Жінки дуже чутливі до тону розмови і манери поведінки людей. Чоловіки цінують в собі ділові якості,

інтелект, здатність ухвалювати оригінальні рішення, надійність і мужність.

11. Потрібно накопичувати «багаж» позитивних знань про іншу людину, а не посилювати негативну домінанту, весь час її підживлюючи спогадами про негативні якості і вчинки. У соціальній групі треба стежити за проходженням інформації по можливості без спотворення. Народження чуток завжди бентежить людей і викликає непотрібні зіткнення. Якщо до людини є претензії, краще за все віч-на-віч спокійно з нею поговорити і все з'ясувати, перш ніж виносити на розсуд загалу. Найпозитивніше ставлення людей – до публічної похвали, найнегативніше – до публічного осуду. Треба дуже уважно стежити за тоном і формою розмови з людиною, прагнути уникати категоричного тону і різкої форми, вміти викликати до себе прихильність людей. Подякуйте співрозмовникові за те, що він пішов на розмову.

Аналіз змісту та структури конфліктів в організаціях дає змогу розглянути одну з найважливіших і найскладніших проблем конфліктології – проблему управління конф- ліктами.

Управління конфліктами, що виникають в організаціях, включає два основні завдання: 1) застосування управлінським персоналом спеціальних способів та прийомів запобігання (профілактики) ймовірним конфліктам; 2) пошуки шляхів та умов подолання тих, що існують, реальних конфліктів.

Запобігати (профілактика) конфліктам в організаціях можна двома основними способами:

- за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які реалізують організаційні структури, що займають вищий рівень в ієрархії управлінських стосунків;
- за допомогою самостійних дій, які реалізують керівники організацій спільно з членами колективів автономно, без втручання вищих управлінських органів.

Долають конфлікти, як правило, у двох основних напрямках. По-перше, це управління латентними (прихованими) конфліктами і, по-друге, подолання відкритих (реальних) конфліктів.

Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає розпізнавання та усвідомлення конфліктів. Це сприятиме зменшенню внутрішнього напруження сторін конфлікту, пошукові шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах його розгортання, виявленню помилкових конфліктів.

Коли керівник проводить особисті бесіди з працівниками та групові заходи, це сприяє подоланню виявлених конфліктів. Долають відкриті (реальні) конфлікти іноді за допомогою так званого обходу конфлікту. До обходу конфлікту вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе.

Фактичне розв'язання конфлікту – це ліквідація відкритого конфлікту внаслідок урахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту.

По-перше, це силове розв'язання конфлікту. За такого варіанта обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і пригнічення протилежної сторони.

У процесі силового розв'язання конфлікту можуть застосовувати різні (часто не дуже порядні!) засоби, особливо коли до конфлікту стає причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії, а саме: підлив репутації; дискредитування; блокування просування по службі; обмеження можливостей, підвищення заробітної плати, отримання премій тощо.

Проте досвідчений керівник-лідер у таких випадках не вдається до складних інтриг, а використовує засоби, які завжди є у його розпорядженні – переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи основних винуватців.

По-друге, це розв'язання конфлікту «за вироком», а саме: ухваленням рішення жеребкуванням; голосуванням; арбітражним рішенням (за рекомендацією «третейського суду» – спеціальної незацікавленої комісії чи особи).

По-третє, це коопераційне розв'язання конфлікту, коли учасники конфлікту працюють спільно, щоб розв'язати проблему. Коопераційного розв'язання конфлікту досягають за допомогою вже описаних вище заходів:

- посередницького рішення;
- досягнення компромісу, веденням переговорів між сторонами конфлікту;
- спільного розв'язання сторонами проблеми на основі співробітництва.

Алгоритмом фактичного розв'язання «реальних» конфліктів є пошук відповідей на такі три ключові запитання:

1. Чому сторони вступають в конфлікт?
2. Чого вони хочуть домогтися?
3. Як вони намагаються це зробити?

Ці запитання постають перед різними учасниками конфлікту на різних його стадіях, але очевидно одне: що раніше учасники конфлікту або люди, які допомагають їм його розв'язати, поставлять собі ці запитання і зможуть знайти адекватні відповіді на них, то швидше можна локалізувати конфлікт і успішно розв'язати його. Це особливо актуально для розв'язування конфліктів на основах кооперації, співробітництва (колаборації).

В умовах процесу всесвітньої економічної, політичної, культурної і релігійної інтеграції і уніфікації (глобалізації) для успішного здійснення лідерства потрібно враховувати різноманітність – приймати різні культури, традиції та думки, намагаючись збагатити навчальне й робоче середовище і сприяти ухваленню рішень з урахуванням потреб усіх груп.

Крім того, глобальнішим став бізнес. Так, керівники-лідери стоять перед необхідністю ефективно працювати з широким колом людей та їхніх звичаїв. Крос-культурний (з англо-американського cross-cultural – такий, який виникає на перехресті культур і створює якусь самостійну культуру; іноді вживають замість зрозумілішого слова «міжкультурний») лідер повинен бути справедливим, терплячим, розумним, готовим вчитися, гнучким. Усі ці характеристики є частиною культурної чутливості, усвідомлення і готовності досліджувати причини, чому люди іншої культури не такі, як вони.

Цікаве те, що деякі якості всюди прийнято як позитивні символи, а деякі атрибути повсюдно розглядають як перешкоди для ефективного керівництва.

Позитивні якості включають: надійність, інтелект, вміння і мотиваційну здатність. Негативні у свою чергу – нечесність, некомпетентність і егоцентризм.

Робота з різноманітністю фактично означає поводитися так, щоб створювати довіру і повагу серед людей і отримувати вигоди від їх відмінностей.

Лідери можуть задатися питанням: «Як я можу дізнатися про всіх цих людей?» Відповідь полягає в тому, що, хоча ви не можете дізнатися все, що потрібно знати про кожную культуру, що більше ви знаєте, то успішнішим ви будете. Крім того, люди по заслугі оцінять ваші зусилля.

В основі врахування різноманітності лежить поняття рівності. Іноді рівність означає однакове ставлення до людей, незважаючи на відмінності, а іноді це означає ставитись до них як до рівних, враховуючи їхні відмінності.

Відмінності існують між усіма людьми, зокрема і відмінність між жінками і чоловіками

– на різноманітності стоїть світ. Але дуже важливо, щоб ця відмінність не стала підставою для нерівності. Кожен і кожна з нас можуть вплинути і впливають або на процес формування нерівності, або рівності.

Рівність є життєвою потребою людської душі. Вона полягає у визнанні – публічному, загальному, справжньому, реально вираженими настановами та звичаями, що всіх людей належить однаково поважати і шанувати, оскільки повага притаманна людині як такій.

Світовий поступ показав, що відсутність гендерної рівності в суспільстві гальмує сталий розвиток держави. Тому гендерний підхід – не данина моді, а нагальна потреба сьогодення⁵.

Оскільки демократичний розвиток європейських країн у XXI сторіччі невіддільний від подальших гендерних перетворень, Україна також рухається в цьому напрямку.

Наша держава ратифікувала майже всі міжнародні правові документи щодо рівності чоловіків і жінок; ухвалено ряд важливих законів: Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок» та Закон «Про запобігання насильству в сім'ї», ухвалено державні документи, спрямовані на досягнення гендерної рівності.

Утвердити гендерну рівність у нашій країні можна за певних умов, а саме:

- виконанням взятих у цьому напрямку Україною міжнародних зобов'язань та дотриманням міжнародних гендерних стандартів, зокрема досягненням показників «Цілей розвитку Тисячоліття. Україна»;
- створенням відповідних державних механізмів, спрямованих на виконання Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»;
- створенням комплексної програми впровадження гендерного законодавства та засад гендерної рівності, в основі чого було б покладено європейський підхід у формуванні державної політики та впровадженні рівності статей в усі галузі життєдіяльності суспільства;
- впровадженням комплексного підходу до гендерної проблематики в усіх сферах життєдіяльності суспільства та відповідною підготовкою кадрів; проведенням широкої просвітницької діяльності серед населення для формування гендерної культури;
- впровадженням системної гендерної освіти та виховання у дошкільних, шкільних, середніх спеціальних і вищих навчальних закладах.

Рівність пов'язана зі стандартом справедливості, який виходить за межі ставлення до всіх людей однаково або рівності у ставленні. Лідер має уникати стереотипного ставлення до інших і до себе також з урахуванням насамперед людських якостей, а не жіночих чи чоловічих.

Мета рівності – забезпечити рівність результатів розподілу можливостей через активне усунення перешкод, через спеціальні заходи та врахування відмінностей.

Одним з важливих аспектів різноманіття є різниця у віці. Лідер працює з людьми різних поколінь, людьми різного віку.

Літнім людям так само важко зрозуміти молодих людей, як і молодим людям важко зрозуміти літніх. Маючи справу з представниками молодого покоління, літні люди повинні пам'ятати, що колись їхню власну поведінку протестували, терпіли, і часто це було терпіння старших. Ті, хто жив на основі значень життя, відповідальності, мужності і справедливості, є зразками для наслідування для роботи з молоддю і сьогодні.

Молоді люди, зі свого боку, повинні прийняти приклад людей старшого віку. Результат буде позитивний, якщо поєднати знання і мудрість літніх людей, а також дух і життєздатність молодих поколінь. Як це може статися? Не законодавством, указом або силою, а завдяки розумінню і шанобливій поведінці кожної людини.

Програми з різноманітності дозволяють вживати спеціальних заходів також для підтримки груп з особливими потребами і окремих осіб та заохочувати їх до інтеграції в організацію на основі творчого процесу, що зосереджений на результатах.

В освіченої людини на робочому місці має бути філософія плюралізму та невпинне прагнення усунути расизм, сексизм та інші дискримінації. Коли це відбувається, у всіх людей є підстави вважати, що їх буде прийнято і що їхні голоси буде почуто. Потрібно цінувати різноманітність.

Для цього пам'ятайте:

Всі люди повинні ставитися з повагою і гідністю у стосунках з людьми, незалежно від соціального статусу.

Кожна людина повинна моделювати і зміцнювати демократичний характер і гуманістичний підхід до життя.

Слід цінувати різноманітність, що забезпечує міцність і позитивну перевагу для організацій, які працюють в мультикультурному середовищі.

Ефективний лідер повинен мати комплексний підхід. Це включає в себе об'єднання людей різних культур, рас, статі, особистостей та їх інтеграцію в єдине ціле, яке більше, ніж сума його частин. Ефективна команда не виключає різноманітності:

позитивно сприймає інші погляди, об'єднує протилежності, прагне зрозуміти всі сторони кожного питання, щоб робити правильні речі.

Толерантність належить до основоположних демократичних принципів, пов'язаних з концепціями плюралізму, соціальної свободи і прав людини. Проблема толерантності набула особливої актуальності з розвитком загальносвітових інтеграційних процесів у різних галузях економічного, культурного, суспільного життя, освіти.

Бути *толерантним* означає виявляти повагу до іншого способу життя, інших почуттів, традицій, ідей, вірувань.

У Парижі 16 листопада 1995 року 185 держав – членів ЮНЕСКО ухвалили Декларацію принципів толерантності⁶. Декларація визначає толерантність не тільки як

моральний обов'язок, але і як політичну і правову вимогу до окремих людей, груп людей і держав.

Вона визначає положення толерантності стосовно міжнародних інструментів захисту прав людини.

Декларація підкреслює, що державам варто розробляти нове законодавство, при виникненні потреби забезпечити рівність у спілкуванні й у можливостях для всіх груп людей і окремих членів суспільства.

Безпосереднім наслідком оголошення 1995 року Міжнародним роком толерантності стало те, що політики і громадськість усвідомили небезпеку, яка виникла з появою форм нетерпимості в сучасному світі. Міжнародні організації бачать один вихід із ситуації, яка загрожує існуванню всього людства,

– створення умов для беззбройних розв'язань конфліктів і виховання молоді в дусі пошани до інших народів, розуміння і ухвалення їх культур, готовності до діалогу з іншими культурами. Перед багатьма співтовариствами сьогодні постає питання, як навчитися жити разом.

Отже, толерантність має важливе значення, оскільки вона уможлиблює існування розходжень, а це у свою чергу вимагає вияву терпимості. Проте толерантність варто розуміти набагато ширше, ніж просто мирне співіснування різнорідних культур або окремих особистостей чи груп. З часом толерантність набуває значення універсальної гуманістичної позитивної цінності, що означає взаємоповагу і взаємне визнання, невіддільне від поваги прав людини та її основних свобод. Вона становить серцевину соціальних домовленостей, які є основою і поєднують діяльність багатьох міжнародних організацій. У зв'язку з цим важливо визнати, що перед банальністю зла та незахищеністю людства толерантність має характеризуватися не виявами байдужості, а занепокоєнням і зацікавленістю.

Вияв *терпимості* – це насамперед дотримання етики відповідальності, турботи про цілісність кожної людської особистості та нашої повної належності до людства у прямому розумінні цього слова.

Отже, толерантність – це не просто переконання, а обґрунтована позиція, яка надає можливість шляхом діалогу, обміну або примирення досягти єдності в розумінні речей і наданні їм змісту. Саме так терпимість надає людині змогу визначити етичні норми, прийнятні для всіх.

У психології під толерантністю розуміється властивість соціальної системи, яка характеризується ухваленням іншої системи, її елементів і виявів, ненаданням їм опору.

Толерантність у перекладі з латинської мови – терпіння (*tolerantia* – терпіння). З французької означає терпимість, терпимість особистості щодо ідей, вчинків, яких ця особистість внутрішньо не сприймає, не схвалює.

Толерантність за всіх часів вважалася людською чеснотою. Вона мала на увазі терпимість щодо розрізнянь серед людей, уміння жити, не заважаючи іншим, здатність мати права та свободи, не порушуючи прав і свобод інших.

Толерантність – це інтегральна характеристика індивіда, визначальна його здатність в проблемних і кризових ситуаціях активно взаємодіяти із зовнішнім

середовищем для відновлення своєї нервово-психічної рівноваги, успішної адаптації, недопущення конфронтації і розвитку позитивних взаємин з собою і з навколишнім світом.

Це визначення передбачає розгляд толерантності в широкому діапазоні: від її розуміння як нервово-психічної стійкості до її оцінки як етичного імперативу особи.

Толерантність – інтегральна характеристика не лише з погляду її якісного і змістового аналізу, але і з погляду її генезису. Це результат багатьох сил, що діють в одному напрямі (темперамент, атмосфера в сім'ї, виховання, досвід, соціальні і культурні чинники). Таке розуміння толерантності передбачає виховання психологічно стійкої, емоційно і етично зрілої особистості.

Феномен толерантності включає: натуральну толерантність, моральну толерантність та етичну толерантність, кожна з яких є логічним продовженням попередньої. Толерантність формується цілеспрямовано і поетапно. Формування толерантності – це початковий етап процесу її становлення і розвитку в ході спеціально організованої діяльності. В ньому когнітивний компонент буде дещо випереджати операційний.

У зв'язку з цим толерантність можна розглядати як один із складників такої поведінки, яка дозволяє суб'єктові за допомогою усвідомлених дій, способами, адекватними особистісним особливостям, і ситуації впоратися з важкою життєвою ситуацією або стресом (копінг-поведінкою).

В особистості для розвитку толерантності потрібно формувати чотири основні компоненти:

1. Психологічну стійкість.
2. Систему позитивних установок.
3. Комплекс індивідуальних якостей.
4. Систему особистісних і групових цінностей.

Толерантність як інтегральна характеристика особистості включає всі ці компоненти, і на їх розвиток і формування мають бути спрямовані психологічні технології.

Формування психологічної стійкості – одне з головних завдань психології толерантності. Всю життєву дорогу людини можна уявити як безперервну чергу спроб установлення такої рівноваги.

Зростання в нашому житті числа фрустраційних і стресогенних чинників робить проблему психологічної стійкості дедалі важливішою. Спроби її розв'язання – це пошуки виходів особистості з проблемних і екстремальних ситуацій.

Соціально-психологічна стійкість передбачає стійкість до різноманіття світу, до етнічних, культурних, соціальних і світоглядних відмінностей.

На цьому рівні вона виражається через систему соціальних установок і ціннісних орієнтацій. Ця система, спираючись на здібність до збереження нервово-психічної рівноваги в різних життєвих ситуаціях, в ідеалі повинна сформуватися як етичний імператив зрілої особи. У цьому сенсі психологічна стійкість виступає як особливий прояв людського духу, як його етична сила і представляє таку якість особи, яку можна назвати толерантністю. Сторонами і проявами цієї якості можуть виявитися емпатія, альтруїзм, миролюбність, віротерпимість, кооперація, співпраця, прагнення до діалогу та інші.

У проміжний ряд показників цього рівня потрапляють: стійкість до стресу, до психотравматичних чинників, стійкість до невизначеності, до конфліктів, до поведінкових відхилень, до агресивної поведінки, до порушення кордонів і норм. Весь цей ряд піднімається від психофізіологічного рівня до соціального – від уміння панувати над собою до «мистецтва жити з несхожими», від індивідуального рівня до групового, коли на перший план виходять проблеми ксенофобії.

Деструктивна толерантність, навпаки, за рівних умов зменшує вірогідність стійкого функціонування і вдосконалення системи та перешкоджає її стійкому функціонуванню і вдосконаленню.

Отже, толерантність – не пасивне, не природне підкорення думці, поглядам та діям

інших; не покірне терпіння, а установка, активна світоглядна позиція, яка виражається в психологічній готовності до терпимості в ім'я взаєморозуміння, позитивної взаємодії з людьми іншого культурного, національного, релігійного, соціального або світоглядного середовища, людьми інших поглядів і позицій.

Найповнішим є розуміння толерантності як стійкості до конфліктів, на відміну від звуженої інтерпретації її як терпимості. Толерантність не зводиться і до індиферентності, оскільки немає потреби миритися з тим, що не турбує.

Толерантність може і повинна забезпечити її суб'єктам та об'єктам ситуацію співіснування, виховання ж толерантності покликано допомогти людині гідно підійти до організації цього процесу.

Проблема толерантності та інтолерантності (непереносимість) є в деякому розумінні вічно нерозв'язною для людства, оскільки є наслідком існування у світі неоднакових суб'єктів. У той же час, в сучасному соціумі значення толерантності дуже зросло, що обумовлено цілим рядом чинників. В умовах безпрецедентної озброєності людства фактом стало усвідомлення того, що кінцева не лише окрема людина, але і людство загалом.

Толерантність у цій ситуації – умова біологічного виживання людства, а, в ширшому контексті – всього живого на планеті. Сьогодні ми стоїмо на зламі двох тисячоліть, коли потрібно закласти фундамент нової філософії толерантності для позитивного, стійкого розвитку цивілізації і спрямувати зусилля народів на розв'язання глобальних проблем людства. Минуле сторіччя принесло людству багато безцінних наукових відкриттів, і також, на жаль, принесло дві найжорстокіші і найруйнівніші війни в історії людства, і все це створило умови для розвитку глобалізації у світі. Кордони між країнами і народами стали прозорими завдяки небувалому стрибку інформатизації суспільства і розширенню міжнародної співпраці.

Ці явища загострили етнічні, релігійні, економічні проблеми між народами та міжособові проблеми. Внаслідок цього ми можемо спостерігати, що світ став конфліктнішим, що змушує замислитися про «теорії світового співіснування народів». Сьогодні проблема толерантності дуже актуальна через стрімкі процеси глобалізації.

Однією з найважливіших проблем, яка сьогодні перебуває в центрі уваги, є формування цивілізованих норм буття на нашій планеті, толерантної свідомості у представників різних народів. Активна етична позиція і психологічна готовність до терпимості для позитивної взаємодії з людьми іншої культури, нації, релігії, соціального середовища – основні компоненти поняття «толерантності».

3. Визначення цілей виконання. Бенчмаркінг. Організаційний успіх.

Будь-яке стратегічно орієнтоване підприємство має кілька претензійних цілей, що стосуються майбутнього зростання. Ці

цілі, відповідно, конкретизують завдання організації, визначають пріоритетні напрями діяльності, прогнозують чіткі показники станів процесів, які відображають належне виконання поставлених завдань.

Цілі є важливим аспектом теорії пріоритетів; їх визначають, щоб їх задовольнити.

Ціль – це те, заради чого в остаточному підсумку встановлюються пріоритети.

Цілі – загальні довгострокові орієнтири.

Характеристиками цілей є: конкретність і вимірюваність; орієнтація в часі; реальність. Із цілей випливають *завдання* – конкретні короткострокові орієнтири.

Цілі призначені для виконання чотирьох важливих завдань:

- 1) вони забезпечують об'єднання зусиль людей, що працюють в організації;
- 2) формулювання цілей суттєво впливає на інші аспекти планування: правильне визначення цілей сприяє ефективному плануванню, це, відповідно,

забезпечує формулювання подальших цілей;

3) цілі можуть слугувати джерелом мотивації для працівників організації. Цілі, що свідчать про важливість і складність завдання, спонукають людей працювати більше, особливо коли досягнення мети передбачає отримання матеріальної винагороди;

4) цілі забезпечують ефективність механізму оцінювання та контролю.

Цілі є вирішальними для організації у процесі планування її діяльності. Організації ставлять перед собою різноманітні цілі. У системі стратегічного управління існує чотири види цілей – *місія, стратегічні, тактичні та оперативні цілі*.

Місія – це мета, заради якої існує організація, чітко окреслена причина існування організації, її особлива роль.

Місія як генеральна мета організації пов'язана з категорією «бачення» розвитку організації, «філософією існування» організації.

Місію можна описати як сукупність цілей, пов'язаних із ними переконань, відносин і напрямів діяльності, характерних для конкретної організації.

Сутність місії організації полягає в тому, що вона:

- відображає загальні цінності й погляди;
- пов'язана з культурою організації;
- її поділяють всі люди;
- визначає спрямованість процесу ухвалення рішень і роботи;
- формулюється так, щоб можна було оцінити ступінь її результативності.

Місію бажано формулювати у вигляді як короткого твердження, так і розгорнутого визначення.

Стратегічні цілі – цілі, що пов'язані з розв'язанням довгострокових масштабних проблем. Це цілі, які перед організацією поставили менеджери вищого рівня, що вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також визначають конкурентну позицію, яку прагне зайняти організація на ринку праці. Стратегічні цілі стосуються загальних питань і належать до «цілей розвитку».

Тактичні цілі – завдання, що передбачають розв'язання часткових проблем менеджерами середнього рівня і описують кроки в досягненні стратегічних цілей.

Оперативні цілі – завдання, що передбачають розв'язання поточних проблем, питань і які визначають менеджери нижнього рівня для досягнення тактичних і стратегічних цілей.

У досягненні цілей важливу роль відіграють правила і процедури, які вказують працівникам напрям дій, котрий за досвідом із високою ймовірністю має бути успішним і сприяє досягненню цілей; підвищують ефективність, виключаючи непотрібні повтори процесу, що призводить до прийнятного рішення; дають можливість керівникам точно передбачити, що робитимуть підлегли в конкретній ситуації; дають змогу робити точні порівняння з минулими результатами або ж результатами інших груп.

Управління згідно з цілями є однією з новітніх концепцій менеджменту, яку розробив американський дослідник соціальних проблем менеджменту Пітер Друкер 1954 року. Вона базується на визначенні й досягненні всіма підрозділами і працівниками конкретних цілей, що впливають із загальних цілей організації.

Система управління згідно з цілями включає такі чотири етапи:

1. Обґрунтування чітких, стислих формулювань цілей:

- визначення основних завдань і заходів, потрібних для досягнення цілей;
- встановлення взаємозв'язків між основними видами діяльності, що мають вирішальне значення;
- уточнення ролей і взаємовідносин, делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності;
- оцінка затрат часу для кожної основної операції та підоперації;
- визначення ресурсів, потрібних для кожної операції, шляхом бюджетування;

- перевірка термінів і коригування планів дій.
- 2. Розроблення реалістичних планів і шляхів їх досягнення.
- 3. Систематичний контроль, вимірювання й оцінювання роботи і результатів.
- 4. Коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

Найскладніше тут обґрунтування цілей. Для цього можна скористатися описом цілей організації за основними сферами.

Переваги концепції управління згідно з цілями:

- ефективне об'єднання і контроль у сфері людських ресурсів;
- подолання недоліків поведінкової моделі контролю і посилення мотивації на досягнення цілей;

- орієнтація на результати і досягнення;
- краще прогнозування майбутнього і дієвий вплив на нього.

Недоліки управління згідно з цілями:

- відсутність зацікавленості і підтримування вищого керівництва;
- труднощі обґрунтування цілей;
- збільшення канцелярської роботи;
- ущільнення дефіциту часу;
- відсутність достатньої кваліфікації;
- відсутність індивідуальної мотивації;
- слабка інтеграція з іншими системами;
- стратегії невчасних змін.

Зазначені недоліки породжують дещо стримане ставлення до концепції управління згідно з цілями, яку застосовують переважно в розвинених і стабільних організаціях.

Цілі у сфері якості передбачають створення на підприємстві умов, в яких можна контролювати, регулювати якість, забезпечувати відповідність прийнятим вимогам і гнучко змінювати встановлені вимоги.

Управління якістю – аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи якості.

У поняття «управління якістю» входять такі аспекти:

1. Загальні:

- планування на рівні вищого керівництва;
- систематизація і документальне оформлення діяльності у вигляді методик, протоколів, інструкцій та ін;
- залучення всіх виробничих ресурсів і всього персоналу;
- широке використання стандартизації, зокрема і міжнародних стандартів, в управлінні якістю;
- регулярні перевірки, вивчення зворотного зв'язку і коректування дій;
- безперервне навчання персоналу прийомів і методів управління якістю.

2. Технічні:

- використання у виробництві останніх світових стандартів або стандартів, що перевищують рівень світових;
- контроль продукції на кожному етапі в процесі виробництва з використанням необхідних засобів контролю;
- діагностика обладнання;
- забезпечення керованості всіма процесами і процесування кожної одиниці продукції;
- регулярний перегляд технологій.

3. Економічні:

- управління економікою якості;
- планування капіталовкладень в якість (витрати на функціонування системи якості, навчання персоналу, вивчення ринку, контроль, діагностику, переоснащення

виробництва, залучення незалежних експертів, особисті премії персоналу та ін.).

4. *Управлінські:*

- визначення політики у сфері якості та конкретний розподіл обов'язків і повноважень кожного співробітника;
- розробка формалізованої методології управління якістю з використанням різних методів і прийомів управління якістю та контроль виконання методик;
- планування необхідного кошторису капіталовкладень в якість у річному бюджетному плані;
- орієнтація виробництва на використання останніх науково-технічних розробок і вимог;
- контроль за виконанням норм екології і безпеки праці.

Малому підприємству, до складу якого входить до десяти чоловік, для досягнення цілей у сфері якості досить просто забезпечити координацію дій всього персоналу, чіткість виконання всіх процедур та процесів. Підприємству з великою кількістю співробітників слід формалізовано визначити обов'язки і відповідальність в галузі якості на рівні співробітників, підрозділів і підприємства загалом.

Такому підприємству потрібно передбачити механізм гнучкої зміни обов'язків і відповідальності.

Для ефективного управління процесами забезпечення і підвищення якості продукції та продуктивності праці у світовій практиці добре зарекомендували себе системи управління якістю. Ці системи відносяться до розряду інтегрованих механізмів управління програмно-цільового типу, які застосовують для управління складними, динамічними об'єктами. За допомогою таких механізмів організація управління якістю орієнтується на мінімізацію всіх видів витрат і на узгоджене функціонування всіх елементів виробничо-збутової системи.

При побудові системи управління якістю переслідують мету організаційного об'єднання всіх управлінських функцій, від реалізації яких залежать забезпечення та підвищення якості. У рамках структур такого типу координують всі роботи, пов'язані з дослідженнями, розробками й освоєнням нової продукції, підвищенням продуктивності праці, ефективності виробництва та якості. Такі структурні схеми дозволяють створювати організаційні умови для об'єднання зусиль всього персоналу, спрямованих на підвищення економічних і виробничих показників діяльності всієї компанії.

Отже, система якості в організації призначена перш за все для задоволення внутрішніх потреб управління організацією. Вона ширша, ніж вимоги певного споживача, який оцінює тільки ту частину системи якості, яка стосується його індивідуальних вимог. Система якості включає в себе також систематичну діяльність відповідно до встановлених вимог, виявлення недоліків і постійний пошук шляхів поліпшення.

Сьогодні існує багато різних компаній, організацій та підприємств, які функціонують в різних сферах економіки, але чи всі вони успішні, прибуткові і мають сталий дохід? Одностайна відповідь: «Ні». Одні підприємства досягають успіху та інтегруються у світовий ринок чи розширюють власну сферу діяльності, тим самим збільшуючи свій капітал, інші – в занепаді чи ще гірше: на грані банкрутства. Один із чинників успішності підприємства криється в ефективному та динамічному керівництві, стилі керівництва, правильній організації праці. Ефективне керівництво вимагає мистецтва спілкування, чітких цілей, коучингу співробітників.

Іноді лідера порівнюють з диригентом. З одного боку, він нічого не виробляє, бо компанія, як оркестр, що видає звуки, але з другого – саме від нього залежить, чи будуть ці звуки гармонійні.

У керівника-лідера, як і в диригента, багато ролей, але всі вони зводяться до одного –

спрямовувати дії інших до гармонії в діяльності. Керівник-лідер, як і диригент, повинен мати загальне і глибоке розуміння своєї справи; любити її, бути впевненим у ній; задавати темп і динаміку всьому оркестру, ритм окремим його частинам; передавати енергію, натхнення, підтримувати баланс, адекватно оцінювати можливості всіх учасників процесу, бути дипломатом, мати хороший зворотний зв'язок, а особливо відчувати, коли оркестранти грають добре, і не заважати їм. Це складне мистецтво творчого процесу управління організацією.

Зайняти посаду менеджера організації і бути визнаним лідером трудового колективу в ринкових умовах вдається далеко не кожній людині. Керівну посаду відвойовують у конкурентній боротьбі з іншими людьми.

Конкурентоздатність в інтегрованій формі якнайкраще характеризує професіоналізм працівника в динаміці роботи організації й вважається пріоритетною умовою успішної кар'єри. Оскільки керівник виконує свої професійні обов'язки, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей, йому треба організувати їхню спільну діяльність і сформувати з них дієздатну команду, щоб вона швидко та якісно виконувала поставлені завдання, вміла ухвалювати нестандартні та ефективні рішення. Якщо керівникові вдається створити стійку команду, члени якої поділяють спільні цінності, матимуть достатній потенціал розвитку, набір компетенцій, то бізнес буде успішний. Тоді все стане можливим: знайти фінансування, продати новий продукт, запустити нове виробництво тощо.

Якщо керівник вважає себе членом команди, він впливає на неї ефективніше.

Відомо, що майже всі успішні ділові проекти починалися з формування групи однодумців, тобто людей, які знали, чого вони хочуть, і разом це робили.

Для того, щоб команда була згуртована, можна використати такі поради:

- допоможіть створеній групі людей пережити перший спільний успіх;
- розвивайте почуття належності до групи, демонструйте, що згуртована група має більший потенціал;
- намагайтеся зміцнити довіру членів групи один до одного і насамперед до лідера;
- потурбуйтеся про те, щоб належність до групи приносила її членам радість, реалізувала їхні прагнення до нового, а також до престижу;
- підтримуйте віру людей у реальність розв'язання поставлених перед ними завдань.

Управління продуктивністю перебуває в центрі успіху лідерства. Згідно із загальноприйнятим визначенням лідерство є процесом, за якого один член групи (лідер) організовує і спрямовує діяльність інших на досягнення конкретної спільної мети. Теорія лідерських ролей розглядає лідерство як взяття особливої ролі.

Перша – це роль професіонала, що виявляється у розпорядженнях, наказах керівника; друга – роль «емоційного спеціаліста», що розглядає людські стосунки. В оптимальній ситуації успішнішим буде той лідер, який зорієнтований на людей, бо він здатний впливати на їхню поведінку.

Лідером може бути тільки той менеджер, який чітко розуміє поставлені групою завдання, засоби їх досягнення, має ціннісні орієнтації та норми, що збігаються із загальногруповими. Колишній прем'єр-міністр Великої Британії баронеса Маргарет-Гільда Тетчер (Margaret Hilda Thatcher) якось сказала, що лідером є той, хто знає, чого він хоче, і вміє донести свої цілі до оточення¹.

За Ворреном-Гамалієлом Беннісом (Warren Gamaliel Bennis), провідним експертом з питань культури бізнесу та лідерства, є чотири головні речі, які роблять лідери.

По-перше, вони керують і ставлять цілі. По-друге, створюють довірчі взаємини в організації, бо фактор довіри є своєрідним соціальним клеєм, який підтримує цілісність та ефективність організації. По-третє, формують загальний настрій, надію та оптимізм. По-четверте, діють й отримують результати, тобто не тільки ухвалюють рішення, а й забезпечують його виконання².

В одній із відомих великих фінансових корпорацій провели дослідження щодо характеристики лідерських якостей менеджерів. У дослідженні взяло участь п'ять

тисяч працівників, і вони віднесли менеджерів як лідерів до таких чотирьох груп:

– «нерішучий лідер» – менеджери, які належать до цього типу, мають усі потрібні навички та здібності успішного лідера, однак їм бракує впевненості у своїй майбутній ролі. Головна проблема

– страх потрапити в конфліктну ситуацію. До цієї групи було віднесено 20% менеджерів. Для того, щоб перетворити їх на сильних та ефективних лідерів, слід переконати їх у власній компетенції та надавати всебічну підтримку їхнім ініціативам;

– «упевнений лідер» – менеджери, які входять до цієї групи, абсолютно впевнені у своїх лідерських здібностях. Водночас поряд із достатньою кількістю амбіцій їм бракує почуття скромності та загальнолюдського співчуття. До цього типу належить майже 10% менеджерів. Ефективний та постійний зворотний потік інформації щодо їхньої роботи допоможе їм усунути вказані недоліки;

– «непомітний (асоціальний) лідер» – менеджери цієї групи зазвичай є високообізнаними компетентними професіоналами, але вони в основному є інтровертами і тому мають проблеми зі створенням навколо себе дружньої ділової атмосфери. Через брак яскраво презентованої власної індивідуальності їхні компетенції залишаються невизнаними в організації.

До цього типу належить майже 26% менеджерів. Постійна робота над створенням персонального бренду допоможе їм компенсувати недостатність індивідуальної самовизначеності:

– «роботоголік» – найпоширеніший тип потенційних лідерів серед менеджерів – 45%. Вони ставлять пріоритет роботи перед усіма іншими цінностями в житті. Зазвичай вони є екстравертами, хоча їм бракує яскравої індивідуальності та перспективності комплексного бачення для того, щоб надихати інших. Їм потрібно постійно вказувати на те, що треба бути раціональним у фізичному, емоційному, духовному, родинному, діловому та соціальному житті. Сучасні дослідження показали, що ефективні лідери відрізняються від інших людей за певними характеристиками, включаючи:

- мотивацію до лідерства: він хоче вести людей за собою і впливати на оточення;
- когнітивні здібності: лідери можуть опрацьовувати та інтерпретувати великий обсяг інформації;
- адаптованість: лідери можуть легко адаптуватися до потреб своєї команди, до ситуацій, що змінюються.

Щоб не відірватися від ситуації та команди, менеджер повинен постійно дбати про дієвість зворотного зв'язку. Іноді кажуть, що день, коли менеджер вищої ланки обіймає свою посаду, стає останнім днем, коли він може почути правду.

Зворотний зв'язок – це інформація, яку отримують від інших людей під час спілкування і взаємодії з ними.

Мета зворотного зв'язку для менеджера полягає в тому, щоб краще зрозуміти те, як сприймають його дії і як вони впливають на поведінку інших людей. Якось було проведено такий дослід: три групи людей мали виконувати в лабораторних умовах ту саму роботу. При цьому першу групу менеджер постійно стимулював похвалою, на адресу другої постійно робив зауваження, а третю групу зовсім залишив без уваги. З'ясувалося, що найкращі результати були в першій групі, а найнижчі – у групі, до якої менеджер не виявляв уваги.

Для того, щоб механізм зворотного зв'язку був найефективніший, пси- холози рекомендують говорити про конкретні дії людини, а не її особистість; про свої спостереження, а не висновки; про те, що відбулося нині, а не в минулому; про те, що буде цінне для людини, а не те, що принесе задоволення менеджерові; про те, що людина зможе використати для себе.

Ніщо так не хвилює людину, як неповага до неї і травмування її почуття людської гідності. Водночас зворотний зв'язок, в якому фіксуються увага до людини та її позитивних якостей, має великий позитивний потенціал.

Ще у XVIII ст. французький мораліст Франсуа де Ларошфуко (Francois La

Rochefoucauld) писав: «Краса, розум, сміливість під впливом похвали розквітають, вдосконалюються і досягають такого блиску, якого б ніколи не досягли, якби залишились непоміченими»³.

Отже, лідерами менеджери стають тоді, коли особистим прикладом і поведінкою демонструють ставлення до діла та людей. Тим самим вони стверджують цінності організації та підтримують високий рівень культури спілкування і взаємодії. Культура і лідерство є двома сторонами однієї медалі в тому розумінні, що культури створюють лідери, бо вони формують організації, команди чи групи. Якщо ж культура вже існує, то вона визначає критерії лідерства і відповідно виділяє можливих лідерів. Досвідчений керівник-лідер при постановці серйозних і відповідальних завдань завжди ретельно готується до того, як розподілити обов'язки серед членів команди.

Для цього він ставить перед собою конкретні запитання і шукає на них відповіді, зокрема:

- які знання слід використати для виконання цієї роботи, який рівень компетенції повинен бути для цього (якщо ці знання має один конкретний працівник, то краще і доручити йому її виконання, а якщо жоден не має повної компетенції, то слід створити групу);
- скільки часу потрібно для виконання вказаного обсягу роботи
- якщо роботи мало, то слід доручити одному працівникові;
- чи достатньо інформації для виконання роботи – якщо ні, то хто саме і як зможе отримати потрібну інформацію;
- чи взаємопов'язані окремі деталі (напрями) завдання – якщо ні, то як їх розподілити, щоб забезпечити спільну роботу;
- чи всі залучені до роботи люди добре обізнані із завданням та його деталями – якщо так, то як довести цю інформацію до всіх і кожного окремо;
- які результати передбачається отримати внаслідок виконання роботи і як вони зачіпатимуть інтереси організації загалом та кожного учасника зокрема;
- як краще організувати взаємодію в команді.

Найчастіше, коли підлеглі починають сперечатися з приводу невиконання якоїсь спільної роботи, проблема полягає як в їхніх міжособистісних взаєминах, так і в «проколі» організаційної схеми чи інформаційного потоку: дублюванні функцій, відсутності системи персональної відповідальності або системи збирання та передачі інформації. Тому ці питання при постановленні завдання слід обов'язково розглядати.

Лідери потрібні не тоді, коли все добре, а тоді, коли стає складною ситуація і вона потребує нестандартного підходу й сміливості взяти на себе відповідальність. Кажуть, що кожний менеджер може бути капітаном за хорошої погоди. Але тільки сміливий та відважний менеджер стане лідером за складних обставин і поведе свій корабель у часи потрясінь та негараздів. Справжній менеджер-лідер не зможе залишити організацію, якщо виникають труднощі, він стоятиме до кінця, намагаючись їх подолати. Саме в кризових ситуаціях загартовуються, перевіряються і виявляються лідери. Для цього треба формувати впевненість у собі. На думку досвідчених менеджерів, впевненість у перемозі – це вже її половина.

Відомі керівники та науковці вважають, що сучасний менеджер повинен не тільки нести відповідальність, а й бути успішним у своїх діях. *Успіх* – це реалізована мета. Коли результати, які отримав менеджер, відповідають поставленій меті, можна вважати, що він діяв успішно.

Звичайно, для того, щоб мати успіх, менеджер повинен вміти ставити мету, мати бажання її досягти, вірити у свої сили, мати міцний характер, розвинені інтелект та інтуїцію, добрі здібності, відповідні знання та вміння. Серед складників успіху називають працю, старанність, наполегливість, захоплення справою, постійний пошук і самовдосконалення.

З психологічного погляду успіх – це переживання радості, задоволення від того, що результат, якого хотіли досягти, збігся з надіями, очікуваннями або навіть перевершив їх. На основі цього формуються нові, сильніші мотиви діяльності, підвищується

рівень самооцінки. І якщо успіх стає стійким, постійним, то в людини з'являється додатковий заряд енергії.

Успіх має два боки: індивідуальний (це особистісне переживання радості) і колективний (коли оцінку досягнень особистості приймають всі). Оптимальний варіант – коли радість одного стає радістю для інших, а не викликає заздрощів. Успіх, визнання, самоповага, авторитет, матеріальна вигода, рівень відповідальності і професійне зростання є атрибутами успішної кар'єри менеджера.

В узагальненому вигляді «рецепт» успішного керівника-лідера можна подати з такими складниками, як:

- *знання* – успішний лідер має бути добре обізнаний у всіх бізнес-процесах і тонкощах галузі, в якій він працює;

- *стратегічне мислення* – треба вміти збалансовувати довго- і короткострокові стратегії, усвідомлювати передбачувані та непередбачувані результати, а також пам'ятати про стратегічну поведінку, яка ґрунтується на креативному баченні;

- *самооцінка* – ті люди, які адекватно усвідомлюють свої здібності, позитивні та негативні риси, мають хорошу основу для саморозвитку і самовдосконалення;

- *сприяння розвитку інших* – це найвищий рівень мистецтва лідера. Він передбачає персональний та професійний розвиток, всебічно сприяє індивідуальному і організаційному успіху;

- *комунікаційні здібності* – треба володіти навичками передавати та висловлювати свої ідеї і переконання, поширювати інформацію та знання.

Шлях керівника до успіху буде значно легший, якщо він керуватиметься позитивним ставленням до дійсності. Ніколи не слід думати: «Я цього не зможу». Позицією, що веде до успіху, буде така установка: «Сподіваюсь, що я зможу це зробити». Звичайно, таке ставлення треба підкріплювати знаннями та вміннями. Дослідження свідчать, що люди з такою позицією заробляють удвічі більше, ніж ті, в кого її немає. Кажуть, що успіх

– це 10% везіння і 90% – потіння.

Мудрість полягає у тому, щоб радощі від успіху не породжували спокій, а відчуття можливої поразки не паралізувало волю. Треба вміти визнавати помилки, розглядати їх як набутий досвід, не допускати, щоб вони повторювались.

На сьогодні в Україні виробничі досягнення практично не залежать ні від галузі, ні від величини підприємства – вирішальну роль відіграє керівник, його здібності та воля.

Отже, по-перше, обов'язковою компонентою професійної діяльності керівника-лідера є його комунікативна компетентність (знання, вміння і навички спілкуватися та взаємодіяти з іншими людьми, розуміти й оцінювати їх, передбачати їхню поведінку, впливати на них та ще багато чого іншого);

по-друге, керівник-лідер має великий особистісний вплив на рівень культури в організації. Якщо він спілкується з людьми на гуманістичному рівні, то, як правило, рівень культури спілкування, а отже, і корпоративної культури в організації буде високий.

Сучасний менеджмент включає в себе управління інтелектуальними, фінансовими, сировинними ресурсами для найефективнішої виробничої діяльності. Серед простих і дієвих інструментів удосконалення та підвищення ефективності управлінської діяльності дедалі частіше використовують *бенчмаркінг*.

Термін «бенчмаркінг» походить від англійського слова Benchmark (початок відліку, еталонне порівняння, критерій, пошук та виявлення найкращих технологій). Зарубіжні словники трактують цей термін як «експертний стандарт» або як «стандарт, за яким можна вимірювати що-небудь, давати йому оцінку».

Про бенчмаркінг було відомо в Китаї ще в IV ст. до н. е. У книжці «Мистецтво війни» Сунь Цзи писав: «Якщо ви знаєте свого ворога і знаєте себе, то ваша перемога не підлягає сумніву»⁴. Напрямок бенчмаркінгу виник у Японії (близький до япон.

терміна «dantotsu» – посилення хвилювань, бажання успішного стати ще успішнішим (лідером). Часом народження бенчмаркінгу можна

вважати кінець 50-х років. Саме в цей період японські фахівці активно відвідують відомі компанії (в основному американські та західноєвропейські), щоб вивчити ідеї, які негайно реалізують на японських підприємствах. Незабаром використання найкращих світових технологій і ноу-хау як у галузі виробництва, так і менеджменту, якими до недавнього часу володіли тільки Захід, японці стали вважати своїми конкурентними перевагами. Вони ретельно досліджували західні товари і послуги для того, щоб виявити їхні сильні і слабкі сторони, а потім почали випускати конкурентоздатніші модифікації, запропонувавши їх ринкові за нижчими цінами. При цьому японці успішно переносили технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу. Період інтенсивного запозичення західних технологій тривав до кінця 60-х років; до цього часу японські компанії наздогнали західні. Успіх японців у використанні західних технологій як бази національної промисловості очевидний і не підлягає сумніву.

На Заході бенчмаркінг у його сучасному трактуванні вперше використала корпорація «Херох» 1979 року для подолання ринкових проблем, зумовлених катастрофічним зменшенням ринкової частки корпорації. У компанії не було вибору. Конкуренти запропонували споживачам аналогічні за якістю товари за нижчими цінами. Рішення було знайдено негайно: для визначення причин ситуації, що склалася, провели порівняльний аналіз товарів конкурентів, виявили й оцінили їхні технічні характеристики і на цій основі розробили унікальну пропозицію. Натхнені отриманими результатами, співробітники корпорації детально вивчили досвід японської компанії «Fuji», адаптація і використання якого привели до успіху і процвітання компанії «Херох», після чого концепція бенчмаркінгу стала невід'ємною частиною її бізнес-стратегії.

Можна виділити такі причини популярності бенчмаркінгу:

1) *глобальну конкуренцію*. В епоху глобалізації бізнесу компанії усвідомлюють потребу всебічно і детально вивчати найкращі досягнення конкурентів і надалі використовувати отриману інформацію для власного виживання;

2) *винагороду за якість*. Дедалі більшого поширення набувають конкурси на звання лідера в галузі якості, які проходять на національному рівні. Обов'язковою умовою участі в них, крім того, що компанії-учасниці демонструють конкурентні переваги товарів і продуктів, які вони випускають, є застосування концепції бенчмаркінгу;

3) *потребу адаптації та використання світових досягнень у галузі виробничих і бізнес-технологій*. Щоб не залишитися позаду своїх конкурентів, усім компаніям, незалежно від розміру та сфери діяльності, слід постійно вивчати і застосовувати передовий досвід у галузі виробничих і бізнес-технологій.

Розгляньмо теоретичні основи проведення бенчмаркінгу в організаціях. Стандартний процес бенчмаркінгу можна подати за допомогою його моделей. Одна з них називається «Колесо бенчмаркінгу» і складається з ряду етапів: планування, пошуку, спостереження, аналізу, адаптації.

Один із класиків менеджменту Філіп Котлер (Philip Kotler) визначає бенчмаркінг як процес порівняння товарів і бізнес-процесів компанії з товарами і процесами конкурентів чи провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів підвищення якості цих товарів і ефективності роботи компанії⁵.

Бенчмаркінг є систематичною діяльністю, спрямованою на пошук, оцінювання і навчання на найкращих прикладах, незалежно від їхнього розміру, сфери бізнесу і географічного положення, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвим є інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами або сферою діяльності, організаціями⁶.

Багатофункціональний інтегрований метод стратегічного планування й управління, який комплексно реалізує функцію вибору стратегічних напрямків, узгодження внутрішніх потенційних можливостей підприємства з досягненням його головних стратегічних цілей і виконанням своєї місії на ринку (в зовнішньому середовищі), в основі якого лежить визначення факторів конкурентних переваг лідерів

(«еталонних» підприємств, фірм, організацій) у своїй і/або суміжних галузях, є бенчмаркінгом.

Бенчмаркінг – функція управління, спрямована на досягнення найвищих результатів шляхом постійного впровадження елементів діяльності конкурентів, підприємств інших галузей і ринків функціонування та внутрішніх підрозділів на основі попередньо обумовленого обміну інформацією.

Розвиток бенчмаркінгу сприяє відкритості та підвищенню ефективності бізнесу. Він дає можливість отримати відповіді на запитання, які ставить практика діяльності організації, і несе незаперечні переваги.

Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він більш деталізований, формалізований і упорядкований, ніж підхід конкурентного аналізу. Суть сьогоденного трактування бенчмаркінгу – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої її форми. Слід визначити, які переваги і недоліки існують при застосуванні методу бенчмаркінгу (див. табл. 6).

Таблиця 6

Порівняння переваг і недоліків при застосуванні бенчмаркінгу

Переваги	Недоліки
Оцінка глобальних трендів розвитку галузі на 7–10 років	Бенчмаркінг як метод ще відносно молодий
Розробка ефективних моделей управління	Мало фахівців, які мають достатній досвід для реалізації бенчмаркінгу
Вибір перспективної ніші для організації	Обмеження в доступі до інформації
Адаптація методів управління, виробництва, маркетингу	–
Навчання власного управлінського резерву	–
Ефективна диверсифікація (розподіл) фінансів у проектах	–
Вибір орієнтирів для розробки кадрової політики організації	–

Отже, метод бенчмаркінгу, який забезпечує порівняння комплексної кількісної оцінки комерційної та інноваційної діяльності конкретного підприємства, що здійснює відповідну підприємницьку діяльність, забезпечує можливість ефективно управляти на всіх рівнях: співробітник, бригада, підрозділ, філія, фірма, підприємство, корпорація.

Отже, в умовах глобальної конкуренції одним з найефективніших інструментів, що дає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, поліпшувати якість своєї роботи, бути попереду конкурентів, є бенчмаркінг.

3. Організаційний успіх. Поліпшення виконання через зміну поведінки

Успіх – це сума правильних рішень. Організаційна діяльність менеджера передбачає перш за все самоорганізацію його дій. Він повинен сам показувати зразок виконавчої

дисципліни і вимогливості, прагнути до того, щоб його рішення були чіткі, конкретні і реальні. Враховувати, що спільна діяльність людей, які організовані в колективи, дає більший ефект спільних зусиль, ніж корисний результат окремих працівників.

Спочатку поняття «успіх» означало винятково загальний результат, наслідок, конклюдент (лат. *conclusio* – кінець, закінчення, те саме, що й висновки) або ефект дій. Часом цим словом описують тільки досягнення чи, можливо, фатальний хід подій. Лише згодом, особливо з індустріалізацією, успіх отримав нейтральне значення – «результат, без емоційного забарвлення».

Складниками успіху організації вважають:

- виживання;
- результативність та ефективність;
- продуктивність;
- практичну придатність.

Для успішного функціонування протягом тривалого часу, виживання та досягнення мети організація має бути як ефективна, так і результативна. За словами одного із найвпливовіших теоретиків менеджменту XX сторіччя Пітера-Фердінанда Друкера (Peter Ferdinand Drucker), результативність є наслідком того, що «роблять потрібні та правильні речі», а ефективність – «правильно створюють ці самі речі». І перше, і друге однаково важливе. Результативність – щось невідчутне, його важко визначити, особливо якщо організація внутрішньо неефективна; ефективність встановлюють та передають кількісно, оскільки можна визначити грошову оцінку її входів і виходів⁷.

Відносна ефективність організації називається *продуктивністю*, вона передається у кількісних показниках. Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Що ефективніша організація, то більша її продуктивність. Продуктивність на всіх рівнях організації є важливим фактором для того, щоб організація була здатна вижити та досягти успіху в умовах конкуренції.

Організаційний ефект колективної діяльності сприяє:

- вдосконаленню управління;
- поліпшенню морально-психологічного клімату в колективі;
- виявленню нових резервів підвищення ефективності праці завдяки оптимізації взаємовідносин між працівниками;

- вдосконаленню стилю і методів роботи керівника;

– підвищенню рівня організаторської роботи з координування і концентрації практичної діяльності членів колективу, спрямованої на виконання загальних завдань, що стоять перед працівниками.

Для успішної організаторської діяльності керівнику необхідно мати особливі якості, властивості та здібності як керівника колективу. Якщо їх немає від природи, їх слід розвивати, формуючи лідера, який має особливі якості особистості, що забезпечують успішне оволодіння мистецтвом керівництва.

Всезагальними тепер вважаються такі критичні фактори

успіху:

- а) методи стратегічного планування, покликання і перспективи підприємства;
- б) бенчмаркінг, сукупність критичних факторів, визначає мету для всіх компонентів;
- в) реінженерія, в сучасній формі вирішує поєднання між менеджерськими процесами і технологією.

Важливо підтримувати інші компоненти. Кожен метод (інструмент, прийом, техніка) розв'язує часткову проблему, яку визначено. Визначеним є синергічний ефект (від грец. *συνεργία Synergos* – (syn) разом; (ergos) діючий, дія), ефективність та успіх якого залежать від гармонійної інтеграції окремих дій до єдиного цілого. Ключовою концепцією сучасного менеджменту для підвищення синергічного ефекту є так звана «організація, яка навчає». Її завданням є створити таке середовище і взаємозв'язки на підприємстві, щоб ціле означало більше, ніж сума його окремих частин.

Розрізняють тверді і м'які фактори успіху.

Тверді фактори успіху – це ті, які можна запропонувати, формально визначити, запровадити в організацію і забезпечити їхню реалізацію (організаційна структура, зв'язки компетентності і відповідальності, вироблення стратегії, системи планування, оперативного керівництва та контролю, процедури і процеси, інформаційні системи, бухгалтерія тощо).

М'які фактори успіху стосуються людського чинника і соціальних зв'язків у межах організації (стиль керівництва, спосіб поведінки менеджменту, кваліфікація, спритність тощо).

Навчання поведінки – це досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії. Навчання поведінки відбувається на власному досвіді та досвіді оточення, стосується змін не лише в поточній поведінці, а й у майбутніх діях, зміни в поведінці базуються на змінах самої людини.

Управління поведінкою – це різновид управлінської діяльності, в якій використовують спеціальні інструменти впливу на творчу активність працівника, групи, організації загалом і яка дозволяє підвищити надійність досягнення особистих, групових та організаційних цілей. Для забезпечення ефективних змін у технології управління персоналом розроблено систему заходів з управління його поведінкою та послідовність їх реалізації.

Складовими елементами цієї системи є:

- діагностика поведінки персоналу, що дає змогу визначити проблеми в поведінці, що існують;
- навчання менеджерів для створення повноцінної системи управління поведінкою персоналу або запрошення зовнішніх консультантів для здійснення специфічних змін у поведінці працівників;
- діагностика організаційної культури й оцінка керівника-лідера;
- обрання стратегії та інструментарію впливу на поведінку персоналу;
- оцінка готовності персоналу до впровадження змін; реалізація функцій з управління поведінкою персоналу та розроблення рекомендацій щодо потрібних першочергових змін.

Найкращий час для зменшення опору змінам – це період до їх виникнення. Коли послідовність дій при проведенні стратегічних змін – «зміни поведінки персоналу – нарощування підприємницьких зусиль – стратегічні дії», опір буде якнайменший. Тут перш за все розуміється зміна поведінки персоналу щодо змін того, як вони торкнуться організаційних змін. Формуючи першочергово добре ставлення у персоналу до змін, а потім проводячи зміни організаційного характеру, зокрема й компетенції керівників, можна очікувати, що впровадження стратегії пройде практично без опору.

Рекомендована література:

1. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. З англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 432 с.
2. Енциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар ; пер. С англ. 5-е изд. М. : Альпина паблишер, 2020. 676 с.2.
3. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. ЛІДЕРСТВО : Навчальний посібник. Івано-Франківськ, Лілея-НВ, 2015. 295 с.

Лекцію уклала:

**Старший викладач кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
к.пед.н.**

Мар'яна КУПЧАК

