

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Н. О. Держак

ТЕХНІКА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник

Сєверодонецьк 2019

УДК 35.071(075.8)

Д 44

Рекомендовано до друку Вченою радою
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
як навчальний посібник (Протокол № 4 від 28 грудня 2018 р.)

Р е ц е н з е н т и:

Заблодська І.В., доктор економічних наук, професор, директор Луганської філії Інституту економіко-правових досліджень НАН України, м. Київ

Даніч В.М., доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна

Держак Н.О.

Д 44 Техніка адміністративної діяльності: навчальний посібник /
Н.О. Держак. – Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. –
144 с.

ISBN 978-617-11-0140-1

У навчальному посібнику розглянуті загальні питання здійснення управлінської діяльності в цілому, складові комунікаційної системи як чинника забезпечення дієздатності адміністративного управління, напрямки підвищення ефективності роботи керівника.

Посібник розроблено для підготовки магістрів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», а також може бути корисним фахівцям з питань управління підприємствами та організаціями, аспірантам, магістрам та студентам вищих навчальних закладів, які навчаються за напрямками управлінських та соціальних поведінкових наук, а також широкому колу читачів, яких цікавлять питання адміністративної діяльності.

УДК 35.071(075.8)

ISBN 978-617-11-0140-1

© Держак Н.О., 2019.

© Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля, 2019.

ПЕРЕДМОВА

В сучасному публічному управлінні має місце процес зростання ролі професійних управлінських кадрів особливо в умовах реформ та трансформації соціально-економічних систем в Україні. Таке становище зумовлене змінами у структурі, змісті та цілях публічного управління, а також необхідністю урахування специфіки регіонального розвитку та професійної управлінської діяльності в різних сферах. В теперішньому часі потреби сучасного суспільства не обмежуються лише наявністю керівників та посадовців, що виконують базовий набір відомих функцій (планування, організація, мотивація, координація, контроль тощо), а потребують їхньої високої компетенності стосовно до змісту діяльності керованої ними установи чи організації.

Розвиток соціально-економічних систем, посилення тиску з боку різного роду загроз, зростання темпів прийняття управлінських рішень, збільшення вимог до точності та вимірності дій управлінського персоналу зумовили необхідність розробки питань з координації діяльності виконавців, повного використання можливостей кожного елемента організації постійного моніторингу за результатами діяльності в цілому та і її окремих частин. Всі ці означені питання є прерогативою адміністративної діяльності. Тому усі види робіт з її здійснення в організаціях публічної сфери мають велике значення та підлягають детальному вивченню.

Метою запропонованого посібника є узагальнення та систематизація наукових поглядів, практичного досвіду та висновків, які можуть бути використанні в практиці адміністративної діяльності та вирішенні питань здійснення управління та адміністрування в організаціях. Визначена ціль зумовила вибір питань, які було розглянуто.

Посібник має чотири частини. В першій частині «Основи управлінської та адміністративної діяльності в публічній сфері» розглянуті загальні питання здійснення управлінської діяльності в цілому та за окремими її напрямками. Надано тлумачення понять «управління», «адміністрування», «публічна сфера». Це дозволяє пов'язати процеси управління в публічній сфері з загальними питаннями управління організацією.

Друга частина посібника «Техніка комунікацій в організації» присвячена основним теоретичним та методичним питанням здійснення комунікацій у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. В цьому розділі детально розглянуті основні техніки та особливості будування внутрішніх комунікацій, управління інформаційними потоками всередині організації, як техніка адміністративної діяльності та чинник забезпечення дієздатності системи управління.

Третій розділ посібника присвячено створенню команд. Техніка створення та управління командою є альтернативою класичної моделі управління людьми та має ціль швидкого та ефективного виконання завдань. Робота в команді викликає зріст мотивації, визволення творчого початку всіх учасників команди, а також інтенсифікації їх взаємодії.

Четвертий розділ посібника містить питання професіоналізму та компетентностей фахівців з публічного управління та адміністрування, які можна сформулювати за допомогою технік та стратегій постановки особистих цілей в професійній сфері, розроблювання індивідуальних планів з урахуванням особливостей людини.

Висловлюю особисту вдячність за допомогу в написанні навчального посібника колегам Жидкову А.Б. та Ромаховій О.О.

Посібник розроблено на основі освітніх програм та навчальних планів підготовки магістрів спеціальностей 281 «Публічне управління та адміністрування», 073«Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Посібник також може бути корисним фахівцям з питань управління організаціями в публічній сфері та підприємствами, аспірантам, магістрам та студентам вищих навчальних закладів, які навчаються за напрямками в таких галузях знань, як управління та адміністрування, соціальні та поведінкові науки, також широкому колу читачів, яких цікавлять питання публічного управління та адміністрування.

Глава 1. ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Поняття адміністративної та управлінської діяльності в публічній сфері

Європейський вибір вектору розвитку для України означає рух у напрямку європейської цивілізаційної моделі, що передбачає складний демократичний перехід до політично організованого, відповідального суспільства нової якості, в якому поступово підвищується рівень ділової активності та політичної участі громадян, забезпечення їхніх прав і свобод, формується нова структура соціального простору. Всі ці напрямки у структурі та змісті громадянського суспільства неминуче потребують змін у формі та змісті взаємодії держави та громадськості, особливо в системі управління, яка насамперед передбачає докорінну зміну формату взаємодії держави та громадян. І підґрунтям такого нового “формату” має стати формування ефективної та результативної системи публічного управління, що відповідає українським реаліям і світовим тенденціям.

Незважаючи на відносно глибоку розробленість проблематики публічного управління та адміністрування, системним особливостям трансформації системи державного управління, залежно від національної специфіки, не було приділено достатньої уваги.

У зв’язку з цим слід нагадати, що класична теорія менеджменту в сфері державного управління реалізувалася на практиці через модель публічного адміністрування; неокласична теорія менеджменту – через модель публічного управління, у центрі уваги якої перебуває вже людина, а не організаційна структура; сучасна теорія менеджменту – через модель нового публічного управління (New Public Management).

Зазвичай поняття «публічне управління» пов’язується зі змістом поняття «публічне адміністрування». Тому перш ніж розпочати визначення сутності «публічного управління», необхідно з’ясувати, що слід розуміти під «публічною адміністрацією» і «публічним адмініструванням». Деякі автори розглядають публічне адміністрування як діяльність по досягненню публічних цілей, результатів реалізації

громадських інтересів; діяльність, що виявляється у функціонуванні трьох гілок влади - законодавчої, виконавчої і судової. Тут є обслуговуюча адміністрація, діяльність, що виявляється в політичному процесі державного управління та діяльність, що відрізняється від приватного (бізнес-) адміністрування.

Термін “public”, який зустрічається в зарубіжній науковій літературі, перекладається як державний, публічний, громадський, суспільний [27, с. 11–14]. З поняттям “публічний” тісно пов’язані й терміни “публічна влада” та “публічна адміністрація”. Публічна влада в Україні реалізується у формі державної влади та влади місцевого самоврядування (муніципальна влада) [28, с.24].

В європейському праві поняття “публічна адміністрація” розуміється як система органів публічної влади, які виконують свої повноваження у державній сфері виключно в інтересах суспільства. Крім органів публічної влади та органів, що виконують делеговані їм органами публічної влади функції, включають і незалежні публічні підприємства та фізичних осіб, в разі виконання ними повноважень офіційних органів [36, с. 41]

Вивчивши визначення публічного управління та адміністрування, можна сказати, що є спільне бачення авторів, але і є необхідність його уточнення і доповнення. На нашу думку, публічне адміністрування слід розглядати як державно-владну діяльність, спрямовану на досягнення, реалізацію і захист публічних інтересів на основі систематичного застосування права з урахуванням управлінського (адміністративного) впливу потенціалу.

Розглянемо дане визначення докладніше. Основними регуляторними інструментами публічного адміністрування є нормативно-правові інструменти саморегулювання які залучаються органами публічної влади. Право, як відомо, не є єдиною нормативною системою в суспільстві, а деякі, крім права, системи нормативної регламентації в різних сферах суспільних відносин більш ефективні, ніж право, або їх домінантне застосування по ряду питань детерміновано особливостями конкретної сфери відносин (релігія, спорт, освіта і т.п.).

У глосарії Програми розвитку ООН знаходимо твердження про те, що термін “публічне адміністрування” має два тісно пов’язаних значення:

1) цілісний державний апарат (політика, правила, процедури, системи, організаційні структури, персонал тощо), який фінансується за рахунок державного бюджету і відповідає за управління і координацію

роботи виконавчої гілки влади та її взаємодію з іншими зацікавленими сторонами в державі, суспільстві та зовнішньому середовищі;

2) управління та реалізація різних урядових заходів, що пов'язані з виконанням законів, постанов та рішень уряду та управління, що пов'язане з наданням публічних послуг. Щодо терміна “публічне управління”, то Програма розвитку ООН послуговується визначенням, запропонованим американським ученим Джейм М.Шавріцом у Міжнародній енциклопедії державної політики та адміністрування: “Публічне управління – це галузь практики та теорії, яка є ключовою для публічного адміністрування та зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом, та оцінка ефективності”[8]

За визначенням С. Чернова публічне управління як організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, базуючись на владній силі, яка обмежує дієвий суспільний контроль [44].

Тобто, публічне управління – це, насамперед, управління людьми. Звертаючись до людей, органи публічної влади впливають на них індивідуально і через їх різні колективи, створені природним шляхом або за бажанням людей (наприклад, партії). Своєю чергою, громадяни, їх колективи, суспільство реагують на публічне управління і встановлюють зворотні зв'язки з органами, державою загалом.

А. Волков трактує публічне управління як владу, відкриту народу та його інтересам, публічну за характером, що здатна залучати до управління широкі верстви населення.

Погоджуємося з науковцями Н. Обушною, О. Оболенським про те, що залучення до процесу управління широких верств населення є досить дискусійним:

по-перше, безпосередня участь індивідів в управлінській діяльності передбачає наявність спеціальних знань у галузі управління зрозуміло, що не всі громадяни володіють необхідним рівнем підготовки в цьому контексті;

по-друге, залучення широких верств населення до процесу управління може призвести до порушення керованості соціально-економічної системи (якщо всі будуть суб'єктами управління, то відповідно не буде ким управляти). Хоча звичайно, погляди та інтереси громадянського суспільства мають враховуватися, органи влади та управління повинні бути підзвітними та підконтрольними

громадянському суспільству й діяти виключно в його інтересах, а результати їх діяльності “абсолютно прозорі для всіх зацікавлених сторін, оскільки саме це надає процесу управління ознак публічності.

Доктор економічних наук, професор О. Оболенський робить акцент на тому, що публічне управління – це здійснення сукупності раціональних (тобто запрограмованих і виокремлених за певними ціннісними ознаками і можливих із урахуванням стану зовнішнього середовища) впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об’єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об’єкта управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей. Звідси логічним є висновок, що публічне управління має бути спрямоване на реалізацію цінностей суспільства.

Публічне управління – це вид управлінської діяльності, яка здійснюється певною сукупністю суб’єктів державного управління, спрямований на реалізацію цінностей суспільства.

Окрім того, публічне управління завжди здійснюється у контексті подій, що відбуваються в суспільстві і в реальних соціально-економічних, політичних і культурних умовах. Відповідно, публічне управління не може бути ізольованим від суспільства, оскільки воно реалізується частиною цього суспільства і в тісному взаємозв’язку із цим суспільством.

Концепція публічного управління є складним та комплексним утворенням, фундаментом якого є тісний взаємозв’язок політики і права, управління й влади, політичної системи та суспільства загалом, а також взаємодії суспільства з різними елементами соціальної системи.

Термін —публічне управління‖ (англ. *Public management*) вперше використовує англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р.:

Публічне управління – це пошук, збереження та використання ресурсів з метою досягнення пріоритетних цілей та напрямків, що було обрано державою у відповідний час.

Для того щоб якнайкраще розкрити зміст нового поняття «публічне управління», звернемося до етимології слів «публічний» та «управління».

Поняття «публічний» походить від латинського слова *publicus* – суспільний, народний. Словник іншомовних слів визначає поняття «публічний» як відкритий, гласний, суспільний. Новий тлумачний словник української мови подає кілька значень слова «публічний»:

1. Який відбувається в присутності публіки, людей; прилюдний, привселюдний, гласний, відкритий.

2. Призначений для широкого відвідування, користування; громадський, загальний, загальнодоступний.

Англійське слово *to manage* (управляти) походить від латинського слова *manus* (рука). У Новому тлумачному словнику української мови слово «управляти» має таке тлумачення:

1. Спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати.

2. Спрямовувати хід якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь.

Специфіка публічного управління:

1. Процес публічного управління має спиратися на державну владу, підкріплючи і забезпечуючи її на певному рівні.

2. Публічне управління поширюється на все суспільство і за його межі у сфері проведення державної міжнародної політики. Саме держава шляхом законодавчої діяльності встановлює основні, загальні й типові правила (норми) поведінки людей.

3. Держава наділяє публічне управління системною якістю.

4. Публічне управління відрізняється від державного тим, що воно здійснюється в межах панування верховенства права, завдяки законодавчо врегульованому і практично діючому механізму контролю суспільства над усіма органами державної влади та місцевого самоврядування [9].

Поняття «**публічна сфера**» має особливості в тому, вона є відкритою, доступною іншим на відміну від «приватна сфера», та впливає на колективні інтереси, у протилежність приватній (індивідуальній).

Щодо терміну «**адміністрування**», пропонується розглядати його як організацію управління на будь-якому рівні. Під організацією управління розуміється процес координації, регулювання, регламентації, розпорядництва та контролю. В той час, як управління передбачує постановку цілей та має повноваження встановлення завдань для досягнення цих цілей. Процес адміністрування стимулює реалізацію цілей, контролює роботу організації, але не бере участі в досягненні результатів.

Поняття адміністрування в публічній сфері має допоміжний характер, тому що люди, які займають відповідні адміністративні посади в цій сфері не приймають участь у розроблюванні цілей організації, а тільки виконують ті, що було поставлено в державній політиці, та забезпечують їх реалізацію на місцях.

Таким чином, адміністрування є видомуправлінської діяльності, що забезпечує управління, але не є його еквівалентом.

Адміністрування – це розподіл, закріплення та виконання комплексу прав, обов'язків та відповідальності апарату управління на основі систем чіткого планування, регламентації та контролю.

Об'єктом адміністрування виступають стосунки людей в процесі діяльності та відносини між представниками адміністрації з питань управління.

Предметом адміністрування є методи, засоби та технології, які забезпечують зкоординовану діяльність персоналу організації.

Основними завданнями адміністративної діяльності є :

- реалізація статусу керівника;
- стабілізація структур організації;
- кооперація праці персоналу;
- супровід процесів функціонування;
- забезпечення виконавчої дисципліни;
- здійснення документообігу;
- реєстрація та оформлення звітності.

До **основних видів діяльності в адмініструванні** відносять:

- оперативне планування;
- організація виконання робіт;
- координацію;
- регламентацію;
- розпорядництво;
- контроль виконання.

Управлінська діяльність— складне багатовимірне явище, що має безліч складових, їхніх властивостей і сторін. В першу чергу, це специфічна людська діяльність, яка потребує високої відповідальності та вимагає глибоких різноманітних спеціальних знань, практики і життєвого досвіду. Цілеспрямованість управлінської діяльності на підприємстві визначається тим, що вона орієнтується на отримання прибутку, як основного завдання. Управлінська діяльність тісно пов'язана з поняттям менеджменту.

Суть управлінської діяльності. Відомо, що людина сама управляє собою, тобто діями, здійснюваними одноосібно за власними планами. На відміну від цього спільна діяльність багатьох людей вимагає всебічного узгодження і координації.

Ефективність кооперованої роботи залежить від того, наскільки якісно і всебічно були узгоджені дії її учасників. Цей факт

загальновідомий і об'єктивний. Тому, головним в управлінській діяльності є встановлення узгодженості дій учасників спільної роботи і підтримка цієї узгодженості у визначеному процесі. Виходячи з цього, бачимо, що сутністю управління виступає його функціональне призначення забезпечувати узгодженість кооперованої діяльності людей.

Що ж таке управління, якнайповніше і точно сформулювати це поняття? Розглянута вище суть управління дає ключ до вирішення цього завдання. Проте, багатогранність цієї специфічної інтелектуальної роботи не дозволяє в короткому формулюванні розкрити його основні риси. Існує близько 300 різних формулювань поняття «управління», в яких розглянуто тільки окремі сторони та аспекти цієї діяльності. Проте, з позиції кібернетики, як науки про загальні закони управління, представлено типовий, або універсальний контур управління, тобто загальна схема для об'єктів різної природи. На ній показано:

об'єкт управління – це те, на що спрямована управляюча дія;

суб'єкт управління – це те, хто впливає на об'єкт управління;

суцільна лінія, що зв'язує об'єкт і суб'єкт управління – це взаємозв'язок між ними, вказує на підлеглість об'єкта суб'єктові управління;

пунктирна лінія, що з'єднує об'єкт і суб'єкт управління – це зворотний зв'язок, що представляє потік інформації про характер змін об'єкту під впливом управляючих дій суб'єкта. Виходячи з кібернетичної схеми управління, його поняття більш змістовне, проте стисло формулюється таким чином:

Управління – це спеціальна інтелектуальна діяльність людей, здійснювана для переведення **об'єкта-системи** з початкового стану в бажаний (запланований). При цьому об'єкт управління, так само, як і суб'єкт управління, розглядається як система, тобто тут використовується основне положення системного підходу.

Системність управлінської діяльності. Системний підхід – загальновизнаний методологічний і науково-практичний метод формування, вивчення і перетворення об'єктів різної природи. Використання його в управлінській діяльності засноване на таких головних положеннях. Положення про системність управлінської діяльності представлено на рис. 1.1.2.

Управлінська діяльність, або, що те ж саме, – управління – розглядається як багатовимірна складна система, до якої входять різні підсистеми. Суб'єкт управління – це також управляюча система або підсистема, а **об'єкт** – це система, якою управляють. Організація, установа, взагалі організація складається з суб'єкта управління, до якого

відносяться адміністрація та фахівці різних сфер діяльності, і об'єкта управління – відповідні управлінські підрозділи.

Зворотний зв'язок – інформація про стан об'єкта управління.

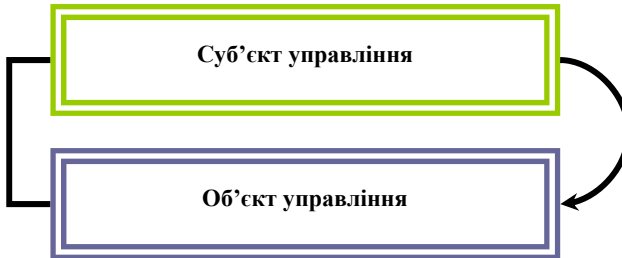


Рис. 1.1. Контур управління

Організація є системою, що складається з підсистем: адміністративної, економічної, фінансової, виробничої, технічної, технологічної, закупівельно-збутової, соціальної, демографічної та ін. Ці підсистеми в процесі функціонування організації системно взаємодіють між собою таким чином, що кожна зміна в одній з підсистем спричиняє відповідні зміни у всіх інших підсистемах і в системі-організації в цілому. Іншими словами, організація є системою систем.

Функціонування організації-системи розглядається як процес її взаємодії із зовнішнім середовищем. Причому, головний вплив на цей процес мають внутрішні закономірності формування і функціонування організації-системи.

Управлінська діяльність, як мистецтво. Реальна управлінська діяльність за своїм змістом набагато багатогранніша, більш різностороння, ніж теоретичні положення, що лежать в її основі. Дії фахівців з управлінської діяльності дуже тонко мусять уловлювати властивості конкретних ситуацій. Фахівець з управлінської діяльності працює у динамічному середовищі, коли постійно відбуваються зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. Завдання зводиться до того, щоб постійно тримати під контролем і характер цих змін, і діяти згідно з ними.

Важливою умовою ефективності дій фахівця є фактор часу. Важливо уловити момент, коли саме слід здійснити ті або інші управлінські дії, правильно зорієнтуватися в тимчасовій ситуації, врахувати всі аспекти становища, що змінилося, і його майбутнього розвитку та ухвалити оптимальне рішення.



Рис. 1.2. Принципи системного підходу в управлінській діяльності

Керівник постійно взаємодіє з персоналом організації, клієнтами та відвідувачами, діловими та громадськими колами, колегами, органами державного і господарського управління. Це особлива група людей з різними реальними і формальними інтересами, різними характерами, яка перебуває в тому або іншому психічному стані. Це також вимагає адаптації методів управління до чинників, що змінюються. Жодна теорія або модель поведінки не може охопити всі труднощі управлінських ситуацій. Це може зробити тільки конкретна людина – учасник такого різноманітного і складного процесу, наділений не тільки знаннями теорії управління, але і досвідом, діловими якостями, інтуїцією. Тому процес управління об'єктивно є мистецтвом, де людина швидко оцінює всі чинники, що характеризують реальну ситуацію, і на основі цього ухвалює найкращі рішення.

Умови ефективності управлінської діяльності. Успішна управлінська діяльність припускає наявність чотирьох головних чинників, що залежать від керівників.

Перший з них – обов'язкове знання теорії управління, накопиченого досвіду успішного управління спорідненими організаціями.

Другий – уміння застосовувати теоретичні положення в практичній роботі по управлінні.

Третій – володіння енергією, завзятістю, наполегливістю при управлінні діяльністю згідно з теорією і досвідом.

Четвертий – необхідно мати бажання динамічно і ефективно управляти (рис. 1.3).

Управлінська діяльність як система. Всі сторони управлінської діяльності між собою об'єктивно взаємопов'язані. Тому будь-які зміни в якійсь з підсистем викликають відповідні зміни у всіх інших підсистемах. Так, наприклад, відсутність необхідних ділових якостей у персоналу веде до неякісного виконання функцій, використання неефективних методів, недотримання раціональних принципів управління і, в результаті, цілі виявляються в тій чи іншій мірі нереалізованими. Так само, будь-який елемент системи управління пов'язаний зі всією їхньою системною сукупністю.



Рис. 1.3. Умови успішної управлінської діяльності

Система управлінської діяльності є певною сукупністю елементів, властивості яких підбираються виходячи з характеру цілей і принципів управління тим або іншим об'єктом. Цілі управління

виступають як системоутворюючі елементи.

Виходячи з системної методології, це означає, що цілям має відповідати вся система менеджменту і кожен елемент окремо. Окрім цього, будь-який елемент системи мусить відповідати кожному з перелічених.

Система управлінської діяльності формується людьми – суб'єктами управління для реалізації поставлених цілей, проте має об'єктивний характер, оскільки базується на законах і принципах. Зміст управлінської діяльності припускає такий склад елементів системи управлінської діяльності.

Характерною межею сучасного управління є його принципові відмінності від класичного управління. Ці відмінності стосуються, головним чином, способів забезпечення його ефективності.

У сучасному управлінні пріоритети чинників ефективності зміщені у бік відходу від теорії раціональної бюрократії, яка, як і раніше, визнається одним з найбільших досягнень людства в галузі побудови і функціонування сучасних організацій, що реалізують різні цілі в різноманітних сферах спільної діяльності людей. Нинішня теорія і практика управління не вважає, що ефективне управління організацією визначається головним чином і, перш за все, такими чинниками:

- 1) раціональною організацією управління і розвиненою спеціалізацією;
- 2) жорсткою регламентацією функціональних обов'язків персоналу і контролем за їх неухильним виконанням;
- 3) використанням авторитарно-експлуатуючого стилю управління, що знижує активність і творчість персоналу.

Замість наведених чинників успішної управлінської діяльності пріоритетними визнаються гнучкість систем управління, адаптивність до умов зовнішнього середовища, яке в умовах ринкового господарювання визначає стратегію і тактику організацій, орієнтація на соціальні аспекти, пов'язані з життєдіяльністю персоналу і повне використання його інтелекту.

1.2. Цільовий підхід до організації управлінської діяльності

В управлінській діяльності цілі відіграють унікальну роль, є її системотворчим чинником. Вся система управлінської діяльності формується виходячи з характеру і змісту цілей, яким вона, у свою чергу, мусить повністю відповідати, а також кожному з її елементів окремо. Ціль— це бажаний результат діяльності людей. Будь-яка організація має безліч цілей, характерних для її сфери діяльності. Прибуток управлінської діяльності розглядається, як результат багатогранної роботи організації на користь їхнього персоналу, суспільства і споживачів. Тому результат є інтегральним показником, в якому синтезовані підсумки всіх сторін діяльності. Орієнтація на задоволення потреб громадськості, як найважливіша ціль публічного управління, вказує лише на те, що вона є узагальненим ефектом багатоцільового функціонування організацій в сучасних умовах реформування, законодавство пильно стежить саме за такою спрямованістю діяльності ділових організацій. Фундаментальною ж метою сучасних ділових організацій має бути задоволення інтересів людей, персоналу організації, партнерів і суспільства.

Цілі в публічному управлінні, окрім головного свого системотворчого призначення, виконують такі функції:

1. У цілях в концентрованому виді виражається філософія організації, концепція її діяльності і розвитку.

2. Цілі виконують роль єдиних установок для всього персоналу організації з основних питань діяльності, і цим самим «цементують» колектив, об'єднують людей в цілеспрямовано діючу групу однодумців.

3. Цілі є критеріями оцінки діяльності організації, їхніх підрозділів, служб і окремих працівників.

Цілі відповідають певним вимогам і мають бути:

- можливими з погляду їхнього досягнення в умовах існуючої економічної системи в державі і навколишньому світі;
- реальними, виходячи з можливостей організації;
- реалізованими з позиції якості персоналу організації;
- конкретними, тобто, як правило, виражатися в кількісних показниках;
- гнучкими, тобто здатними змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації;

- всі цілі організації мусять гармонійно поєднуватися між собою, забезпечувати несуперечність дій персоналу в процесі їхнього здійснення, бути системою.

В управлінській діяльності розробляють загальні цілі організації і локальні, тобто цілі управлінських підрозділів і функціональних підсистем. При цьому локальні відносяться до загальних як частина до цілого, або, іншими словами, процес досягнення локальних цілей орієнтований на реалізацію загальних цілей. За ознакою часу їх розрізняють як стратегічні, поточні і оперативні цілі.

Стратегічні цілі носять довготривалий характер, охоплюють 3-5-річний термін діяльності організації. У них відображається орієнтація на задоволення потреб суспільства і персоналу організації, тобто їхня місія або генеральна ціль. Стратегічні цілі, як правило, виражають якісні параметри діяльності організації, скеровані на досягнення довготривалого результату, високих стандартів професійної і управлінської роботи. Формуються ці цілі в процесі вироблення загальної стратегії.

Поточні цілі витікають із стратегічних, виступають як засіб їхнього здійснення, виражаються в кількісних показниках діяльності на певний період, як правило, один рік. Відсутність чітких стратегічних цілей, установок і орієнтації на поточні ефекти і кінцеві успіхи веде до того, що організація упускає можливості в перспективі посісти міцне місце.

Оперативні або короткострокові цілі витікають з поточних і спрямовані на їхнє здійснення, визначаються на період одного місяця, декади, доби.

Економічні, фінансові, соціальні й інші цілі, що реалізуються організацією, мають бути між собою системно і несуперечливо узгоджені і представляти, образно кажучи, «дерево цілей», в якому «коріння» – місія організації, «стовбур» – стратегічні цілі, «гілки» – поточні і «крона» – оперативні цілі.

У сучасній теорії і практиці публічного управління широке розповсюдження має програмно-цільова діяльність, орієнтована на досягнення певних результатів або цілей. Практично це означає, що ставиться певна ціль, і для її реалізації розробляється відповідна програма.

Під програмою розуміють єдиний, цілісний, завершений комплекс обґрунтованих і логічно послідовно пов'язаних між собою по результатах, виконавцях і термінах здійснення міжфункціональних і (або) міжорганізаційних заходів щодо досягнення якої-небудь пріоритетно значущої цілі, що реалізується організаційно відособленими

учасниками. Зміст і принципи програмно-цільового підходу викликають необхідність внесення змін в традиційну організаційну структуру системи управління, механізми взаємодії учасників реалізації програм, порядок розподілу ресурсів.

Програма є економіко-організаційним документом, що поєднує в собі функції планування дій і організацію їхнього виконання. Причому дії і терміни здійснення пов'язані таким чином, що кінцева ціль не може бути досягнута без будь-якого з цих заходів, а головним об'єктом управління є процеси координації взаємодії співвиконавців програми. Це, у свою чергу, припускає застосування матричних програмно-цільових структур систем управління. Об'єктивними причинами появи і доцільності практично загального застосування програмно-цільового управління є:

- зростання масштабів діяльності організацій і пов'язане з цим ускладнення характеру і зміст управлінської діяльності;
- зростання потреб і викликане цим ускладнення багатоцільового характеру їх задоволення;
- необхідність прискорення застосування нових прогресивних технологій та їхнього подальшого розвитку;
- динамічна зміна зовнішнього середовища організацій, включаючи конкуренцію і посилення орієнтації на задоволення потреб людей.

Програмно-цільові механізми управління формуються, як правило, для видів управлінської діяльності, що характеризуються такими властивостями:

- 1) кінцева ціль залежить від безлічі проміжних результатів, забезпечуваних численними службами;
- 2) складністю і новизною виконуваних функцій і робіт;
- 3) цільовим розподілом і використанням ресурсів;
- 4) наявністю складних зв'язків між виконавцями, функціями, проміжними результатами на різних етапах забезпечення кінцевого результату.

Головною ідеєю програмно-цільового управління є прогноз майбутнього стану організації в період реалізації програми і у подальшому з метою дієвого впливу на підвищення ефективності роботи менеджерів і підприємства в цілому.

Цей вид управління цілями здійснюється в чотири етапи: вироблення чітких формулювань цілей, вироблення реалістичних планів для їхнього досягнення, тобто моделі діяльності виконавців програми, здійснення систематичного контролю за виконанням намічених в моделі

дій, вимірювання і оцінка їхніх результатів, тобто стан реалізації програми в кожен момент, постійне коректування заходів або характеру дій виконавців (якщо вироблені виявилися недостатньо ефективними).

Першорядне значення в цьому алгоритмі здійснення програм має другий етап, який докладно представлений на рис. 1.4.

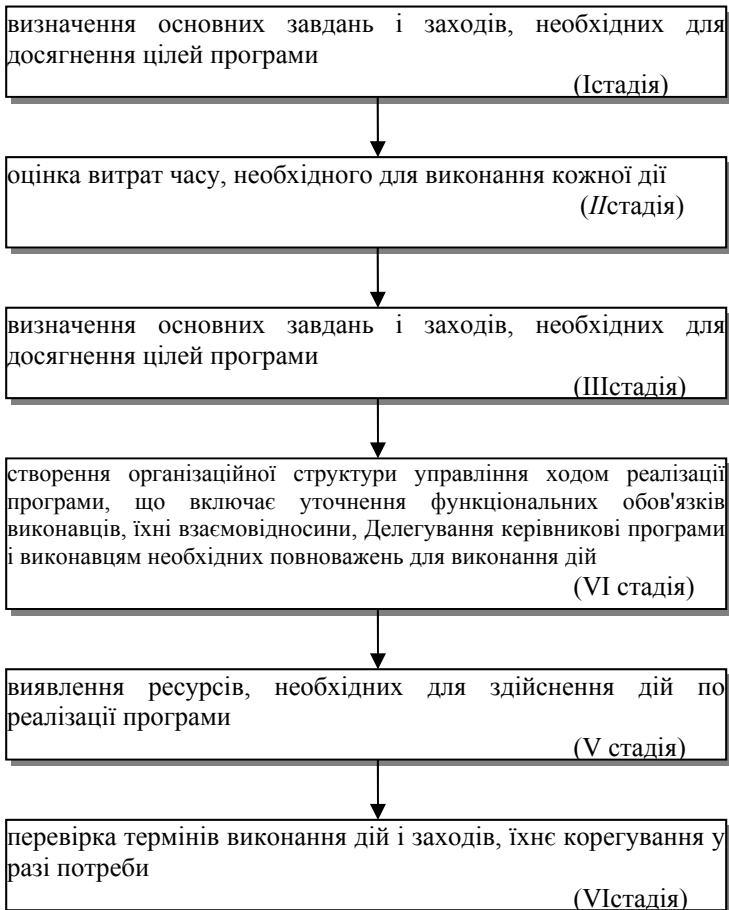


Рис. 1.4. Стадії реалізації вироблення реалістичних планів для досягнення цілей

Розробка планів дій в програмно-цільовій управлінській діяльності має таке значення:

- надається можливість практично оцінити реальність досягнення цілей за імітаційною моделлю виробленого комплексу необхідних заходів і дій;
- виявляються потенційні проблеми і наслідки, які можуть виникати в процесі реалізації програми;
- з'являються можливості пошуку ефективніших шляхів досягнення цілей програми на основі порівняння і формування як найкращого з можливих варіантів;
- з'являється інформаційна основа для оцінки витрат ресурсів, розробки календарного плану і бюджетів реалізації заходів програми;
- виявляється характер необхідних взаємостосунків між учасниками реалізації програми, відповідно до яких формується організаційна структура управління ходом здійснення заходів;
- з'ясовуються непередбачені обставини, які слід обов'язково враховувати для успішного досягнення цілей.

Організація здійснення програми будується таким чином: найвищий орган управління призначає керівника програми, який формує штат співробітників для оперативного управління ходом реалізації заходів і координації діяльності співвиконавців програми.

Створений при вищому керівництві системи колегіальний орган (або використовуються форми, що існують в організації, і методи колегіального управління) розглядає цілі програми, періодично аналізує стан її реалізації, вносить відповідні пропозиції і рекомендації щодо поліпшення процесу управління програмою і її змісту.

У практиці крупних організацій особливе значення надається стратегічним цілям, що визначають їхній розвиток на перспективу. Розробка і реалізація цих цілей отримала назву стратегічного управління. Воно припускає обґрунтування і складання стратегії, яка є моделлю необхідних дій для досягнення цілей діяльності. Зміст стратегії орієнтований на забезпечення довгострокових конкурентних переваг і високу рентабельність господарювання.

Стратегія базується на компетентному управлінні, що означає розуміння і урахування інтересів громадськості у поєднанні з раціональним використанням ресурсів. У цьому основоположному правилі закладено великої сили суперечність, оскільки орієнтація на людиноцентричні потреби потребує уміння балансувати між

індивідуальними інтересами і забезпеченням оптимального використання ресурсів. У цьому якраз і полягає мистецтво публічного управління раціонально погоджувати суперечливі інтереси учасників соціально-економічного життя.

Організації орієнтують свою стратегію на постійне прагнення розширювати масштаби діяльності, надавати нові послуги, розширювати сфери впливу, не боятися ризикувати. Політика мінімізації ризику в перспективі веде в безвихідь, оскільки неминуче приводить до втрати впевненості та довіри скорочення масштабів діяльності. Проте при цьому ризик має бути обґрунтованим.

Стратегічна управлінська діяльність «перебуває на службі» у виконавців, тих, хто проявляє ініціативу і творчий підхід до справи не тільки на етапі розумової діяльності, але і на етапі дій. Адже навіть оптимальний стратегічний план може стати перешкодою на шляху стратегічного, динамічного за своєю природою, мислення. Організація може опинитися «в полоні» такого плану, стати його «заручником» замість отримання свободи інтелектуальної діяльності як джерела, власної ініціативи.



Рис. 1.5. Принципова організаційна схема управління програмою

Процесу розробки стратегії передуює складання сценарію загального стану навколишнього середовища з економічних, політичних,

географічних, демографічних, соціальних і інших сферах. Адже від характеру і стану цих сфер залежить, що і де будуть впливати на досягнення поставленої цілі. При цьому мають враховуватися такі чинники, як спроможність енергетичних криз і військових загроз, посилення уваги до екології, рівень і темпи розвитку національної економіки.

Стратегічне управління має ряд етапів:

- 1) аналіз і моделювання поточної і перспективної ситуації;
- 2) виявлення необхідності змін в діяльності організації;
- 3) розробка стратегії змін;
- 4) розробка і використання надійних методів для здійснення цієї стратегії;
- 5) втілення стратегії в життя.

Стратегія організації полягає в обґрунтуванні та визначенні місії в майбутньому періоді, конкретизації бачення і постановка цілей, формуванні стратегії, скерованої на досягнення цих цілей. Графічно зв'язок стратегії організації з системою управління можна представити, як показано на рис. 1.6.

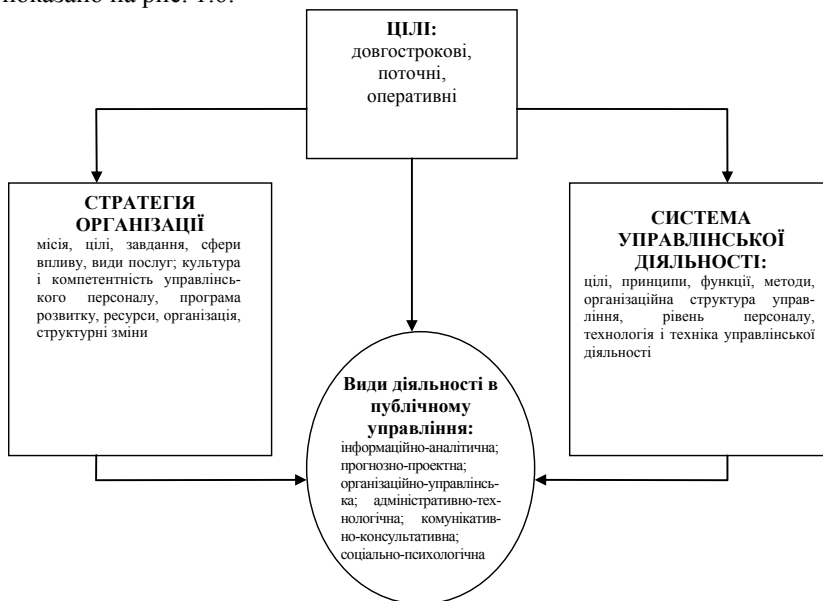


Рис. 1.6. Зв'язок стратегії з системою управління в публічній сфері

Стратегію диференціюють за рівнями ієрархії організаційної структури організації, тобто за функціональними ланками і структурними підрозділами, які на основі загальних стратегічних установок виробляють для себе цілі і способи їхнього здійснення.

Стратегія є невід'ємною частиною управління організацією, яка зумовлює характер її діяльності. Стратегія складається з таких розділів:

- 1) місії ;
- 2) стратегічні пріоритети;
- 3) стратегічні альтернативи;
- 4) ресурси, необхідні для діяльності;
- 5) культура і компетентність управлінського персоналу;
- 6) програми розвитку сфер діяльності організації;
- 7) види послуг, характеристика, якість, надійність;
- 8) організація справи;
- 9) структури управління та особливості їх змін;
- 10) моніторинг, оцінювання та контроль виконання стратегії

Різновидом і до певної міри подальшим розвитком стратегічного цільового управління можна вважати управління за результатами, що отримало визнання і популярність у Фінляндії. Воно складається з трьох етапів:

- 1-й етап – визначення результатів;
- 2-й етап – ситуативне управління процесом отримання результатів;
- 3-й етап – контроль результатів.

Його відмінною рисою є встановлення для організації в цілому, різних її рівнів і для кожного працівника окремо ключових кінцевих і проміжних результатів діяльності. Таке управління можна розглядати як управління тактичне.

1.3. Функції управління

Управлінська робота складна, різноманітна, трудомістка. Близько однієї десятої працездатного населення розвинених країн світової спільноти зайнято в цій сфері діяльності. Для того, щоб її здійснювати професійно і ефективно, необхідна відповідна організація цієї роботи, що спирається на об'єктивні закони. Одним з головних законів ефективності людської діяльності є необхідність розділення і спеціалізації праці. Саме це положення визначає причину появи в теорії і практиці управління такої категорії, як «функція».

Функція виступає як частина змісту управлінської діяльності, на який вона класифікується за двома основними ознаками. Перший з них – це тимчасова логічна послідовність виконання управлінських робіт, яка об'єктивно витікає з суті цієї діяльності. Друга ознака відображає специфіку об'єкта управління, тобто його характер, галузеву приналежність.

Таким чином, функції управління – це спеціалізовані види управлінської діяльності. Тимчасова послідовність виконання управлінських робіт закріплена в першому типі функцій, званих загальними, універсальними, або базовими. Загальні функції властиві будь-якому об'єкту управління, незалежно від характеру його основної діяльності, галузевої приналежності, розміру і т.д.

Характеристика базових функцій управління. Загальна функція встановлення цілі включає розробку стратегічних, поточних і оперативних цілей діяльності. Ця робота персоналу управління має найважливіше значення, яке визначається роллю цілей у формуванні системи управління. Особлива увага при цьому має бути приділена реальності і реалізації цілей, урахуванню внутрішніх і зовнішніх умов функціонування організації, що динамічно змінюються, перспективам зміни цілей в майбутніх періодах з урахуванням стану ринку праці, фінансів, сировини, комплектуючих виробів, робіт, послуг (рис. 1.7).

Функція планування. В результаті здійснення загальної функції планування мусить бути створена аналітична модель діяльності організації на той або інший проміжок часу (тиждень, місяць, квартал, рік, 3-5 років). Ця модель виражена кількісними параметрами, системою показників адміністративної діяльності, конкретними завданнями виконавцям і термінами їхнього виконання. Внутрішнє планування виконує роль ефективного інструменту, що забезпечує успішну діяльність, дозволяє концентрувати ресурси на пріоритетних програмах і проектах. При плануванні діяльності широко використовуються результати соціологічних та статистичних досліджень, що дає можливість визначати і прогнозувати можливості і загрози, можливості економічних, технологічних та соціально-демографічних змін й ін.

Планування як управлінська діяльність є процесом вироблення безлічі різних взаємопов'язаних рішень, які стосуються майбутньої діяльності організації. При цьому мається на увазі, що бажаний стан організації не настане, якщо не виробити і не здійснити комплекс спеціальних заходів. Особливістю планування є необхідність безперервного перегляду планів, оскільки в складній і динамічній ринковій сфері ніякий план не може бути остаточним. В процесі

планування уточнюються конкретні цілі і завдання діяльності організації, способи їхнього здійснення, визначаються необхідні для цього ресурси і можливості їхнього придбання або виробництва, порядок розподілу; обґрунтовуються методики виявлення помилок і зривів плану, запобігання і виправлення в процесі реалізації.



Рис. 1.7. Послідовність здійснення загальних функцій управління

Значущість планування полягає не стільки в наявності планів, що розробляються з випередженням подій, скільки в процесі здійснення цієї роботи, що дає у визначеній мірі глибоке і повне уявлення про завдання і проблеми майбутньої діяльності. Одним словом, формується імітаційна модель майбутньої діяльності в реальній дійсності, що відображає тільки основні види продукції, витрат і бажаних результатів діяльності. Одночасно функція планування – це вироблення напрямів, шляхів,

засобів і заходів щодо реалізації цілей діяльності організації, ухвалення конкретних адресних планових рішень, що стосуються безпосередньо відповідних підрозділів і виконавців. Передумовою планування є прогнозування – виявлення і передбачення об'єктивних (реальних) тенденцій, станів тарівнів розвитку, а також альтернативних шляхів цього розвитку і термінів їхнього здійснення.

Етапи прогнозування:

- проблемна постановка варіантів перспективи розвитку організації, включаючи пошук, виявлення критичних «гарячих» місць, виникнення яких є характерним для майбутнього стану;
- аналіз і оцінка отриманого рішення;
- розробка програм робіт за рішенням вибраного варіанту розвитку.

Методи прогнозування:

- аналіз (кількісний і якісний) тенденцій розвитку організації, проблем, що виникли, і нових явищ;
- вірогідне, альтернативне (багатоваріантне) передбачення майбутнього розвитку з урахуванням тенденцій, що складаються, і нових цілей, що висуваються;
- оцінка можливостей і наслідків дії організації на процеси, що передбачаються, тенденції розвитку у часі;
- обґрунтування головних напрямів соціальної, кадрової, функціональної, науково-технічної і фінансової політики ;
- екстраполяція – це наближене визначення значень параметрів, що характеризують стан організації, при якому майбутнє визначається, виходячи з сьогодення і минулого;
- експертні оцінки фахівців;
- економіко-математичне моделювання – побудова моделей майбутнього стану організації і її підсистем.

Типи прогнозів:

- цільовий – детальна розробка цілей, тобто, що потрібно і чому;
- програмний – вироблення шляхів, заходів, умов досягнення цілей;
- проектний – проектування образів і виду майбутнього організації для зручності відбору оптимальних варіантів;
- комплексний – включає цільовий, програмний і проектний прогнози.

Функція «організація» є певною сукупністю спеціалізованих управлінських робіт, метою яких є об'єднання людей для спільної діяльності. В процесі їхнього реалізації воєдино поєднуються ресурси (персонал, предцілі і знаряддя праці, інформація у виді способів і правил здійснення професійної діяльності) і управління (працівники апарату управління, технічні засоби виконання функцій і управлінська інформація). В результаті формуються працездатні професійні і управлінські підсистеми в рамках єдиної організаційної системи установи державної і суспільної форм діяльності.

Стосовно управління функція організації є процесом:

- закріплення варіантів розділення управлінської праці між персоналом організації;
- побудови організаційної структури системи управління організації;
- формування стійкої сукупності всіх сторін діяльності організації (технічної, економічної, фінансової, соціальної й ін.).

Послідовність здійснення функцій організації (5 етапів):

- 1) виявлення цілей і завдань спільної діяльності людей;
- 2) визначення потреби в ресурсах для здійснення цілей;
- 3) встановлення послідовності дій виконавців, тривалості і термінів виконання робіт;
- 4) вибір способів виконання необхідних дій і взаємодій людей для досягнення цілей;
- 5) встановлення між людьми організаційно-економічних відносин.

Організаційна культура. Наразі в системі управління надається велике значення цьому чиннику успішності діяльності.

Організаційна культура – якість об'єднання людей в організації. У американській та європейській теорії управління, у організаціях цієї країни вважається, що при автономізації ланок, девальвації директив і розпоряджень з штаб-квартир в поняття «Організаційна культура» мають входити:

- 1) знання професійних особливостей діяльності організації;
- 2) наявність високих стандартів діяльності;
- 3) забезпечення гнучкого лідерства з орієнтацією на особисті контакти;
- 4) ступінь підтримки індивідуальної ініціативи;
- 5) допомога іншим в досягненні успіху;

- б) рівень загальності залучення персоналу в справи фірми і його єдності.

Самоорганізація – це процес приведення всіх елементів системи до єдиної міри під впливом внутрішніх сил – джерел самоупорядкування. Як єдина міра тут виступають цілі фірми і філософія управління. Джерело самоупорядкування – механізм дії на поведінку людей, прийнятий у фірмі.

Організація – координування – регулювання є триєдиною функцією, але кожна з них здійснюється на різних тимчасових стадіях управлінського циклу. Організація – на етапі формування системи управління, координування – теж на цій стадії, але після функції «організація»; а регулювання – вже в динаміці, тобто в процесі функціонування системи управління.

Функція «координування». Після здійснення функції в організації можуть виникнути деякі невідповідності між всіма елементами створеної системи або механізму досягнення цілей. Тоді необхідно уточнити характер дій виконавців, зробити їх більш узгодженими, гармонійними, ефективними. Така «тонка настройка» системи, тобто управлінська робота, отримала назву функції координування спільної діяльності. Узгодженість частин системи шляхом встановлення між ними гармонійних зв'язків здійснюється на основі раціональності, чіткості взаємодії виконавців, оперативності і надійності.

Функція «регулювання» – це виконання поточних заходів щодо усунення відхилень від заданого організацією режиму функціонування системи. Здійснюється ця функція в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом регулювання на основі контролю і аналізу цієї діяльності. Окрім цього, фундаментальним завданням цієї функції є підтримка необхідної відповідності між всіма елементами системи згідно з її цілями. Причому регулювання має носити прогностичний характер, тобто забезпечити передбачення можливих станів і умов функціонування керованих об'єктів.

Функція «облік діяльності» здійснюється для отримання всеосяжної інформації про стан діяльності по специфічним функціям. Виконується шляхом вимірювання, реєстрації і групування даних, що характеризують об'єкт управління. Розрізняють оперативний, бухгалтерський і статистичний облік.

Функція «мотивація» включає розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності і їхньої

високорезультативної праці. У практиці управління застосовуються матеріальні і моральні стимули.

При їхньому виборі і обґрунтуванні керуються такими принципами:

- зв'язок стимулів з метою діяльності організації; забезпечення безпосередньої залежності величини стимулів від кінцевих результатів діяльності кожного працівника і організації в цілому;
- диференціація величини стимулів залежно від внеску кожного працівника в загальну справу;
- єдність інтересів влади, підприємництва і суспільства;
- поєднання матеріальних і моральних стимулів;
- поєднання стимулів з санкціями за низькопродуктивну працю.

Функція «контроль діяльності» складається із спостереження за ходом процесів, що відбуваються, в керованому об'єкті, порівняння його параметрів із заданою програмою функціонування, виявлення відхилень. Причому здійснюватися це має своєчасно, безперервно, гласно, всебічно, ефективно.

Функція «аналіз діяльності» — це комплексне вивчення діяльності за допомогою величезного арсеналу аналітичних, економіко-математичних методів для об'єктивної оцінки діяльності; виявлення причин стану, що склався, динаміки і закономірностей розвитку об'єкта управління; виявлення взаємозв'язків стану об'єкта з різними чинниками; кількісної оцінки ефективності діяльності; визначення вузьких місць у розвитку об'єкта (організації) і можливих шляхів поліпшення стану, що склався.

Методи проведення аналізу:

- порівняльний;
- за відхиленнями показників від запланованих рівнів;
- факторний (виявлення чинників, що впливають на стан об'єкта аналізу) з використанням моделювання для порівняння показників моделі із станом, що склався;
- функціонально-вартісний (виявлення функцій об'єктів аналізу і використання вартісних критеріїв при виборі оптимальних рішень);
- середніх, абсолютних і відносних величин;
- виділення пріоритетів;
- індексний;
- групувань;
- математичної статистики.

Важливим завданням аналізу є виявлення ступеня результативності та здатності досягнення поставлених цілей організації, стійкості та протистояння зовнішнім і внутрішнім дестабілізуючим діям.

Порядок проведення аналізу стійкості розвитку організації:

- формалізація всіх параметрів фірми, які характеризують її складну систему;
- виділення в системі локальних і глобальних цілей;
- виділення складних системних ситуацій (стан з указанням всіх чинників, що їх формують), що виникають під впливом обурень;
- вироблення і аналіз нейтралізаторів цих обурень;
- формулювання критеріїв оцінки результатів, виходячи з складу і властивостей підібраних нейтралізаторів;

Другий тип функцій отримав назву **конкретних**, оскільки вони притаманні певним об'єктам управління, а їхній обсяг, зміст і кількість залежать від величини об'єкта управління, виду його діяльності і галузі.

Взаємозв'язок загальних і конкретних функцій управління.

Якщо розглядати загальні функції, властиві організації (підприємству, фірмі) в цілому, тобто які охоплюють весь зміст її управлінської діяльності, то їхній обсяг включатиме також і зміст конкретних функцій. Кожна окремо загальна функція у такому разі складатиметься зі всіх конкретних функцій, але тільки в частині, що відноситься до профілю змісту визначеної загальної функції управління. У свою чергу в обов'язковому порядку включатиме весь набір загальних функцій управління, але тільки пов'язаних з управлінням якоюсь конкретною функцією, тобто певною сферою управлінської діяльності.

Таким чином, загальні й конкретні функції є одним і тим же змістом управлінської діяльності, але розділені на різні частини за різними ознаками.

Функціональне управління є діяльністю з реалізації функцій. Його організація включає:

- визначення доцільності розділення всього змісту управлінської діяльності на те або інше число самостійних конкретних функцій;
- обчислення трудомісткості виконання цих функцій;
- обчислення і встановлення основних цілей і результатів їхнього здійснення, тобто того, що вони мають забезпечити;
- визначення числа працівників, необхідних для їхньої повної і ефективної реалізації;

- встановлення кваліфікації, ступеня професіоналізму і ділових якостей виконавців кожній з цих функцій;
- розробка методів реалізації функцій і підбір необхідних технічних засобів для їхнього виконання.

Організація виконання функцій має забезпечити дотримання таких умов, як виконання необхідних функцій з найменшими витратами; виключення паралелізму і дублювання функцій різними рівнями і ланками системи управління; чітке розділення змісту управлінської праці між персоналом управління і закріплення за кожним працівником строго позначених функціональних обов'язків; відповідність функціональних обов'язків правам і повноваженням, що надаються для їхнього успішного виконання; наявність спеціально сформованої системи контролю результатів з реалізації покладених на управлінських працівників функцій; раціональність кількості співробітників і ланок, підлеглих одному керівникові, діяльність яких він може успішно координувати; безперервна раціоналізація сформованого таким чином функціонального управління; наявність розроблених положень про функціональні обов'язки служб апарату управління і окремих виконавців, які включають:

- докладний опис всіх управлінських робіт і прав для їхнього виконання;
- опис вимог до знання положень, інструкцій і законодавчих актів;
- кваліфікаційні вимоги в частині загальної і спеціальної підготовки, практичного досвіду виконавців функцій.

Залежно від об'єму, конкретних цілей і завдань управлінської діяльності в системах управління здійснюється компоновка функцій шляхом: скорочення або збільшення їхнього числа в порівнянні з типовим; розчленування або об'єднання; виділення окремих блоків управлінських робіт з різних функціональних підсистем і об'єднання їх в окремі автономні функціональні підсистеми; введення нових і вилучення морально застарілих функціональних підсистем.

1.4. Методи управління, що використовуються в адміністративній діяльності

У системі адміністративній діяльності методи посідають особливе місце з огляду на те, що мають суто практичне застосування. Саме за допомогою методів управління впливають на керовані об'єкти для перетворення їх з початкового стану в бажаний.

Методи – це способи здійснення управлінської впливу, які є, з одного боку, процесом реалізації функцій управління, а з іншого, – процесом впливу на персонал з метою активізації його роботи і надання йому творчого, зацікавленого, активного характеру. Це визначає використання в менеджменті методів двоякого роду.

Перші з них – це **методи реалізації управлінських функцій**, другі – **методи дії на обсяг в цілому**, організацій в цілому і їхній персонал, включаючи кожного окремого працівника. Для адміністрування пріоритетне значення мають методи дії на людей, оскільки головне завдання полягає в забезпеченні високопродуктивної діяльності кожного працівника, незалежно від його посади і роду виконуваної в організації роботи.

Методи управління різноманітні. Вони будуть присвячені конкретним функціональним підсистемам. Тут, як приклад, можна навести набір основних методів, що застосовуються при аналізі економічного стану організацій: порівняння показників, середніх величин, угруповань, кореляції, економіко-математичного моделювання і багато інших.

Методи мають забезпечувати:

- високу ефективність діяльності організації;
- активну творчу діяльність кожного працівника;
- чітку організацію виробничої і управлінської діяльності;
- злагоджену, гармонійно пов'язану роботу всього персоналу організації.

Механізм дії методів на персонал організації. Виняткова роль і дієвість методів управління визначаються тим, що вони спрямовані на інтереси окремих працівників і організації в цілому. Саме тому, що інтереси управляють вчинками і поведінкою людей, цей елемент системи управління набув такого практично важливого значення в управлінській діяльності. З цього об'єктивно виходить, що ефективність методів управління залежить від того, наскільки вони розуміють інтереси людей і якою мірою їх задовольняють (рис. 1.8).

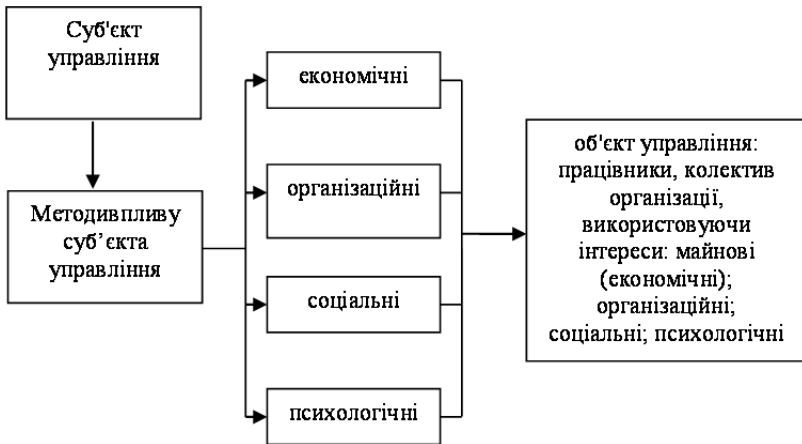


Рис. 1.8. Склад методів управління і джерела їхнього впливу на інтереси організації та персоналу

Алгоритм вибору методів управління включає такі дії:

- дослідження, аналіз і оцінку ситуації, характер інтересів учасників спільної діяльності;
- виявлення напрямів дії;
- вибір складу і зміст методів;
- забезпечення умов для застосування вироблених методів;
- здійснення практичної роботи із застосування методів.

Вимоги, які пред'являються до властивостей методів управління.

Методи мусять відповідати законам, на яких базується управлінська діяльність.

Методи мусять бути системними, тобто мають бути взаємообумовленими і пропорційними за силою дії.

Методи мусять забезпечувати гармонійне поєднання особистих, колективних, державних і суспільних інтересів.

Обмеженням для впливу і сили дії методів менеджменту є об'єктивні економічні, організаційні, психологічні закони, що діють в країні, соціальні нормативи, етичні норми, а також законодавчі акти директивних органів.

Умовою ефективності застосування методів управління виступає їхнє комплексне використання, скероване на одночасне задоволення об'єктивно властивих людям економічних (майнових), організаційних, соціальних і психологічних інтересів.

Найбільш широко використовуються в практиці управління економічні, організаційні, соціальні та психологічні методи.

Економічні методи— це способи впливу на життєві інтереси окремих людей та їхніх об'єднань. Вони не тільки, як і раніше, зберігають своє пріоритетне становище в системі методів, але в умовах ринкової економіки дійсно виконують роль базових способів впливу на поведінку людей, активізують їхню працю, підвищують працездатність. У основі цих методів лежать об'єктивні економічні закони, специфічні закони ринкової економіки, а також принципи винагороди за працю, що мають певні особливості в кожній організації.

Система економічних методів в ринковій економіці відрізняється великою різноманітністю і чисельністю (рис. 1.9). Сюди відносяться: рівень робіт і послуг, різні форми оплати праці, премії, тощо.

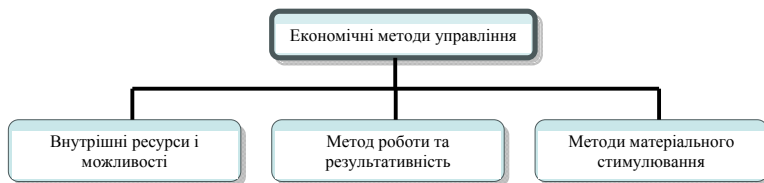


Рис. 1.9. Склад економічних методів

Особливістю використання економічних методів є обов'язкове поєднання результативних стимулів з санкціями за невиконання договірних або посадових зобов'язань. Це має однаково відноситися як до договірних зобов'язань між рівноправними суб'єктами, так і між організаціями і їхнім персоналом на основі контрактів.

Організаційні методи — це способи дії, пов'язані з їхнім місцем у організації, та інтересів людей. Базуються вони на об'єктивних законах ефективної організації людської діяльності, природних потребах протікання життєдіяльності у впорядкованому певним чином середовищі.

За своїм функціональним призначенням ця група методів розділяється на три підгрупи, показані на рис. 1.10. Характеристика цих методів наведена у табл. 1.1.

Організаційні методи формують працездатну систему управління, яка протистоїть зовнішньому і внутрішньому середовищу організації, зберігає змінену саму себе. Окрім цього, вона має механізми, що забезпечують розвиток і самоорганізацію.



Рис. 1.10. Склад організаційних методів

Функціональне призначення організаційно-формуючих методів полягає у встановленні довготривалих організаційних відносин і зв'язків в системах управління між виконавцями управлінських робіт (окремими людьми і їхніми групами), а також між самостійними суб'єктами господарювання на договірній основі. Ці довготривалі організаційні відносини і зв'язки формуються такими методами: розробка структур і штатів підприємства і затвердження їх в установленому порядку з метою надання юридичної сили; складання положень про виконавців (відділи, служби або окремих виконавців), встановлення регламентів діяльності.

Функціональне призначення організаційно-розпорядчих методів полягає в діях суб'єктів управління, скерованих на усунення виникаючих відхилень від запланованого, встановленого режиму функціонування організації-системи, вироблення і здійснення реакції на зовнішні і внутрішні зміни середовища, в якому протікає життєдіяльність організації. Розпорядлива дія може здійснюватися як в усній формі, так і у виді документа. Останнє дозволяє чіткіше враховувати і контролювати виконання розпоряджень.

Таблиця 1.1

Характеристика організаційних методів управління

Види методів	Форма реалізації методів
Організаційно-формуючі методи	штати і структура апарату управління, положення про служби і виконавців функцій, регламентація діяльності працівників
Організаційно-стабілізуючі методи	документальна форма (накази, розпорядження), усна форма (вказівки, установки)
Організаційно-дисциплінарні методи	способи, що запобігають в майбутньому відхиленню від встановленого режиму функціонування організації, що мають бути у виді наказів, розпоряджень в документальній або усній формах, нормативних документах.

Організаційно-дисциплінарні методи призначаються для недопущення в майбутній діяльності відхилень від встановленого режиму роботи організації. При цьому підбираються способи, покликані виключати недотримання трудової дисципліни, режиму трудового розпорядку та інших порушень. Головна увага тут концентрується не на визначенні міри провини і покарання працівників, а на виявленні глибинних причин тієї, ситуації що склалася, розробленні дієвих і реальних способів запобігання повторення порушень в подальшій роботі.

Соціальні методи— це способи дії на соціальні інтереси персоналу організацій з метою активізації його діяльності, що надають йому творчого і істинно зацікавленого характеру. Особливістю цих методів є їхня спільність. В задоволенні інтересів цієї групи зацікавлена основна маса працівників або весь персонал. Тому соціальні методи, з іншого боку – це дія суб'єкта управління на загальні інтереси персоналу організації. Завдання управління при цьому полягає у виявленні ступеня спільності інтересів персоналу і виробленні дієвих способів їхнього задоволення.

Існує комплекс методів вирішення цього завдання – це соціальні дослідження, планування та регулювання.

Соціальні дослідження – це методи вивчення соціальних інтересів персоналу. Їхнім результатом є виявлені конкретні потреби працівників в певних соціальних благах (наприклад, житло, зміцнення здоров'я, спортивні і культурні запити, підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу тощо). На основі такого вивчення розробляється програма задоволення цих потреб.

Соціальне планування – це метод планового вирішення соціальних проблем колективів щодо поліпшення умов праці, виробничого побуту, духовного і фізичного розвитку, житла, охорони здоров'я, комунально-побутових умов, кваліфікації працівників, структури персоналу, що виявляються в процесі соціальних досліджень. Реалізується це шляхом розробки внутріфірмового плану задоволення виявлених потреб з урахуванням економічних можливостей фірми. Як правило, такий план складається на один рік і/або 3-5 років.

Соціальним регулюванням є процес реалізації планів і програм задоволення соціальних потреб персоналу. Успішне їхнє здійснення сприяє об'єднанню персоналу, зближенню його інтересів і інтересів керівництва підприємств, розвитку корпоративного духу, тобто такого стану, коли і керівники, і рядові працівники глибоко зацікавлені в економічній результативності діяльності організації.

Необхідно підкреслити, що соціальне регулювання трудових колективів здійснюється за допомогою й інших методів. Серед них:

- способи підвищення соціальної та професійної активності (внутрішньо- і зовнішній обмін досвідом в різних формах з урахуванням особистих досягнень);
- методи соціальної спадкоємності (процедури ухвалення нових працівників до складу організації, проведення заходів на честь знаменних дат і подій, організація конкурсів професійної майстерності, процедури проведень працівників з великим стажем роботи на заслужений відпочинок й ін.);
- методи соціального нормування (встановлення правил етикету, традицій, внутрішнього розпорядку роботи організації, заходів дисциплінарних дій до тих, хто не дотримуються концепції управління організаціям).

Психологічні методи– це способи регулювання взаємин між людьми з метою формування сприятливого психологічного клімату, який є одним з найважливіших чинників високоефективної діяльності людей. Ці способи численні і різноманітні, їхня ефективність багато в чому визначається мистецтвом менеджерів об'єднувати персонал і створювати здоровий корпоративний дух. Призначення цих методів пов'язане з формуванням умов, за яких працівник максимально розкривається і в своїй діяльності активно використовує творчий потенціал і енергію для блага всієї організації (рис.1.11).

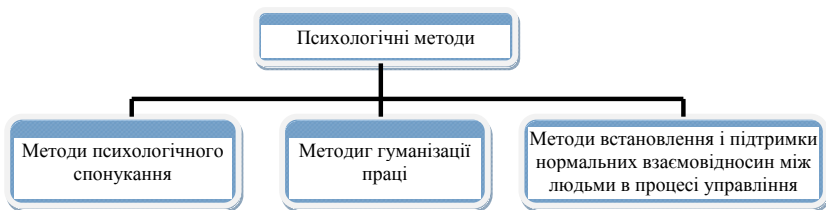


Рис. 1.11. Види психологічних методів управління

Розрізняють такі групи психологічних методів:

- методи комплектування малих груп, покликаних забезпечувати оптимальну чисельність людей в групі, їхню психологічну сумісність. Виходячи з цілей спільної діяльності і її характеру, підбираються її учасники, обґрунтовуються параметри їхніх властивостей і відповідно до них остаточно комплектується група;

- методи встановлення сприятливих для спільної діяльності взаємин між керівниками і підлеглими. Головна роль у формуванні таких взаємин покладається на керівників, які володіють певною владою або повноваженнями в процесі здійснення управлінської роботи. Основне завдання при цьому зводиться до створення умов, які дозволяють спілкуватися в системі «керівник-підлеглий» невимушено, відверто, повністю розкрити інтелектуальний потенціал, проявити енергію і творчий підхід до виконання функціональних обов'язків;
- методи гуманізації праці базуються на об'єктивній потребі людей в певних вимогах до властивостей середовища, в якому протікає трудова діяльність. Це стосується колірної забарвлення приміщень, естетичного супроводу при одноманітній роботі, усунення монотонності робочих процесів, підвищення рівня їхнього творчого змісту для повнішого задоволення професійних інтересів;
- методи професійного відбору і відповідного навчання працівників, виходячи з індивідуальних здібностей і їхнього ефективного застосування.

Як і інші види методів, психологічні способи і прийоми впливу на людей спрямовані на задоволення психологічних інтересів особи, що виявляються в потребах мати комфортні умови праці, справедливую оцінку трудового внеску та її суспільне визнання, перебувати в групі людей з близькими світоглядними поглядами, а також в потребі творчого характеру трудової діяльності й ін. Всі ці види інтересів можуть бути задоволені за допомогою дуже різних методів, що деколи носять суто індивідуальний характер в кожній окремій організації. Особливістю психологічних методів є і те, що вони не вимагають значних матеріальних витрат, але, незважаючи на це, їхня дія на людей має високу результативність.

Контрольні запитання та тести

- 1 Що становить управління як галузь науки?
- 2 Чим відрізняється категорія «управління» від «публічного управління»?
- 3 У чому полягає специфіка наукового знання в соціальній та адміністративно-управлінській діяльності?
- 4 У чому різниця між публічним управлінням та адмініструванням?

- 5 У чому полягає специфіка наукового інструментарію у публічному адмініструванні?
- 6 Надайте характеристику основних методів управління?
- 7 Як проявляється специфіка функцій в публічному управлінні?
- 8 Перерахуйте послідовність етапів здійснення загальних функцій управління

Тест

Тест 1. Визначення якої категорії представлено нижче: «орган, установа, посадова особа, державний службовець, інша фізична або юридична особа, які уповноважені законами здійснювати публічне адміністрування?»

- А. Орган публічного адміністрування
- Б. Установа публічного адміністрування
- В. Суб'єкт публічного адміністрування
- Г. Об'єкт публічного адміністрування

Тест 2. У чому полягає основне завдання, що стоїть перед публічним управлінцем?

- А. Збільшення прибутку певної управлінської одиниці
- Б. Підвищенням економічного потенціалу держави
- В. Формування іміджу держави
- Г. Підвищення якості життя громадян певної адміністративно-територіальної одиниці або держави

Тест 3. Який закон соціального управління зобов'язує або приймає організаційні висновки, або форсовано підвищувати управлінську кваліфікацію, або подавати у відставку?

- А. Закон гармонізації інтересів суб'єкта й об'єкта управління
- Б. Закон необхідної різноманітності та швидкодії
- В. Закон відповідності
- Г. Закон піднесення потреб і цілей

Тест 4. Про яку категорію йдеться: «це здатність елементів системи робити життєдіяльність цієї системи предметом своєї свідомості і волі»?

- А. Самоврядування
- Б. Публічне управління
- В. Управління підприємством
- Г. Державне управління

Тест 5. Легітимне управління здійснюється:

- А. Неформальним лідером і президентом
- Б. Урядом і неформальним лідером
- В. Президентом та урядом
- Г. Немає правильної відповіді

Тест 6. Які методи управління засновані на дисципліні, чіткої субординації і суворой регламентації діяльності, характерних для формальних організацій?

- А. Законодавчі
- Б. Економічні
- В. Методи мотивації
- Г. Адміністративні

Тест 7. До функцій соціального управління не відносять:

- А. Правове регулювання
- Б. Ціннісне регулювання
- В. Психологічне регулювання
- Г. Управління інноваціями

Тест 8. Влада вузької групи осіб у державі називають:

- А. Автократичною
- Б. Олігархічною
- В. Плутократичною
- Г. Самоврядовчою

Тест 9. Влада великих власників називають

- А. Автократичною
- Б. Олігархічною
- В. Плутократичною
- Г. Самоврядовчою

Тест 10. Органи, що контролюють реалізацію владного рішення на конституційній основі називають:

- А. Судовою владою
- Б. Законодавчою владою
- В. Політичною владою
- Г. Виконавчою владою

Тест 11. Публічнеуправління – це, насамперед

- А. Управління державною організацією;
- Б. Управління людьми.
- В. Управління територіальною громадою.

Тест 12. Назвіть функції управління:

- А. Регулювання;
- Б. Планування;
- В. Прогнозування;
- Г. Організація;
- Д. Мотивація;
- Е. Управління;

Тест 13. Група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей, – це:

- А. Організація;
- Б. Персонал;
- В. Формальна група.

Тест 14. Логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних сфер побудовано в такій формі, яка дозволить найефективніше досягати цілей організації – це:

- А. Відкрита система;
- Б. Організація;
- В. Структура.

Тест 15. Хто знаходить можливості усередині самої організації і за її межами, розробляє і запускає проекти, що приносять зміни, контролює розробку проектів.

- А. Керівник;
- Б. Фахівець;
- В. Розподільник ресурсів.

Тест 16. Взаємопов'язаний комплекс діяльності, що створюється на довгострокову перспективу в ім'я зміцнення життєздатності організації – це:

- А. Система управління;
- Б. Тактика;
- В. Стратегія.

Глава 2. ТЕХНІКА КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Теоретичні аспекти комунікаційного процесу

У демократичних державах публічність державної інформаційної політики свідчить не лише про спрямованість зусиль влади на суспільні інтереси, а і інтересів суспільства у правильності управлінських рішень діючої влади. У комунікаційному процесі представники органів публічного управління повинні використовувати усі можливі канали інформації, слідкувати за інформаційними потоками, які вирують у інформаційному просторі, а також враховувати час, швидкість, змістовне наповнення та поширення цих потоків. Також у комунікативному процесі повинні встановлюватися принципи та норми використання інформаційно-комунікативного потенціалу органів державної влади в галузі інформації для створення умов демократичного формування, розвитку та вираження громадської думки.

Управлінська інформація – сукупність даних, повідомлень, відомостей, які характеризують ділове середовище, об'єкти, явища, процеси, зв'язки і т.д., які необхідно збирати, передавати, накопичувати і обробляти для прийняття ефективних управлінських рішень. Потреба у інформації на різних стадіях управлінської діяльності показана на рис. 2.1.

Результатом управлінської діяльності є рішення. Самі по собі вони реалізуються шляхом передачі управлінської інформації підрозділам та працівникам установи, або у зовнішнє середовище. Для контролю виконання та ефективності прийнятих рішень, можливого їхнього корегування необхідно також отримувати інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище установи. Отримана інформація веде до прийняття нових управлінських рішень і стадії процесу управління повторюються – складається замкнений контур управління. При цьому генерація управлінських рішень є процесом постійного перетворення інформації, а сам процес управління носить інформаційний характер.

Єдиний спосіб передавання та отримання інформації – процес комунікації. Тому значення інформаційно-комунікаційних зв'язків та якісного управління ними для установи є надзвичайно великим. При

використанні сучасних інформаційних технологій комунікації суттєво відрізняються від звичайних особистих комунікацій. Ефективне управління комунікаційними та інформаційними зв'язками є важливим для успішного функціонування організації в публічній сфері.



Рис. 2.1. Потреба у інформації на різних стадіях управлінської діяльності

Термін «інформація» походить від латинського *informatio*, що означає роз'яснення, усвідомлення, викладення.

Інформація — відомості про об'єкти та явища навколишнього середовища, їхні параметри, властивості та стан, які зменшують ступінь невизначеності, або неповноти знань про ці об'єкти та явища.

Існують такі основні типи інформації:

факт — це інформація про подію, процес, існуючий стан, які мають місце у внутрішньому та зовнішньому середовищі (наприклад, про виробництво і продаж продукції, про фактичний стан ринку і попит на товари, про ціни). Фактична інформація, яку використовують в управлінні, дуже різноманітна, бо вона формується з різних джерел, має великі обсяги, підлягає накопиченню в базі даних і подальшій обробці та в основній масі циклічно поновлюється. На всіх стадіях управління існує значна потреба у фактичній інформації. Ця інформація — основа для ситуаційного аналізу, контролю виконання планів, вивчення динаміки економічних показників і прогнозування їх на майбутнє;

оцінка — ґрунтується на висновках, одержаних при обробці інформації у минулому чи нинішньому часі. Інформація, яка містить оцінку процесу, явища, стану, є основою для прийняття управлінських рішень. Оцінка не завжди є достовірною інформацією і може мати різні рівні помилковості. Це пов'язано із правильністю використаних методів вимірювання і методик розрахунків, похибок у вибірці, професійних знань спеціаліста, який вибрав методику розрахунку та дав оцінку;

прогноз — інформація, яка отримана в результаті розрахунків різних показників на майбутнє. Для прогнозу використовуються різні методи і моделі розрахунків (екстраполяція тенденції, кореляційний і регресійний аналіз), знання експертів і спеціалістів у конкретній предметній галузі. Достовірність прогнозу може бути оцінена шляхом використання іншого методу прогнозу та порівняння отриманих результатів, оцінки якості моделі і т. п. Крім того, можна порівняти прогнозну й фактичну інформацію і зробити висновки;

узагальнені зв'язки — один з найважливіших показників в управлінні. Характеризують ступінь залежності досліджуваного показника від одного чи кількох інших показників (наприклад, залежність попиту на товар від ціни та рівня доходів покупців). Узагальнені зв'язки дають можливість побачити не тільки ті дані, що лежать «на поверхні», а й системні зв'язки між показниками і тому широко використовуються в ситуаційному аналізі та при розробці тактики й стратегії розвитку;

конфіденційна інформація, як і джерело її отримання, не підлягає розголошенню і має різний рівень надійності. Вона може містити фактичну інформацію, оцінки та прогнози. При високій достовірності

конфіденційна інформація може дати суттєву основу для прийняття ефективного рішення;

чутки на відміну від конфіденційної інформації можуть бути опубліковані, висловлені в публічних виступах і заявах. Навіть коли зміст чуток не відповідає дійсності, вони можуть тимчасово викликати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

За певних умов конфіденційна інформація та чутки можуть бути єдиними джерелами інформації для прийняття управлінських рішень. Їхнє використання, моделювання та прорахунки ситуацій згідно з цими даними дозволяють знизити ризики, своєчасно виробити контрзаходи, впевненіше діяти.

Інформація класифікується за певними ознаками, як це показано на рис. 2.2.

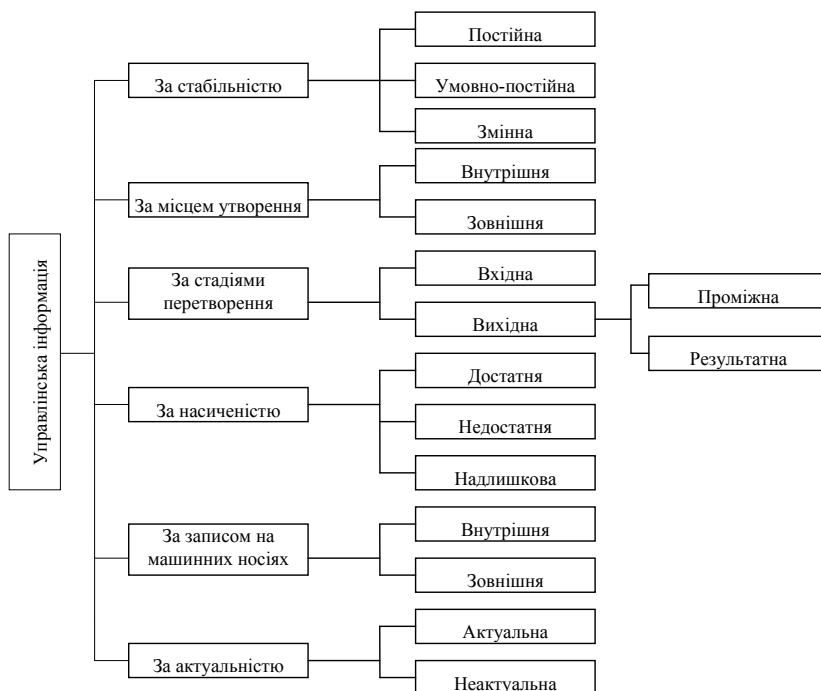


Рис. 2.2. Класифікація управлінської інформації

За **стабільністю** інформація поділяється на постійну, умовно-постійну та змінну. Постійна інформація зберігає своє значення протягом тривалого часу без змін (наприклад, рекомендовані значення неокруглених цін, дані математичних таблиць); кількість такої інформації обмежена. Значна частка інформації є умовно-постійною, що протягом певного часу не змінюється і багаторазово використовується одним чи кількома спеціалістами при вирішенні відповідних завдань. Період стабільності має конкретний характер для певних завдань (рік, квартал, місяць, дата). До умовно-постійної належить інформація довідкова (довідники т. п.), нормативна, планово-договірна, розрахункова тощо. Змінна інформація — це інформація фактична, облікова, що постійно змінюється в якісних і кількісних показниках.

За **місцем утворення** управлінська інформація поділяється на внутрішню та зовнішню. Внутрішня інформація — це сукупність даних, що виникають на самому об'єкті і характеризують його діяльність. Такі дані формуються на стадії організації управління, у поточному періоді, оперативному, статистичному обліку тощо.

За **стадіями перетворення** управлінська інформація поділяється на вхідну та вихідну. Вхідна інформація реєструється в місці її збирання чи виникнення і вводиться у ПЕОМ без попередньої обробки. До неї належать дані про бюджети та їх виконання, дані анкетних опитувань і досліджень, тощо. Вхідна первинна інформація найбільш детальна і є основою для подальшої логічної та комп'ютерної обробки даних. Вихідна інформація — це результат обробки даних у внутрішньому середовищі об'єкта. Вона містить результати (проміжні чи кінцеві) вирішення завдань. Результатні дані в багатьох випадках архівуються і накопичуються у базі даних для вирішення інших взаємозв'язаних завдань, для вивчення динаміки показників чи процесів.

За **насиченістю** управлінська інформація буває достатньою, недостатньою, надмірною. Для вирішення завдань необхідна інформація, досить конкретна за змістом, яка враховує усі фактори, що характеризують ситуацію, і достатня для прийняття ефективних управлінських рішень. Недостатня інформація не містить усіх необхідних даних, тому може призвести до неможливості вирішення завдань або до отримання результату низького рівня вірогідності. Надмірна інформація — це дані, що дублюються або не використовуються в процесах управління. Для теперішнього стану інформаційних систем характерним є поєднання надмірності й недостатності даних. Це пов'язано із традиційними методами обробки даних, що призводить до дублювання інформації, наявності застарілих

даних і відсутністю сучасних показників стану ринкової економіки у звітності, статистиці, поточних документах, збуті.

За **впливом інформації на управлінські рішення**, на зміну ситуації і показників, інформація, що їх відображає, поділяється на релевантну та нерелевантну. До релевантної належать дані, які можуть бути змінені внаслідок прийняття управлінського рішення (наприклад, дані щодо формування бюджетів). Нерелевантна інформація не може бути змінена на підставі рішень управлінського персоналу об'єкта і не залежить від них (наприклад, політична нестабільність, відсутність відпрацьованої правової бази, загальна економічна ситуація, показники споживання). Варто зазначити, що інколи категоричний поділ інформації на релевантну та нерелевантну зробити важко, оскільки є частково релевантна інформація.

За **записом інформації на машинних носіях** розрізняють інформацію фіксовану та нефіксовану. Запис даних на машинних носіях — необхідна умова подальшої автоматизованої обробки інформації. Це найбільш трудомісткий процес, на який припадає до 95% усіх помилок при автоматизованій обробці даних. В сучасних організаціях значна частина внутрішньої інформації фіксована, записана у базі даних, частина ж інформації відображається в традиційних документах, звітах і у разі необхідності додатково формується у базі даних. Зовнішня інформація переважно нефіксована і зберігається в друкованому виді. З розвитком інформаційних служб і засобів телекомунікацій значна частина зовнішньої інформації може бути введена у базу даних конкретного об'єкта з використанням машинних носіїв (наприклад, законодавство України, пропозиції щодо імпорту або експорту, які є у базах даних інформаційних служб).

За **актуальністю** управлінська інформація поділяється на актуальну та неактуальну. Актуальна інформація дає реальне відображення стану, процесу, явища і забезпечує процес прийняття рішень. Неактуальна інформація не є суттєвою за нинішнього прийняття рішень, хоча може використовуватися при вирішенні завдань у майбутньому.

Суттєво впливає на швидкість обробки, пошуку та повноту сприйняття інформації форма її відображення. Основними формами подання інформації є текстова форма, таблична та графічна.

Текстова інформація широко використовується в управлінні. Це дані звітів, публікації науково-дослідницьких матеріалів, аналітична інформація, пояснення, висновки, які часом є більш суттєвими для прийняття рішень, ніж «суха» цифра розрахунків. Переважна більшість зовнішньої інформації не фіксована на машинних носіях, певна частина

перебуває в базах даних інформаційних служб чи установи. Текстова інформація є найменш формалізованою формою відображення інформації. Практично вона відображається у виді текстових файлів і не підлягає автоматизованій обробці (пошуку та групуванню даних, видачі інформації за запитом і т. п.). Поява гіпертекстових програмних засобів забезпечує організацію, ведення і подальше використання баз даних текстових документів. Гіпертекстова технологія передбачає переміщення від одних об'єктів інформації до інших з урахуванням їхніх змістових і семантичних зв'язків. Це дозволяє вільніше обирати порядок вивчення окремих частин інформації.

Таблична (матрична) форма — найбільш поширена форма подання як первинної, так і результатної інформації. Таку форму мають первинні документи (рядки в документах і реквізити, які можна розглядати як стовпчики), вихідні документи (звіти, відомості, розрахунки, таблиці), дані на машинних носіях у реляційних базах даних. При обробці табличної інформації найбільш поширена організація реляційних баз даних з використанням відповідних систем управління базами даних (СУБД). У практиці набула поширення обробка табличної інформації з використанням електронних таблиць. За допомогою табличних процесорів забезпечується виконання традиційних розрахунків, пов'язаних з маніпулюванням даними рядків і стовпчиків, з використанням вбудованих функцій виконуються розрахунки, реалізуються алгоритми матричної алгебри, методи дослідження операцій тощо. Використанню електронних таблиць сприяє можливість експорту-імпорту даних з формату електронних таблиць у базу даних і навпаки.

Графічне відображення інформації дає більш наочне і концентроване уявлення про динаміку процесів і їхній стан, функціональні залежності між двома і більше факторами, дозволяє виявити закономірності, що склалися, тощо. У багатьох випадках графічна інформація ефективніше сприймається персоналом управління і сприяє прийняттю правильних рішень. Графічне відображення інформації може бути результатом вирішення управлінських завдань в установі або бути отримана із зовнішніх джерел. Графіки різних видів будуються за допомогою електронних таблиць, окремих текстових процесорів або спеціального програмного забезпечення. З появою ручних і планшетних сканерів і відповідних програмних засобів стало можливим введення і використання зовнішньої графічної інформації, що не фіксована у машинному виді.

Основними джерелами внутрішньої інформації є різноманітні звітні документи, бази даних тощо. Зовнішня інформація може бути отримана із засобів масової інформації (ЗМІ), від інших установ, у тому числі державних, приватних осіб тощо. Вартість, достовірність, актуальність і зручність для подальшої обробки значно залежить від джерела її отримання, тому правильний вибір джерел отримання необхідної інформації значно підвищує ефективність управління.

Отриману інформацію потрібно оцінювати. Існують такі показники якості інформації:

- репрезентативність інформації пов'язана із правильністю її відбору й формування з метою адекватного відбиття властивостей об'єкта;
- змістовність інформації відбиває семантичну ємність, що дорівнює відношенню кількості семантичної інформації в повідомленні до обсягу оброблюваних даних;
- достатність (повнота) інформації означає, що вона містить мінімальний, але достатній для ухвалення правильного рішення склад (набір показників);
- доступність інформації сприйняттю користувача забезпечується виконанням відповідних процедур її одержання й перетворення;
- актуальність інформації визначається ступенем збереження цінності інформації для керування в момент її використання;
- своєчасність інформації означає її надходження не пізніше заздалегідь призначеного моменту часу, погодженого із часом вирішення поставленого завдання;
- точність інформації визначається ступенем близькості одержуваної інформації до реального стану об'єкту, процесу, явища й т.п.

Наразі існує кілька теорій інформації, що дозволяють здійснювати її вивчення з наукових позицій.

Статистична теорія вивчає кількість інформації в межах тільки сигналів, знаків і статистичних відносин.

Семантична концепція переборює чисто імовірнісний підхід. Тут кількість інформації, що втримується в судженні про деяку проблему, визначається тим, наскільки доказ або припущення істинності цього судження зменшує ентропію, дезорганізованість системи.

При **прагматичному підході** робиться спроба встановити залежність між інформацією й метою, яку ставить перед собою людина, що працює з інформацією.

При використанні будь-якої теорії необхідно вимірювати інформацію, а для цього використовують такі типи виміру інформації:

- синтаксична міра інформації. Дана міра кількості інформації оперує зі знеособленою інформацією, що не виражає значного відношення до об'єкта. Коефіцієнт (ступінь) інформативності (лаконічність) повідомлення визначається відношенням кількості інформації до обсягу даних;
- семантична міра інформації. Для виміру значущого змісту інформації, тобто її кількості на семантичному рівні, найбільше визнання одержала тезаурусна міра, що зв'язує семантичні властивості інформації зі здатністю користувача приймати повідомлення, що надійшло;
- прагматична міра інформації. Ця міра визначає корисність інформації (цінність) для досягнення користувачем поставленої цілі.

Отримання та передача інформації здійснюється у процесі комунікації, тому треба розглянути деякі теоретичні аспекти комунікаційного процесу.

Термін «комунікація» вживається в різних значеннях. Наприклад, можна говорити про інженерні, транспортні, інформаційні комунікації як засоби або форми зв'язку. Із цього приводу регулярно виникають непорозуміння, що приводять до неправильного тлумачення й розуміння цього понять.

Під комунікацією в широкому змісті розуміють спілкування, передачу інформації від людини до людини.

Слово **комунікація** походить від лат. *communico* – роблю загальним, зв'язую, спілкуюсь. Під комунікацією в людському суспільстві мають на увазі спілкування (майже синонім у всіх мовах, крім російської та української).

Психологи позначають терміном комунікація процеси обміну продуктами психічної діяльності.

Соціологи мають на увазі під комунікацією передачу соціальної інформації.

Комунікацію можна також визначити як використання слів, букв, символів або аналогічних засобів для одержання або передачі інформації про об'єкт або подію. Це широке поняття, що включає ряд уточнених термінів.

В організаційному контексті поняття **комунікація** розглядається як **процес** (комунікація – це спілкування людей: обмін ідеями, думками, намірами, почуттями, інформацією, схемами поведінки й т.п.) і як

об'єкт (сукупність технічних засобів, що забезпечують процеси передачі інформації). Для управлінських процедур характерне відокремлення із спілкування саме комунікації як процесу, що веде до отримання конкретного результату згідно до цілей організації.

Процес комунікації складається з ряду комунікаційних актів, що відбуваються одночасно, або послідовно. Існує багато моделей, що використовуються для ілюстрації комунікативного акту, але найбільш поширеною є модель, наведена на рис. 2.3.

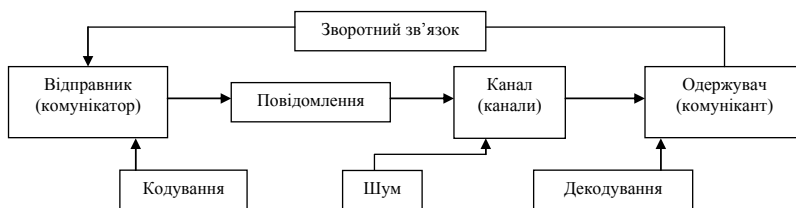


Рис. 2.3. Модель комунікативного процесу

Відправник, що бажає передати власні ідеї або будь-яку іншу інформацію, мусить попередньо надати їм форму, придатну для передачі й сприйняття одержувачем: перетворити їх у слова, математичні символи, рисунки. Цей процес називається кодуванням, або шифруванням повідомлення. Після того, як інформація закодована, вона може бути відправлена по одному або декількох передатних каналах: поштою, телефоном, телеграфом й т.д. Вибір каналу передачі багато в чому залежить від методу кодування. Усна інформація може бути передана по телефону, при зустрічі, за допомогою відеозапису, однак для цієї цілі не можуть бути використані пошта, факс або посильний.

Після одержання послання відбувається його розшифровка (декодування) – спроба одержувача відтворити зміст оригінального повідомлення. Від того, наскільки точно це буде зроблено, залежить точність інтерпретації одержувачем ідей і намірів відправника й, відповідно, ефективність комунікацій.

Розшифрувавши послання, одержувач вступає в процес зворотного зв'язку з відправником, тобто направляє свою відповідь на повідомлення. Зворотний зв'язок є дуже важливим моментом комунікаційного процесу, оскільки дозволяє відправникові визначити, наскільки адекватно було інтерпретовано його повідомлення, і відновити комунікацію у випадку непорозуміння або помилки при його розшифруванні. Відсутність зворотного зв'язку (послання) також є свого роду зворотним зв'язком,

однак з досить розмитим змістом, зазвичай таким, що призводять до непорозуміння і втрат інформації.

Необхідно пам'ятати про так звані комунікаційні бар'єри (внутрішні або зовнішні) або шум, що призводять до помилок при кодуванні чи декодуванні повідомлення. Основними комунікаційними бар'єрами є:

- особистісні бар'єри – комунікативні перешкоди, обумовлені особистісними характеристиками відправника й одержувача;
- фізичні бар'єри – комунікативні перешкоди, що виникають у матеріальному середовищі комунікацій;
- семантичні бар'єри – комунікативні перешкоди, що виникають внаслідок неправильного розуміння значення символів, використовуваних у комунікаціях. До символів спілкування відносяться слова, навички, дії;
- мовні бар'єри – комунікативні перешкоди, що виникають внаслідок мовних розходжень відправника й одержувача. Обидві сторони не тільки мають знати буквальні значення слів використовуваної мови, але й інтерпретувати їх у контексті використання. Розглядаючи цей бар'єр, варто вказати й такий його прояв, як внутрігруповою мова. Трудові, професійні й спеціальні групи часто створюють жаргон, зрозумілий тільки членам цих груп. З одного боку, він полегшує групове спілкування. Однак при взаємодії з іншими учасниками, що не входять у цю групу, і з іншими групами, його використання може привести до серйозних перешкод у спілкуванні;
- організаційні бар'єри – комунікаційні перешкоди, обумовлені організаційними характеристиками будь-якої організації: число ланок і ступенів управління, тип взаємозв'язків між ними, розподіл прав й обов'язків і відповідальності в системі управління й т.п.;
- культурні бар'єри – комунікаційні перешкоди, що виникають внаслідок культурних розходжень відправника й одержувача, незнання національних звичаїв, традицій, норм спілкування, цінностей і т.д. Культурні розходження проявляються як при вербальному, так і при невербальному спілкуванні;
- часові бар'єри – комунікаційні перешкоди, що виникають внаслідок нестачі часу для здійснення повної комунікації.

Функціональна характеристика повідомлення, або комунікативного акту може бути дана в залежності від його основного комунікативного завдання. Р. Дімблбі та Г. Бертон виділяють шість

базових функцій повідомлень і комунікативних актів: попередження, порада, інформація, переконання, вислів погляду, розвага. На практиці конкретне повідомлення або комунікативний акт виконує декілька функцій.

Комунікації класифікують за рядом ознак.

За суб'єктами комунікації:

- інтраперсональна комунікація дорівнює розмові із самим собою, людина розмовляє зі своїм внутрішнім голосом, alter ego, совістю й т.п.;
- міжособистісна комунікація, як правило, пов'язана з ідеальною моделлю комунікації й багато в чому первинна, у ній беруть участь двоє комунікантів (але є варіанти включеного й сторонньогоспостерігача, комунікації у присутності свідків, у натовпі, у ресторані й т.п.);
- групова комунікація: усередині групи, між групами, індивід – група (інтерв'ю політичного лідера або розмову керівника компанії зі службовцями); є відмінності – не стільки кількісні, скільки якісні. Присутні різні цілі – при комунікації в малих і великих групах;
- масова комунікація відбувається в тому випадку, якщо повідомлення одержує або використовує велика кількість людей, що найчастіше складається з різних за своїми інтересами і комунікативним досвідом груп.

За формами комунікації:

- усна;
- письмова;
- візуальна;
- тактильна.

За формами спілкування:

- формальна;
- неформальна.

За організаційними ознаками:

- вертикальна;
- горизонтальна;
- змішана.

За напрямком спілкування:

- низхідна;
- висхідна.

Стосовно до організації:

- внутрішня;
- зовнішня.

Оскільки найбільш поширеними є міжособистісні комунікації, є сенс розглянути їх докладніше, та запропонувати засоби підвищення їхньої ефективності.

Ефективність комунікативного акту в значній мірі залежить від ініціатора комунікації. Він має таким чином обрати спосіб кодування, канал комунікації, щоб максимально знизити негативний вплив комунікаційних бар'єрів. Найчастіше комунікації здійснюються при особистому спілкуванні і при цьому поєднуються вербальна та невербальна складові.

Невербальна складова часто доповнює, або псує враження від вербального повідомлення. Часто роль невербальної складової недооцінюють, а між тим лише 7 % інформації передається словами, 38% – характером звучання та інтонацією, а залишок у 55 % невербальними засобами. Тут необхідно брати до уваги культурні особливості учасників комунікації, які у невербальних складових значно більші та складніше відслідковуються, ніж у вербальних.

До невербальних засобів комунікації відносять **жести** – спосіб знакового використання рук. Жести пожвавлюють мову, але ними варто користуватися обережно. Виразний жест (піднята рука, стиснутий кулак, різкий і швидкий рух і т.п.) мають відповідати змісту й значенню якоїсь фрази або окремого слова (тут жест діє заодно з тоном, доповнюючи силу мови). Занадто часті, одноманітні, цілшпливі, різкі рухи рук неприємні, приїдаються, набридають і дратують. Механічні жести відволікають увагу слухача від змісту мови, заважають її сприйняттю. Нерідко вони бувають результатом хвилювання мовця, свідчать про його невпевненість у собі. Крім механічних жестів, за своїм призначенням бувають ще ритмічні, емоційні, вказівні, образотворчі й символічні. Інтенсивність жестикуляції свідчить про емоційний стан співрозмовника, однак є й відмінності, пов'язані із соціокультурними особливостями. Відомо, що в Європі інтенсивність жестикуляції зростає з півночі на південь. Вона мінімальна в скандинавів і датчан, та максимальна в іспанців, португальців, південних італійців і греків.

Міміка – спосіб використання виразу обличчя.

Положення тіла – спосіб тримати себе (наше тіло). Вважається, що розслаблене положення свідчить про довіру до співрозмовника, а напружене – про підвищену увагу чи напруження. Є розходження в культурах: наприклад, американці переважно розмовляють стоячи боком

один до одного під час звичайної розмови, в інших народів це вважається проявом неповаги.

Проксеміка – спосіб використання простору. Тут необхідно брати до уваги й положення співрозмовників, наприклад, за столом і відстань між ними. Відстань між співрозмовниками залежить і від віку, і від статі комунікантів, і від ступеня знайомства між ними. Виділяють інтимну, персональну, соціальну та публічну дистанції. Тут також існують значні культурні відмінності. Наприклад, слов'янські (росіяни й українці) народи використовують короткіші дистанції спілкування, ніж, наприклад, англійці або американці, причому ця тенденція зберігається і при спілкуванні між різностатевими співрозмовниками. До цього ж засобу відносять і використання елементів обстановки. Прикладом може бути розміщення за столом, що визначає їхній стиль спілкування (рис. 2.4).

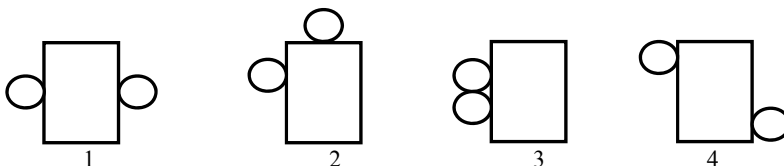


Рис. 2.4. Варіанти розміщення співбесідників за столом:
1 – суперництво; 2 – дружня бесіда; 3 – співробітництво;
4 – демонстрація незалежності

Тактильна комунікація – дотики, поплескування й т.п. Використання тактильних елементів комунікації свідчить про взаємні відносини, статус, ступінь приятельських відносин між комунікантами. Цей спосіб більшою мірою спостерігається у жінок і дітей: ходіння під руку, обійми, рука на плечі, поплескування по плечу, по щоці, стусан у бік. Тут також є серйозні міжкультурні розходження.

Для здійснення ефективної комунікації необхідно брати до уваги всі ці особливості.

Процес ефективної інформаційної комунікації вимагає чотирьох кроків:

- привернути увагу до інформації;
- зробити так, щоб вона була сприйнята;
- зробити так, щоб вона була правильно інтерпретована;
- зробити так, щоб вона була збережена в пам'яті для подальшого використання.

Для успішної взаємодії необхідно настроїти співрозмовника на правильне сприйняття інформації, розбудити інтерес до теми розмови і до подій, що відбуваються, сформулювати готовність до розуміння та аналізу повідомлення. Для цього ініціаторові необхідно володіти прийомами активізації й управління увагою людини. Під активізацією уваги розуміються пробудження активності сприйняття людини, посилення її розумової діяльності й почуттів.

Особливістю сприйняття інформації людьми є те, що вони мимоволі скорочують повідомлення, викидаючи з нього середину, не вдаються до подробиць, емоційно сприймають повідомлення як ціле і не роблять диференційованої оцінки його змісту. Тому треба структурувати усні повідомлення, розбивати їх на частини, головну ідею викладати у кінці кожної частини і емоційно розфарбовувати кожну частину, використовуючи інтонацію, жести тощо.

Управляти увагою в спілкуванні - важливе завдання не тільки для мовця, але й для слухача. Якщо він має намір побачити й почути саме те, що має відношення до справи, він має уміти управляти своєю увагою.

Людина за природою є соціальною істотою. Соціальний інстинкт закликає їднатися у групи за різними інтересами із собі подібними. Деякі з таких груп досить стабільні й існують тривалий час (родина), деякі створюються з певною метою на невеликий час (пасажери автобуса або учасники проекту).

Цікаву класифікацію типів спілкування в соціальній групі можна взяти й з теорії американського психолога Еріка Берна:

- **батько**: варіанти: критичний і годувально-піклувальний;
- **дорослий**;
- **дитина**: варіанти: природний і той, що пристосовується.

Дві основних ознаки групи:

- **спільний інтерес** членів групи;
- **комунікація** між членами групи.

Без взаємодії й обміну думками між членами групи, вона не може сформуватися.

Основними типами груп є сімейні, неформальні й формальні.

Сімейна група: це недобровільна, тривала група з різноманітними спільними інтересами. Первинна ціль сімейної групи – освоєння людської мови й інших засобів комунікації, навчання виживанню й поводженню.

Неформальна група: це дружня група, добровільна, необов'язково тривала. Спільні інтереси у групі: гра, а також соціалізація, навчання й розвага через гру.

Формальна група: це як добровільна (музична школа, гуртки й клуби), так і недобровільна (школа, армія) група, із встановленим терміном та умовами членства, установленою структурою й взаєминами між членами (устав школи, університету і т.д.), установленими цілями й завданнями. Крім статутних завдань формальні групи можуть виконувати і нестатутні.

Характеристики групи:

- взаємини та комунікація між членами;
- загально визнані для членів цілі, інтереси й завдання;
- загально прийнята для членів система цінностей і норм поведіння;
- вироблений членами групи набір поведінкових ролей і моделей комунікативного поведіння в певній ситуації (наприклад, на зборах: голова, секретар, президія; меншофіційні: «нашблазень», «наш розумник» і т.п.). Ці ролі можуть мінятися з часом, розвитком члена групи як особистості: просування по службі. Наприклад дитина в японській родині: до восьми років – пан, після восьми – раб, після шістнадцяти – рівний);
- розподіл і прийняття певних ролей у рамках групи: кожний із членів має певний статус (начальник – підлеглий, викладач – студент, «вовк» – «заєць»);
- роль кожного члена групи може підтримуватися додатково вербальними й невербальними маркерами (Ваша величність, товариш, знаки відмінності, корона, форма, віддати честь і т.п.).

Трьома основними факторами граматики внутрігрупової комунікації є **ролі, норми й лідерство**.

Індивід виконує в житті масу різноманітних ролей. Можна виділити й такі види ролей:

- вікові;
- статеві;
- класові ролі.

Усередині групи він може виконувати **функціональні ролі** (лідер, організатор, виконавець, миротворець, жартівник, гуморист) і **дисфункціональні ролі** (блазень, пересмішник, стукач, доглядач, обвинувач, інтриган, пліткар).

Комунікативні процеси становлення групи проходять чотири стадії:

- стадія **формування** (виділення лідера, постановка завдань, правил спілкування);

- стадія **протесту** (конфлікт індивідів і підгруп, неприйняття лідера і установок);
- стадія **встановлення норм** (поява стабільної структури групи, її норм, взаємне притирання членів);
- стадія **співробітництва** (подолання міжособистісних непорозумінь, вирішення загальних завдань).

Процес формування групи відбувається в діалозі між особистістю й іншою особистістю, або – особистістю й сукупною особистістю, якщо колектив уже склався і в нього вливається новий член. Основа формування групи – взаємна поступка. Основне завдання при формуванні груп з точки зору менеджменту є швидше проходження перших трьох стадій та перехід до четвертої.

Лідерство у групі пов'язане зі стилем управління і може бути чотирьох типів:

- **автократія** (одна людина підкоряє інших: родина певного типу, диктатура, монархія, ряд партій);
- **лібералізм** (іноді цей тип відносин народу і влади в суспільстві в цілому називають **охлократією**, «владою натовпу»);
- **демократія** (у рамках цього підтипу спостерігаються різні ступені «народної участі» у власній долі);
- **колективізм** (формальна рівність, але функціонально члени групи нерівні; іноді цей підтип критикують за повільне прийняття рішень, не даремно слово **парламент** у французькій мові означало «балаканину»).

Загальних рекомендацій щодо вибору стилю управління не існує, то переважає ситуаційний підхід. Однак слід зазначити, що авторитарний стиль буде доцільним при виникненні конфлікту між учасниками групи, при невизначеності ситуації, при нестачі часу. Він ефективний за необхідності швидко реагувати на ситуацію, але передбачає підвищену відповідальність за рішення лідера. Якщо правильно пояснити мотиви, то навіть непопулярні і жорсткі рішення сприймаються учасниками групи з розумінням, бо відповідають статусу лідера. Прийняття рішення, які шкодять інтересам частини групи рівними за статусом, членами тієї ж групи часто призводить до конфліктів, бо вони мають однаковий статус. Демократичний стиль доцільний при потребі у повному якісному отриманні інформації від всіх членів групи. Він дозволяє підвищити мотивацію щодо досягнення встановлених цілей. Лібералізм доцільний тоді, коли лідер є у більшій мірі умовним, а керівництво групою непотрібне. Цей стиль часто застосовують у творчих колективах або при здійсненні креативних підходів до вирішення проблем.

Комунікація в групі може ділитися на **інформативну** (обмін інформацією між членами групи) і **конститутивну** (спрямовану на підтримку відносин, на підтримку самої групи). Конститутивна комунікація найчастіше формальна: **звертання «пане генерале», улесливий погляд, віддавання честі**. Основні функції такої комунікації – контактостановлююча й об'єднуюча.

Комунікативні навички, які необхідні для успішного спілкування в групах, в основному, міжособистісного плану, але є й такі, що спрямовані на збереження групи й підтримку її статусу.

У першу чергу правила комунікативного поведіння в групі включають взаємне визнання **статусів** учасників спілкування як комунікантів і як **членів групи**. У процесі існування групи ролі лідера можуть виконувати різні люди, також окремі члени групи можуть з неї виключатися. Все це супроводжується зміною у конститутивній складовій групової комунікації.

Масова комунікація відрізняється від комунікації у групах і насамперед характеризується:

- наявністю технічних засобів, що забезпечують регулярність, масовість, публічність повідомлень, їхню соціальну актуальність;
- соціальною значимістю інформації, що сприяє підвищенню мотивованості масової комунікації;
- масовістю аудиторії, що внаслідок її розосередженості й анонімності вимагає ретельно продуманої ціннісної орієнтації;
- багатоканальністю й можливістю вибору комунікативних засобів, що забезпечують варіативність і разом з тим нормативність масової комунікації;
- відсутністю безпосереднього зв'язку між комунікатором і аудиторією в процесі спілкування.

2.2. Внутрішні комунікації в організації

Комунікація усередині організації містить у собі **інструктування, інформацію, навчання** із використанням різних каналів. Найважливіша **ціль внутрішньої комунікації організації** – це створення серед співробітників атмосфери підтримки цілей і політики, що проводиться керівництвом організації. За допомогою комунікації співробітники одержують необхідні знання й мотивацію, стають кращими захисниками

та популяризаторами планів організації. Таким чином, комунікація – це важливий організаційний інструмент і необхідна умова для ефективного розвитку й впровадження корпоративної політики.

Крім організаційних структур, істотний вплив на комунікації мають також організаційна культура, стиль лідерства.

У організації можуть існувати і тимчасово створюватися різні типи комунікаційних мереж. Вони представлені на рис. 2.5.

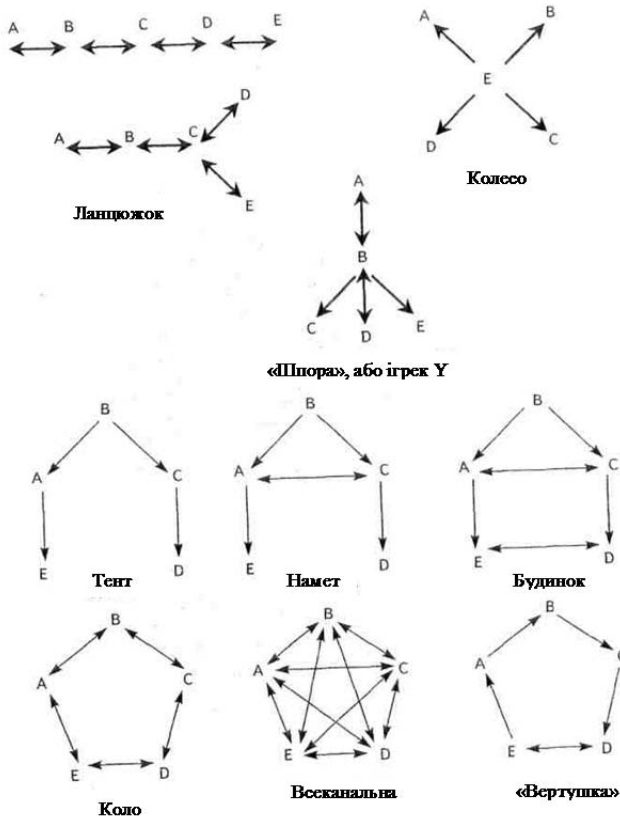


Рис. 2.5. Основні типи комунікаційних мереж

«Колесо». Вся інформація стікається до співробітника, що займає центральне положення. Силкові лінії виходять із центра. У мережах типу «колесо» представлена формальна централізована ієрархія влади, за якої

підлеглі здійснюють комунікації один з одним через свого начальника. «Колесо» дозволяє швидше почати діяти. Інформація із центру одночасно посиляється в усі точки. Тут зрозуміло, хто відповідальний, більше порядку. Це найбільш нестійкий тип мережі, у ній легкостворити неформальний канал. Однак «колесо» надто залежить від особистісних характеристик лідера (центру). Може виникнути більше інформаційне навантаження центру. Можлива фільтрація інформації центром.

«Ланцюжок». Лінійний зв'язок. Потік інформації йде по прямій від А до В, С, D, Е і навпаки. «Ланцюжок» ефективний при виконанні повторюваних, стандартних, рутинних операцій, але погано підходить для роботи в умовах, що постійно змінюються. Горизонтальні зв'язки – елементи децентралізації.

«Шпора» або «Ігрек Y». Вона аналогічна «колесу», але тут три рівні. Тут А старше за всіх, він відповідає за всю організацію. Але його контрольні функції (справжня влада) більшою мірою залежить від дій В у його проміжній позиції. В – центр реальної влади в «шпорі». Цією владою можна користуватися як в інтересах А, так й у власних інтересах В, а можна й в інтересах С, D, Е. «Шпора» використовується для зниження інформаційного перевантаження центра в «колесі». Однак варто ретельно продумати роботу В. Централізовані мережі типу «шпора» ефективні при вирішенні простих проблем.

«Вертушка». Члени групи здійснюють комунікації по колу. Тут можливий обмін думками, хоча є небезпека перекручування інформації при її інтерпретації.

«Коло». Тут комунікації здійснюються між людьми, розташованими поруч один з одним. В «колі» більш сприятливий клімат. Цей тип мереж менш стійкий, ніж «колесо».

«Всеканалні» мережі — повністю децентралізовані мережі. У них формальне лідерство розділене або повністю відсутнє. Людини (лідера), що контролює роботу мережі, немає. Цей тип мережі використовується, коли необхідна участь всіх співробітників у вирішенні складних проблем. Тут кожен, якщо бажає, має можливість висловити свою думку. У цій мережі більше ентузіазму, ділової активності, творчої роботи співробітників. Вона швидше піддається вдосконаленню. У ній виховуються лідери. У ній забезпечується рівноправний доступ до всієї інформації. Вірогідність і надійність інформації висока, її контроль ретельніший (може здійснюватися з декількох точок, доступна перевірка інформації). До основних недоліків «всеканалної» мережі можна віднести небезпеку групової однодумності, неадекватність оцінки труднощів (у групі – «море по коліно»), виникає загроза порушення

стабільності й порядку, з'являється можливість необ'єктивного підходу до вибору лідера (тільки з позиції групи) і т.д.

У вторинних мережах типу «тент», «намет», «будинок» позиції Аі С, Е і D - перебувають на одних організаційних рівнях. Стрілки в них показують напрямок силових ліній. Інформація йде в обох напрямках.

«Тент». Тут дві різні силові лінії йдуть до А, що організує й обробляє інформацію. Це дуже сильна і стійка мережа за умови чітко і ясно визначеної влади й відповідальності. Тут виникає мінімум неофіційних взаємодій.

«Намет». Утворюється, коли бос В вирішує, що його старшим підлеглим А та С вигідніше разом зайнятися спільними справами, перш ніж передавати їх йому. Верхні позиції А, В, С утворюють замкнуту мережу – невелике коло з каналом між Аі С. «Намет» може бути дуже ефективним й діючим за умови чіткого визначення прав й обов'язків А та С. У протилежному випадку виникає широка галузь невизначеності або потенційних розбіжностей, потрібне постійне втручання А. Продуктивність мережі знижується.

«Будинок». Виникає, коли виникає новий офіційний канал Е – D. Це повністю замкнена система. Можливий зв'язок кожного з іншими точками по декількох лініях.

Комунікаційні канали усередині організації мають різну ефективність і відповідно підходять для різних видів повідомлень (рис. 2.6).

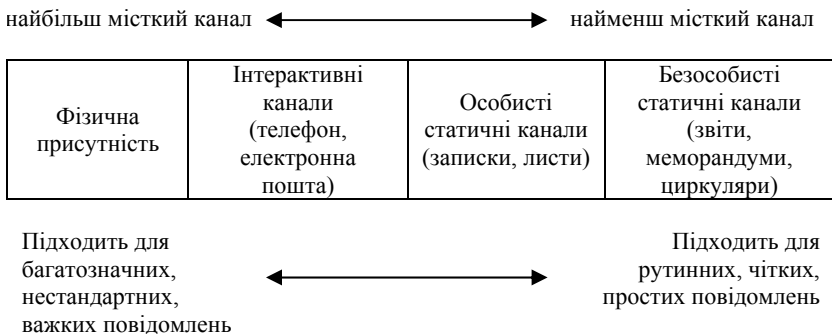


Рис. 2.6. Порівняльна характеристика комунікаційних каналів усередині організації

Ефективність комунікацій може бути різною. За даними закордонних досліджень результативність горизонтальних зв'язків (між співробітниками одного рівня) досягає 90%, вертикальних – 20-25% (така кількість вихідної інформації від керівників доходить до працівників і правильно розуміється ними). Інакше кажучи, виконавці здатні реалізувати свої функції, маючи лише п'яту частину призначеної їм інформації.

Недостатню ефективність вертикальних (як висхідних, так і спадних) комунікацій підтверджують дані про те, що найближчий керівник підрозділу, залишаючи кабінет першого керівника організації, виносить тільки 30% інформації, а керівник підрозділу – близько 40%. Комунікації знизу нагору ще неефективніше, тому що до керівництва доходить не більше 10% інформації. Це переконливо свідчить про те, що не використовуються всі можливості в організації комунікацій. Підвищити ефективність можна використовуючи паралельно декілька каналів:

- особиста бесіда зі співробітниками;
- розсилання циркулярів і меморандумів;
- поширення інформації з використанням електронної пошти;
- використання відео і кабельного телебачення.

Для формування у свідомості персоналу позитивного іміджу організації й доведення до співробітників ключових повідомлень застосовуються такі форми внутріорганізаційних комунікацій:

- листок новин;
- щорічні звіти співробітників (аналог річного звіту для акціонерів);
- дошки оголошень;
- сторінка організації в Інтернеті та соціальних мережах;
- загальні збори працівників.

При інформаційній взаємодії зі співробітниками вирішуються такі ключові завдання, як делегування повноважень, виховання почуття гордості за свою організацію.

Росту довіри до компанії сприяють:

- своєчасна й регулярна комунікація;
- демонстрація довіри до співробітників (наприклад, поширення як гарних, так і поганих новин);
- залучення співробітників до вирішення проблемних ситуацій, з'ясування їхніх думок.

Важливо пам'ятати й те, що успіх комунікаційних процесів органічно пов'язаний з дотриманням етичних норм як з боку одержувача, так і з боку відправника інформації.

Ефективність комунікацій залежить і від того, як побудоване повідомлення, зокрема письмове. При створенні його необхідно дотримуватись такої послідовності: **від уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від уточнення деталей до заперечень і питань, далі – до висновку й заклику до дії.**

Досить часто для здійсненні низхідної комунікації використовуються наради. Є кілька прийомів, що дозволяють підвищити їхню ефективність:

- офіційні наради треба проводити тільки тоді, коли немає можливості замінити їх іншими засобами комунікації;
- залучати до нарад тільки потрібних людей та, якщо їхні питання розглянуті, відпускати їх;
- регулюйте час (час початку наради не варто переносити за будь-яких причин);
- встановіть ліміт на виступи та загальну тривалість наради (доцільно не затягувати нараду більше години, дотримання регламенту навчить співробітників активно брати участь у нараді та планувати свої виступи);
- плануйте початок наради таким чином, щоб її кінець не затягнувся після початку обідньої перерви, або кінця робочого дня;
- порядок денний має бути конкретним. Заплануйте час на «різне» (5 – 10 хвилин);
- порядок денний має бути доведений до учасників наради заздалегідь, щоб вони встигли підготуватися;
- розглядайте тільки пункти, зазначені у порядку денному, не відволікайтеся на інші питання (якщо вони важливі, краще запланувати для них окрему зустріч);
- протокол наради має бути максимально коротким і бути розданим не пізніше 24 годин після наради (якщо протокол непередбачений доцільно у кінці наради підбити підсумок, при цьому бажано, щоб кожен з учасників розповів про заходи, які він має здійснити, та термін, у який це треба зробити. Це забезпечить ефективний зворотний зв'язок).

Скринька пропозицій і загальні збори – два найпоширеніших способи здійснення нисхідних комунікацій між працівниками й керівництвом. Але вони стають неефективними, якщо пропозиції, що

надходять від працівників, не знаходять відповіді. Нерідко це відбувається з приводу того, що повідомлень буває досить багато й відповісти на все не є можливим. Не варто змушувати працівників відвідувати такі збори й відсиджувати на них. Записки, передані на трибуну, не можна піддавати цензурі.

Щоб цей канал комунікації був ефективним, варто врахувати ряд моментів:

- керівникам високого рангу корисно бути на зборах заздалегідь, спілкуватися зі співробітниками, змішуватися з колективом – це надихає й об'єднує людей;
- організаторам таких заходів треба вміти втягувати аудиторію в діалог;
- учасникам зборів варто готувати питання заздалегідь, подавати їх у надрукованому виді.

Необхідною складовою у згуртованому колективі організації є запровадження внутрішнього стилю оформлення приміщень, одягу, правил поведінки співробітників при спілкуванні. Все це відіграє роль своєрідного ідентифікатора, що дозволяє підкреслити причетність співробітника до групи (організації, відділу тощо), відокремити від осіб, що не належать до групи (клієнти, відвідувачі) та визначити груповий (внутріорганізаційний) статус співробітника. Корпоративний дух може підвищуватися шляхом створення власної команди з будь-якого виду спорту, художнього гуртка тощо. Все, що підкреслює відмінність та особливе становище співробітника організації у порівнянні з особами, що до неї не входять, підвищує мотивацію до співробітництва при досягненні корпоративних цілей.

Будь-яка нестача офіційної інформації веде до появи неофіційної її заміни, що поширюється в горизонтальному напрямку. Необхідно враховувати, що зазвичай довіра до неофіційної інформації, що надійшла по горизонтальних каналах, вища, ніж до офіційної. Тому необхідно використовувати і горизонтальні канали для розповсюдження важливої інформації. Для цього доцільно використовувати так званих **лідерів поглядів**. Часто це неформальні лідери, або люди, до яких звертаються за порадою, до думки яких прислуховуються, яких поважають. Якщо вони ще й активно включені у горизонтальні комунікації, то ефективність розповсюдження повідомлень через них є дуже високою.

Хибною є практика обмежувати спілкування співробітників неофіційними каналами. Це призведе тільки до перетікання інформації з одних каналів (внутрішня розсилка, спілкування у їдальні, коридорі) до інших (розмови після роботи за межами організації та утворення конфронтації між керівництвом та співробітниками). Краще направляти

горизонтальні канали комунікації, створювати умови для поширення ними бажаної інформації.

Письмові повідомлення дещо відрізняються від усних. Основні відмінності – відсутність невербальної складової, непрогнозований темп сприйняття, можливість багаторазового перероблення та розповсюдження між багатьма людьми. Але загальна побудова ефективних повідомлень така ж, як усних. Доцільним є також додаткове виділення змістових акцентів іншим шрифтом, абзацами тощо. Для підвищення ефективності використання письмових повідомлень у багатьох організаціях використовують **шаблони внутрішніх документів, внутрішні визначення та скорочення**.

Інтерактивне спілкування (телефон, відеоконференція, селекторні наради тощо) дає змогу економити час, але дещо знижують інформативність зворотного зв'язку і можуть привести до втрати чи неправильного розуміння частини, або всього повідомлення.

Використання **електронних листів, або миттєвих повідомлень** всередині організації економить багато часу. Ці канали доцільно використовувати для обміну простими повідомленнями, нагадування про події тощо. Необхідно відмітити, що стиль спілкування з використанням цих каналів часто неконтрольовано переходить у неформальний, бо передбачає мінімум часу на створення та редагування повідомлення, а тому з нього часто «випадають» конститутивні частини (належне привітання, звертання за посадою, формальний підпис тощо). До того ж відсутній особистий контакт, який дисциплінує, наприклад, підлеглого при спілкуванні з начальником. Це може призвести до плавного перетікання ліберального стилю спілкування із електронних засобів у інші засоби, а тому, коли це не бажано, треба вводити внутрішні норми використання цих каналів.

2.3. Зовнішні комунікації організації

Для характеристики компонентів зовнішнього середовища організації, з якими здійснюється процес комунікації, зручно застосувати поняття **контактних аудиторій**. Під цим розуміється будь-яка група, що проявляє реальний або потенційний інтерес до організації, впливає на її здатність досягати поставлених цілей.

До контактних аудиторій відносяться:

- партнери, клієнти;
- фінансові кола – банки, інвестиційні компанії;

- засоби масової комунікації – газети, журнали, радіостанції, телерадіокомпанії;
- державні установи — органи місцевої влади, податкова інспекція, арбітраж;
- громадянські групи дій – захисники навколишнього середовища, представники нацменшин, асоціації споживачів;
- місцеві контактні аудиторії – жителі з околиць, обшинні організації;
- широка публіка (громадськість).

Контактні аудиторії можна розділити на три основних типи:

- благодійні аудиторії – їхній інтерес до організації позитивний (спонсори, інвестори);
- бажані аудиторії – у них зацікавлена сама організація (засоби масової комунікації, якщо вони настроєні позитивно, виборці, вкладники);
- небажані аудиторії – ті, чию увагу найменш хотіла б привернути до себе організація (податкова інспекція, рекети).

Крім цього, контактні аудиторії можуть бути розділені за віковим принципом (молодь, середній вік, люди похилого віку), за статевою ознакою, за рівнем доходів, за етнічними і культурними особливостям та ін. Ретельна класифікація і сегментація контактних аудиторій дозволяє створювати комунікаційні повідомлення й виробляти стиль комунікації, що є найбільш ефективним для даної аудиторії. Необхідно пам'ятати, що будь-яка інформація буде сприйнята у відповідності з очікуваннями контактної аудиторії і для досягнення поставленої цілі необхідно ці очікування передбачати.

Відповідно ефективність комунікаційної політики організації у великій мірі залежить від правильного сегментування зовнішнього середовища на контактні аудиторії й детальне вивчення їхніх особливостей. У даному випадку, оскільки в ефективності комунікації зацікавлена в першу чергу організація, саме на неї лягає завдання по подоланню комунікаційних бар'єрів.

Зовнішня комунікація організації часто замінюється поняттям **PR-зв'язок з громадськістю**.

PR – це спеціальна система управління, де під управлінням розуміється процес створення інформаційних приводів й інформації зацікавленою в ній стороною (організацією); поширення готової інформаційної продукції коштами комунікації для цілеспрямованого формування бажаної громадської думки.

PR містить у собі такі види діяльності:

- прес-посередництво – написання матеріалів або організація спеціальних заходів з метою залучення уваги ЗМІ й забезпечення популярності;
- промоушн – особливе завдання PR, що передбачає конкретні зусилля (активність або організовані події), що розраховані на формування і стимулювання інтересу до особистості, товару, організації або напрямку діяльності;
- «суспільні справи» – особливий вид PR, пов'язаний з налагодженням і підтримкою доброзичливих відносин між урядовими закладами, органами самоврядування і широкою громадськістю в цілому;
- пабліситі – інформація з незалежного джерела, яка використовується ЗМІ, внаслідок того, що вона має цінність новини;
- маркетинг – процес задоволення потреб, просування та поширення на ринку ідей, товарів і послуг з метою організації обміну, що задовольняє запити як індивіда, так й організації;
- створення іміджу – у цьому контексті насамперед розуміється як створення якогось іміджу («образу», «уяви») продукції, ідеї й навіть особистості (політика, артиста й т.д.).

Діяльність PR-фахівців у сфері створення іміджу (іміджмейкеру) входять:

- позиціонування об'єкта, тобто створення, підтримка й відтворення зрозумілого іміджу, роз'яснення потенційним клієнтам існуючих проблем;
- підвищення іміджу – певна робота зі створення позитивного образу продукції, ідеї або індивіда;
- реклама – це механізм просування та презентації товарів, послуг, організацій й особистостей і формування попиту на них. При цьому реклама також є формою масової комунікації, яка має відмінності у порівнянні з засобами комунікації, розглянутими вище.

В цілому імідж організації формується за результатами будь-яких контактів організації з зовнішнім середовищем. Це можуть бути телефонні розмови співробітників з клієнтами чи партнерами, враження від оформлення ділового простору офісу, інформація, що надається у звичайних та електронних листах, плітки та багато інших каналів. Дуже спрощує цілісне сприйняття комунікаційних зусиль організації використання єдиного корпоративного стилю. Зазвичай елементами корпоративного (фірмового) стилю є:

- ім'я організації (або «повне ім'я» + «скорочене ім'я – аббревіатура»);
- логотип (або логотип + знак);
- ідентифікаційні кольори (колірна гама);
- ідентифікаційні шрифти;
- текст – слоган, девіз.

Ці елементи можуть використовуватися у:

- корпоративних візитках;
- документації – бланки для документообігу, фірмові конверти, папки;
- друкованій (рекламній) продукції – буклети, брошури, рекламні блоки й листівки, плакати;
- корпоративному сайті.

Підкреслюють корпоративний стиль також:

- одяг;
- сувенірна продукція;
- інтер'єр – оформлення офісу, виставкових залів.

Грамотно створений фірмовий стиль включає і правила спілкування, при дотриманні яких створюється позитивний імідж організації та підвищується згуртованість працівників.

Зараз поширюється практика використання електронних засобів комунікації, котрі мають свої особливості, знання яких є необхідним для ефективного їхнього використання.

PR-кампанії. Виходячи з базових параметрів та загальної схеми роботи, інформаційно-комунікаційні кампанії визначаються як комплекс суспільномасових заходів (публічних акцій, інформаційно-рекламних або іміджевих кампаній в ЗМІ), що об'єднані єдиною ціллю, методами її досягнення та певними хронологічними рамками. За тривалістю вони зазвичай бувають від тижня і до одного року.

Зрозуміло, такі терміни можуть бути різні і залежать від конкретної ситуації та базових завдань.

За цільовим призначенням та сценарієм реалізації інформаційнокомунікаційні кампанії можна визначити, як:

- інформаційні (промоція, лобіювання інтересів, пошук партнерів, інвесторів та ін.);
- політичні (передвиборчі перегони, боротьба з опонентами, лобіювання, промоція окремих політичних ідей, лідерів або громадсько-політичних структур);
- громадські (промоція суспільних ідей, проектів, захист прав та свобод, публічна підтримка громадських рухів або окремих

лідерів та ін.). За характером та специфікою здійснення вважаємо доцільним визначити такі інформаційно-комунікаційні кампанії:

- мас-медійні (головний інструментарій – ЗМІ);
- публічно-масові (головний інструментарій – публічні заходи);
- змішаного типу (ЗМІ та публічні заходи).

Кожний крок, що здійснюється в плані роботи щодо реалізації кампанії, має носити системний характер із дотриманням принципів, позначених у відповідній корпоративній комунікаційній концепції. Насамперед слід зазначити, що інформаційно-комунікаційна кампанія має бути чітко спланована та співвіднесена із загальним календарним планом діяльності організації.

Документ, у якому узагальнюється базова інформація щодо підготовки та проведення кампанії, має складатися з таких базових частин:

- головна мета та завдання; обґрунтування необхідності проведення;
- ідеологічні засади (легенда, візуальний образ та ін);
- практичний інструментарій (публічні заходи та комунікаційні канали);
- чітка схема реалізації та календарний план;
- визначення та обґрунтування матеріально-технічних потреб.

PR-акції можуть бути як складовими частинами комплексних PR-кампаній, так і окремими тематичними проектами. За своєю суттю публічні акції – це короткотермінові (зазвичай одноденні) суспільно-масові заходи, що мають певну мету та практичний інструментарій її досягнення.

Як свідчить практика, при плануванні та практичній реалізації публічних акцій застосовуються два комунікаційних канали:

засоби масової інформації (телебачення, радіо, преса, інтернетвидання);

аудіо-візуальний контакт із цільовими групами (безпосереднє спілкування з покупцями, користувачами, симпатиками та ін.).

У переважній більшості сучасні PR-акції інтегровані. Останнє передбачає застосування в рамках однієї події різноманітні інструменти, що не є суто піарівськими, втім активно застосовуються в інших галузях маркетингових комунікацій (реклама, SMM, директ-маркетинг, сейлспромоушн та ін.).

Враховуючи все зазначене вище, можемо визначити такі типи акцій:

- календарні – заходи приурочені до загальнонаціональних, релігійних або професійних свят;
- тематичні – акції, що проводяться відповідно до конкретних потреб у контексті загального планування;
- кризові – акції спрямовані на подолання чи нівелювання негативних тенденцій або кризових ситуацій.

За видами та цільовим призначенням, публічні акції, можна поділити на:

- тематичні дні, вечори, тижні, місячники;
- ярмарки та фестивалі;
- офіційні зустрічі, «круглі столи», конференції, конгреси, симпозіуми;
- народні віче та плебісцити;
- річниці, ювілеї, знаменні дати;
- публічні дебати;
- корпоративні заходи (фуршети, презентації, бенкети, пікніки, ін.);
- інтелектуальні змагання та вікторини;
- спортивні змагання та спартакіади;
- спонсорські та благодійні заходи;
- концертні, театральні вистави та турне;
- релігійні церемонії;
- заходи із благоустрою парків, дитячих майданчиків, висаджуванням дерев та ін.;
- протестні заходи (пікети, демонстрації та ін.).

Таблиця 2.2

Типологічна схема публічних акцій

	Реклама	PR
Реклама	Конференція Круглий стіл Інтернет-конференція	
PR		Прес-тур Прес-конференція Брифінг
Інші маркетингові публічні акції	Директ-мейл Презентація Спонсорство	Розіграші Лотереї Автопробіг

Базовими складовими успіху будь якої публічної акції є три фактори:

- актуальність теми та системна реалізація заходу;
- залучення VIP-персон;
- залучення ЗМІ.

При визначенні дати та місця проведення заходу необхідно враховувати:

сезонний та погодний фактори (особливо у випадку, коли проводиться на вулиці);

фактор вільної інформаційної ніші (відсутність більш цікавих інформаційних приводів для ЗМІ);

періодичність виходу ЗМІ (дні й час виходу друкованих видань та інформаційних програм на телебаченні та радіо).

2.3. Засоби електронної комунікації

Комунікаційні можливості, які дає мережа Інтернет, є унікальними у порівнянні із традиційними комунікаційними каналами. Комунікаційна модель, яка реалізована за допомогою традиційних ЗМІ, є процесом «один для багатьох», за якого інформація завдяки засобам комунікації передається від одного джерела (компанії) групі споживачів.

На відміну від традиційних ЗМІ Інтернет-середовище представляє істотно більшу розманітість комунікаційних моделей. Крім вищерозглянутої моделі «один для багатьох», у мережі Інтернет використовується модель «багато для багатьох», за якої кожний користувач мережі має можливість здійснення комунікації з іншими окремими користувачами або їхніми групами, причому це може здійснюватися як від свого імені, так і від імені групи (компанії).

Модель «багато для багатьох» надає можливість реалізації таких видів комунікаційного впливу:

- індивідуальні користувачі можуть вивчати зміст WWW;
- організації можуть взаємодіяти в мережі Інтернет як між собою, так і з інформацією, що надходить від індивідуальних користувачів;
- організації можуть поширювати інформацію завдяки власному серверу або сайту;
- індивідуальні користувачі можуть надавати та поширювати власну інформацію;

- індивідуальні користувачі і компанії можуть безпосередньо спілкуватися між собою, наприклад, за допомогою e-mail.

Виходячи з вищевідзначених видів взаємодії, стає очевидним, що комунікаційна модель «багато для багатьох» містить у собі модель «одиноким». Тобто є можливість створення індивідуального повідомлення кожному з учасників комунікації з урахуванням його особливостей, не втрачаючи кількість адресатів. Можливості електронних засобів комунікації дозволяють поєднувати текстову інформацію з аудіо-, відео-, графічною інформацією та отримувати зворотний зв'язок. Це дозволяє значно підвищити ефективність комунікації.

Стилі комунікації залежать від схем взаємодії через Інтернет. Найбільш розповсюдженими з них є:

- B2C (business-to-consumer) взаємодія підприємств з кінцевим споживачем;
- C2C (consumer-to-consumer) взаємодія між приватними особами;
- C2B (consumer-to-business) взаємодія споживача з підприємством;
- B2A (business-to-administration) взаємодія підприємств з адміністрацією (переважно органами місцевого самоврядування);
- C2A (consumer-to-administration) взаємодія приватної особи з адміністрацією;
- G2B (government-to-business) взаємодія уряду та бізнесу;
- G2C (government-to-consumer) взаємодія уряду та приватних осіб.

Основним представництвом організації у мережі є **корпоративний сайт**. Ми не будемо розглядати тут такі специфічні різновиди сайтів, як електронний магазин, сайт новин, сайт-аукціон, сайти фінансових послуг тощо, бо з точки зору комунікаційних завдань вони несуть ті ж самі функції, а розкриття особливостей їхнього функціонування потребує багато місця. Розглянемо саме корпоративний сайт, основна функція якого – інформаційна підтримка основної діяльності підприємства. Це може виражатися у такому:

- полегшення комунікації із віддаленими підрозділами, партнерами, клієнтами;
- просування товарів і послуг компанії в мережі Інтернет;
- розширення бази клієнтів;

- підтримка клієнтів і партнерів;
- удосконалення процесів взаємодії з громадськістю;
- формування позитивного іміджу.

Для формування у громадськості позитивного сприйняття сайт має мати такі властивості:

- професійно виконаний дизайн;
- регулярне відновлення інформації (новини, інформація про рекламні акції, статті про діяльність і досягнення й т.д.);
- підтримка діалогу з відвідувачами та партнерами і залучення їх до дискусії (форум, гостьова книга, книга відзвітів, анкети, опитування).

Загальна структура корпоративного сайту:

- головна сторінка;
- система навігації по сайту;
- інформація про організацію (історія організації, контакти, як їх знайти, ліцензії, дозвільні документи, публічна фінансова звітність);
- інформаційний розділ (корисна та цікава інформація про сферу бізнесу, галузева аналітика);
- система реєстрації і авторизації;
- розділ для партнерів;
- система online-замовлення і його обробки;
- новини компанії;
- розділ для спілкування з клієнтами;
- розділи конкурсів, розіграшів призів і рекламних акцій.

Звичайно конкретне наповнення та структура сайту може дещо змінюватися в залежності від специфіки діяльності організації. Одне із завдань корпоративного сайту – підвищення впізнавання й популярності логотипу, а також елементів фірмового стилю організації. Тому оформлення головної сторінки сайту компанії звичайно здійснюється з використанням її фірмового стилю та фірмових кольорів.

У процесі створення корпоративного сайту необхідно визначити контактні аудиторії та наповнити окремі сторінки сайту з урахуванням особливостей цих аудиторій і продумати систему гіперпосилань таким чином, щоб кожен користувач мав змогу пересуватися розділами сайту згідно зі своїми уподобаннями.

Важливим елементом Інтернет-комунікації є використання електронних листів. Існує ряд правил, що дозволяє зробити спілкування

з використанням цього каналу більш ефективним, зокрема підвищити ефективність розсилки електронних повідомлень:

- тема листа має бути чітко визначена;
- відправляючи лист, знищіть ознаки того, що ви посилали його ще комусь або просто переслали;
- відповідаючи на запитання, скопіюйте запитання у свій електронний лист, і тільки потім пишеть на нього відповідь;
- налаштуйте вашу поштову програму так, щоб кожен ваш лист містив підпис (починайте лист зі звертання до адресата, а наприкінці листа пишеть «З повагою, (вставте своє ім'я)», або використовуйте інший підпис);
- використовуйте стиль ділового спілкування.

Ще одним з ефективних каналів Інтернет-комунікацій є використання форумів і блогів (Інтернет-щоденників) співробітників та керівництва організації для просування основних ідей організації. Ці форми комунікації є неформальними за суттю, тому сприймаються з більшою довірою, але потрібна велика майстерність для їхнього цілеспрямованого використання.

Розвинені інформаційні зв'язки є дуже важливими для організації, бо тільки вони дають змогу отримувати різнопланову достовірну та повну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отримання та передача інформації здійснюється шляхом комунікації, яка неможлива без часткових втрат або перекручення інформації, тому підвищення ефективності комунікації є основним завданням управління інформаційно-комунікаційними зв'язками.

Обов'язковим елементом ефективної комунікації є надійний зворотний зв'язок, що забезпечує оцінку розуміння повідомлень.

Різні канали комунікації мають особливості, отже для більш ефективного процесу треба обирати ті канали, які дозволяють передати та отримати інформацію до контактних аудиторій з мінімальними втратами та змінами.

Завдання, канали, засоби та схеми комунікації різні для міжособистої, групової, масової комунікації, а також комунікації усередині організації та організації, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Електронні засоби комунікації розширюють можливості організації, але мають суттєві відмінності від традиційних засобів, які треба мати на увазі.

Контрольні запитання та тести

1. Охарактеризуйте потребу в інформації на різних стадіях управління.
2. За якими ознаками класифікується інформація?
3. Дайте визначення комунікації.
4. Наведіть схему комунікативного акту.
5. Наведіть основні комунікаційні бар'єри.
6. Які ви знаєте засоби невербальної комунікації?
7. Які поняття є основними у процесі групової комунікації?
8. Наведіть відмінні риси масової комунікації.
9. Які основні схеми комунікативних мереж існують, які в них недоліки та переваги?
10. Які основні завдання зовнішньої комунікації організації?
11. Дайте класифікацію контактних аудиторій.
12. Наведіть основні елементи корпоративного стилю та цілі його використання.
13. Які основні можливості комунікації за допомогою Інтернету?
14. Наведіть основні схеми взаємодії між користувачами в Інтернеті.
15. Які основні завдання та елементи корпоративного сайту?

Тести

Тест 1. Комунікативний процес може виникати між:

- А. Механізмом – механізмом;
- Б. Людиною – людиною (групою людей – групою людей);
- В. Механізмом – людиною;
- Г. Групою людей – механізмом.

Тест 2. У трактуванні поняття “комунікація” не існує підходу:

- А. Лінгвістичного;
- Б. Економічного
- В. Соціального
- Г. Паранормального.

Тест 3. Легітимність, яка спирається на визнані народом закони, в рамках яких обираються і діють представники влади називають:

- А. Традиційною;
- Б. Рационально-легальною;
- В. Харизматичною;
- Г. Законною

Тест 4. Втрата довіри до влади, позбавлення її підтримки суспільства називається:

- А. Опозицією;
- Б. Фіаско
- В. Протестом;
- Г. Делегітимністю

Тест 5. Актуальність інформації – це:

- А. Властивість інформації бути зрозумілою для адресата;
- Б. Стилість та чіткість викладення інформації
- В. Її очевидність, яка ґрунтується на її демонстрації
- Г. Наявність відомостей, необхідних і достатніх для прийняття раціонального управлінського рішення
- Д. Немає правильної відповіді

Тест 6.Прес-конференція - це:

- А. Зустріч керівників ЗМІ з представниками влади;
- Б. Заява із приводу змін у діяльності організації;
- В. ефірний час і місце, що представляє ЗМІ безкоштовно;
- Г. інструмент PR, що використовує відомі обличчя;
- Д. інформаційна зустріч, на яку запрошують представників ЗМІ, заздалегідь розіславши їм матеріали про її зміст.

Глава 3. ТЕХНІКА СТВОРЕННЯ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Роль та типи команд в організації

Незважаючи на швидко зростаюче визнання потреби в командній роботі, досі потенційні можливості команд в діяльності великих організацій практично не використовуються. Однією з причин такого парадоксального факту є те, що керівники недостатньо чітко розуміють, що таке команда, як її створювати і як використати.

Використовуючи термін "команда", часто мають на увазі різні, часто протилежні речі. Під командою розуміємо групу людей, що організована для певної мети. Організовані в команду працівники розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів. Члени команди взаємозв'язані в роботі, тобто для досягнення цілей та результатів вони потребують роботи інших учасників.

В якості техніки створення та управління командою стає альтернативою для подальшого управління людьми та отримання позитивного результату праці. Робота в команді викликає зріст мотивації, визволення творчого початку всіх учасників команди, а також інтенсифікації їх взаємодії. Для порівняння пропонуємо характеристику традиційного управління та управління роботою в команді, що представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Відмінності традиційного управління та управління роботою в командах

Традиційне управління	Управління роботою в команді
Рутинна і стандартизація	Оригінальність, гнучкість, готовність до ризику
Залежність від думки керівника	Відсутність завданого управління, чутливість до змін
Прийняття окремих рішень	Передача повноважень і розробка майбутніх цілей
Вплив владою	Управління і взаємодія в якості партнера
Спонукаюче управління	Ідентифікаційне управління
Конкурентне мислення	Взаємодія та залучення

До техніки командоутворення звертаються тоді, коли необхідно виконати великий об'єм робіт, або багатоетапний проект чи програму у відповідності до структури виконуваних робіт, функцій та процесів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристики роботи у відповідності до функцій і процесів

Характеристика роботи у відповідності до функції	Характеристика роботи у відповідності до процесу
Виключення відчуття власності	Команда є власником продукту, сервісу або процесу
Одностороння робота для фахівців	Багатогранні вимога
Керівники панують в групі або колективі	Команди керують собою самостійно
Підтримуючий персонал знаходиться за межами керівництва	Підтримуючий персонал інтегрується
Організаційні рішення приймаються керівниками	Члени команди включаються до прийняття організаційних рішень

Типи команд

Дослідники ще не прийшли до єдиної типології команд. На думку Д. Макінтош-Флетчер, існує два головні типи команд : кросс-функціональні і інтактні команди.

Кросс-функціональна команда формується з представників різних підрозділів формальної організації і відбиває їх інтереси. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, що означає результат, проблему або можливість. Тривалість існування команди визначається завершеністю завдання. Для членів команди робота над завданням є вторинною по відношенню до їх основної роботи. Керівник команди може бути формальний призначеним або вибраним з членів команди. **Інтактна команда** (інтактний - незайманий, неушкоджений, цілий) є виробничим підрозділом або довготривало існуючою робочою групою, що виробляє певний продукт або послугу. Вона може мати керівника, який, не будучи членом команди, забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє членам команди фокусувати зусилля на поставлених завданнях. У інших випадках команда може мати керівника, що є членом команди, який також проводить збори і координує взаємозв'язки команди з іншими групами. В деяких випадках роль керівника може виконуватися і поперемінно членами групи у міру розвитку їх лідерських навичок або залежно від ситуації. Досить розвинені, зрілі,

які керуються самостійно, автономні інтактні команди можуть функціонувати як невеликі підприємства. У таблиці 3.3. представлена матриця типів команд.

Таблиця 3.3

Типи команд

	Тип команд		Інші групи
	крос-функціональні команди	інтактні команди	комітети, ради, комісії і т. п.
Членство	Члени групи представляють більшість один підрозділ	Члени групи представляють робочу групу або підрозділ	Члени групи представляють учасників з різних підрозділів
Тривалість існування	Тривалість існування визначається завершенистю виконання завдання	Постійне існування	Постійне або визначене у часі
Цілі	Фокус на виконанні однієї задачі	Виконання декількох задач в визначених межах	Координація або удосконалення діяльності
Вимір	Досягнення виконання поставленої задачі або визначеного результату	Досягнення поставленої організаційної цілі	Виконання роботи відповідності з уставом або правилами

Команда може бути створена для будь-яких цілей. В деяких випадках команди мають взаємозалежні цілі: одна команда виконує свою частину роботи тільки після того, як інша виконає свою частину.

Нижче представлена типологія, що виділяє чотири категорії команд залежно від поставлених цілей :

дорадча (рада, "круглий стіл", групи, що займаються залученням працівників до процесу управління);

виробнича (виробничі бригади, шахтарські команди, ремонтні бригади, команди льотного складу, групи обробки даних);

проектна (дослідницька група, група планування, інженерна група, цільова група); група дій (спортивна команда, група для розваг, експедиція, команда на переговорах, бригада хірургів, військовий підрозділ).

Джоуль. Катценбах і Д.Смит відповідно до роду діяльності, яку виконує в організації група, виділяють наступні команди: що займаються підготовкою рекомендацій; виробничі команди; команди, що управляють.

3.2. Етапи та принципи створення команд

1. Організаційно-аналітичний етап має на меті вивчення загальнокомандних характеристик. Тут вирішуються три головні завдання. Вибір загальної стратегії діяльності команди (її цілей, напрямів діяльності, корпоративної культури, цінностей). Це своєрідні обмеження на підбір членів команди. Їх ігнорування не дозволяє сформулювати конкретні вимоги до команди. Вибір організаційної структури команди, відповідної її загальної стратегії (количествауровней ієрархії, функціональних зв'язків та ін.). Це забезпечує управляемість команди і дозволяє уникнути "інфарктної" системи управління для її лідера. Професіографічний аналіз команди, що виявляє вимоги до окремих партнерів і до команди в цілому з боку змісту управлінської діяльності.

2. Етап оцінки індивідуальних характеристик кандидатів в команду служить для визначення відповідності їх індивідуально-особових властивостей вимогам, виявленим при проведенні професіографічного аналізу.

3. Етап синтезу групового психологічного профіля команди націлений на формування її психологічної і професійно-ділової структури. Тут створюється варіант команди на основі принципу погодженого оптимуму. При цьому узгодженню підлягають:

- індивідуальні управлінські переваги (узгодженість управлінських стилів); - характеристики професійної взаємодії (схильність до злагодженої спільної роботи);
- індивідуальні погляди на корпоративну культуру організації (несуперечність ціннісної системи поглядів); - домагання партнерів на соціальні ролі в команді (узгодженість ролевої структури команди);

- внутрішньокорандні міжособистісні стосунки (узгодженість системи взаємних симпатій і антипатій);
- особові параметри (узгодженість темпераментів і характерологіческих властивостей партнерів);
- інтелектуальні стратегії рішення проблем (узгодженість індивідуальних стилів ділового мислення партнерів).

При узгодженні індивідуальних характеристик членів команди в умовах кризових ситуацій додаткового рішення вимагають такі завдання, як формування самої усвідомленості необхідності кардинальних змін, створення мотивуючого образу післякризової ситуації і реконструкція внутрішньокорандних управлінських стосунків в процесі реалізації змін.

У питаннях підбору кандидатур в управлінську команду керівники часто опираються на психологічно невиправдані критерії. Ось деякі з них.

Підбір за критерієм особистої відданості. Ця найглибше укорінена у свідомості керівників помилка, що сформувалася упродовж віків і збереглася до наших днів. Воно пояснюється тим, що мотив особистої безпеки займає один з верхніх східців в ієрархії мотивів людей. Проте керівник, що здійснює підбір кандидатів в команду, підсвідомо ігнорує суть людської природи, яка наділяє кожного індивіда потребою свободи, хоча і створює масу обмежень для її прояву. З психологічної точки зору при спільній діяльності, обкресленій субординаційними стосунками, "особисто відданою" може бути тільки закомплексована, психічно неповноцінна особа. Найчастіше за факт особистої відданості береться уміла маніпуляція, яка врешті-решт обертається проти самого ж керівника. Помилковість пріоритетного підбору кандидатів за цим критерієм підтверджена численними прикладами з управлінської практики.

Підбір за критерієм результатів діяльності. Прагматичність цього критерію гіпнотизує тих, хто здійснює підбір кандидатів в команду. Проте чи можна вважати кандидата умілим і перспективним, якщо він орієнтований на отримання результату за всяку ціну і ігнорує при цьому багато людських цінностей? Очевидно, що при підборі кандидатів за цим критерієм корисно керуватися однією з управлінських мудростей, яка свідчить, що успіх слід вимірювати не стільки тим, чого людина досягла, скільки тими перешкодами, які він здолав на шляху до успіху.

Підбір за критерієм наявності компромату на претендента. Аморальність підбору команди за цим критерієм, очевидна. Проте уявна власна безпека при такому підборі зачаровує керівника. У результаті керівник сам стає "рівним серед рівних" у своїй "мафіозній" команді. І

коли-небудь його партнери продемонструють йому свою незалежність, відмовившись покорятися в найкритичніший для існування команди момент. Ця схема діє невідворотно у всі часи і в усіх народів.

Підбір за критерієм високої професійної кваліфікації. Серед усіх якостей, необхідних для роботи в команді, професіоналізм все ж не займає першого місця, поступаючись тим з них, які спираються на особові. Успішний Генрі Форд говорив: "Вони (фахівці) такі розумні і досвідчені що в точності знають, чому не можна зробити того-то і того-то; вони бачать межі і перешкоди. Тому я ніколи не беру на службу чистокровних фахівців. Якби я хотів убити конкурентів нечесними способами, я б надав їм полчища фахівців. Отримавши масу хороших рад, мої конкуренти не могли б приступити до роботи". Абсолютизація цього критерію при підборі керівних кадрів призводить до технократизму, ігноруванню людського чинника. Хороший професор стає поганим ректором відмінний технолог - безпорадним директором заводу.

Підбір за критерієм лояльності. Природа цього підходу підкоряється відомому в психології управління іронічному "принципу електричної лампочки" : не підходиш до патрона, означає нічого тобі не світить. Тут кандидати в команду оцінюються передусім з боку виконавчої, виконання вимог керівництва і демонстрації своєї прихильності йому. Джерело лояльності полягає не стільки в усвідомленому виконанні цих положень, скільки в характері кандидата, його зацікавленості мати місце в команді. Там, де очолює цей критерій, люди працюють "від цих до цих", без прояву ініціативи, намагаються бути непомітними. Свідомо або мимоволі вони наслідують ради Талейрана, які він давав молодим честолюбним дипломатам- "Одягайтеся в усі сіре, тримайтеся в тіні і не проявляйте ініціативи"

Підбір за ознакою "номенклатурної обойми". Кандидата включають в команду лише на тій основі, що він раніше обіймав відповідальну посаду, має певний управлінський досвід.

Підбір за критерієм соціальної активності. Сенс цього підходу поміщений в афоризм: "Кудкудакати важливіше, ніж нести яйця". Перевага віддається кандидатові, що має високі комунікативні якості і має круг знайомств з корисними людьми. Зліт ділової кар'єри претендента супроводжується його повною бездіяльністю і безпорадністю в практичних справах.

У найзагальнішому вигляді відповідь на це питання така: слід перейти від критеріального інструментарію підбору до науково-обґрунтованих концептуальних підходів. При підборі членів команди

слід отримати відповідь на три основні питання, що відносяться до кожного кандидата: Що він хоче"? Що він може? Відповідь на перше питання розкриває соціально-психологічну сторону кандидата : його світогляд, структуру цінностей, мотиваційну сферу, установки.

Другий - виявляє його професійно-ділові якості, управлінські переваги, стиль роботи.

Третій - характеризує психологічний портрет кандидата як особистості. Відповіді кожного кандидата повинні мати властивість несуперечності як відносно свого внутрішнього світу, так і відносно образу команди, який зазвичай заздалегідь закладений в ідею її створення. Ця властивість може бути забезпечена за рахунок використання адекватніших завданню підбору претендентів в команду концепції рівноваги, принципу погодженого оптимуму і технологій узгодження елементів внутрішньокмандної взаємодії.

Існує багато різних способів об'єднання людей для розробки стратегії змін:

- стратегія розробляється керівником організації, а вся необхідна інформація надається відповідними відділами, службами і підрозділами. Такий процес характерний для невеликих і частково середніх організацій;
- стратегія виробляється групою, яка постійно діє (наприклад, радою директорів);
- для розробки стратегії створюється група, яку очолює керівник організації, в яку входять керівники підрозділів і фахівці;
- стратегія розробляється спеціально створеною для цієї цілі командою.

Розробка стратегії змін спеціально створеною для цього командою стає все більш поширеною в організаціях. Проте створення команд стратегічного управління є непростим завданням, що вимагає високої управлінської кваліфікації і мистецтва управління людьми.

Команду можна визначити як групу людей, які мають високу кваліфікацію в певній галузі і максимально відданих загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу.

Принципи створення команд.

Процес формування команди – завдання, що вимагає високої управлінської компетенції. При його здійсненні потрібна не лише наявність правильно підібраних, висококваліфікованих фахівців, але і людей, охочих працювати разом, спільно, як команда.

Будь-який процес має свою тривалість, тому складається з деяких етапів. Оскільки створення команди це певний процес, то він складається з декількох етапів, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Етапи створення команди

Стадія 1 Підготовка	Стадія 2 Створення робочих умов	Стадія 3 Формування і побудова команди	Стадія 4 Сприяння в роботі
Вирішити, яку роботу необхідно виконати	Вирішити, чи потрібна команда для виконання завдання	Вирішити яку структуру управління повинна мати команда	Визначити цілі команди
Забезпечити команду всіма необхідними матеріалами і устаткуванням для виконання роботи	Упевнитися, що команда складається з людей, дійсно необхідних для виконання роботи	Встановити межі: хто є, і хто не є членом команди	Прийти до угоди щодо процесу виконання завдань
Визначити правила поведінки, якихмають дотримувати всі члени команди	Втручатися для усунення проблем	Поповнювати команди матеріальними ресурсами	Заміщати тих, хто залишив команду

Аби правильно організувати роботу команд, її створення має пройти чотири стадії:

1. Підготовка.
2. Створення робочих умов.
3. Формування і побудова команди.
4. Сприяння в роботі.

Кожній стадії відповідають свої принципи і цілі. Створення команди має проходити поступово і послідовно.

Перша стадія створення ефективної команди називається «Попередньою роботою». На цьому етапі особливо важливо правильно визначити, наскільки дійсно необхідне створення команди. Менеджер повинен вирішити, що йому більш необхідно для цього виду роботи: декілька окремих співробітників для роботи з ним особисто або потрібно

створити команду. Як правило, необхідність в створенні команди виникає, якщо передбачається, що в даному випадку потрібно використовувати творчий підхід до виконання завдання. Для команд обов'язково повинні бути присутніми чітка постановка цілей і перелік навичок, необхідних для виконання роботи. Заздалегідь ухвалюється рішення про сферу компетенції команди.

Друга стадія включає створення умов для роботи. На цій стадії керівництво організації визначає умови, відповідно до яких команда виконує свою роботу. Команди повинні бути забезпечені ресурсами, необхідними для успішної роботи. Вони включають матеріальні ресурси (наприклад, робочі інструменти, устаткування і гроші), людські ресурси (наприклад, відповідний склад кваліфікованих професіоналів) і підтримку з боку організації (наприклад, готовність організації надати команді можливість виконувати роботу так, як вона вважає за потрібне). Але, з іншого боку, якщо менеджери не створюватимуть відповідні умови для роботи команд, це сприятиме їхньому провалу.

Третя стадія включає процес формування і побудови команди. Для того щоб дати команді хороший старт, необхідно зробити таке. По-перше, менеджери повинні чітко визначити межі: хто є і хто не є членом команди. Іноді команди зазнають краху тільки тому, що членство в них деяких осіб залишається невизначеним. Усуваючи подібну невизначеність, можна уникнути безладу і розладу планів. По-друге, члени команди повинні розділяти загальну ціль. Якщо цього не відбувається, то провал в роботі забезпечений. По-третє, керівництво організації має пояснити команді її завдання і ступінь відповідальності за виконувані функції. Однак при цьому не обов'язково пояснювати, як саме виконати поставлене завдання.

І, нарешті, команду яка почала функціонувати необхідно забезпечити постійною підтримкою з боку менеджменту організації (четверта стадія).

Результат командної роботи визначається тим, наскільки команда прогресивна сама по собі за складом, нормами і ціннісними орієнтаціями. Команда, в якій культивується дух винахідництва і оригінальності, прагне до новаторського типу поведінки.

На підготовку командного рішення потрібно більше часу, ніж на ухвалення індивідуального, оскільки передбачаються взаємні контакти і знаходження консенсусу щодо прийняття рішення.

Основні чинники ефективної роботи команди:

- задоволення індивідуальних потреб членів команди;
- успішна взаємодія в команді;
- вирішення поставлених перед командою завдань.

Ці елементи взаємозалежні. Наприклад, особисте задоволення залежить не тільки від успішного вирішення завдань, але і від якості взаємин в команді, а також від соціальних аспектів командної роботи.

3.3. Створення команд для стратегічних змін

Зміни — це постійний процес. Постійні і взаємнопроникаючі зміни стали життєвою необхідністю корпорацій. Якщо керівники підприємств хочуть сьогодні посісти лідируючі позиції на ринку, вони мають навчитися адекватно реагувати на все зростаючу кількість змін на ринку. Керівникам слід переглянути існуючу структуру своїх підприємств, загальну політику ведення бізнесу, можливості використання нових технологій, а також відносини із персоналом і клієнтами. Згідно з визначенням словника «**змінити**» означає «надавати чомусь інше положення, задати інший напрям або курс, зробити зрушення від однієї позиції до іншої, модифікувати, трансформувати, замінити, перевести в іншу якість».

Більшість організацій стурбовані тим, що необхідно змінити, для того щоб поліпшити діяльність підприємства і якість його продукції, але при цьому людський чинник, безпосередньо пов'язаний з реалізацією цих рішень, нерідко залишається без уваги. Для успішного впровадження глобальних змін підприємствам необхідно встановити зв'язок між організацією, працівником і змінами, що вводяться. Це завдання досягається шляхом заохочення гнучкіших відносин серед персоналу організації.

Існує багато різних способів об'єднання людей для розробки **стратегії змін**:

- стратегія розробляється керівником організації, а вся необхідна інформація надається відповідними відділами, службами і підрозділами. Такий процес характерний для невеликих і частково середніх організацій;
- стратегія виробляється групою, яка постійно діє (наприклад, радою директорів);
- для розробки стратегії створюється група, яку очолює керівник організації, в яку входять керівники підрозділів і фахівці;
- стратегія розробляється спеціально створеною для цієї цілі командою.

Розробка стратегії змін спеціально створеною для цього командою стає все більш поширеною в організаціях. Проте створення команд стратегічного управління є непростим завданням, що вимагає високої управлінської кваліфікації і мистецтва управління людьми.

Процес формування команди – завдання, що вимагає високої управлінської компетенції. При його здійсненні потрібна не лише наявність правильно підібраних, висококваліфікованих фахівців, але і людей, охочих працювати разом, спільно, як команда.

Ефективність роботи команди стратегічних змін залежить від:

- управління кількісним складом команди;
- управління функціональними обов'язками членів команди;
- розподілу функціональних і командних ролей.

Управляючи цими видами командної роботи, можна контролювати ефективність роботи команд, підвищуючи результативність і досягаючи успіхів в проведенні змін.

Ефективність команди в значній мірі визначається особистими якостями її членів і взаємостосунками між ними. Кожен повинен бути готовий спрямувати усі свої здібності і знання на вирішення командного завдання.

Рівень компетентності, що включає знання, розуміння, навички і особисті якості, якими повинні володіти члени команди, визначається завданнями і методами досягнення цілі.

Важливо якомога частіше оцінювати співвідношення між результатами роботи команди і вимогами до рівня компетентності, аби вчасно виявити проблеми, що намічаються, і провести необхідні перестановки, організувати відповідні тренінги і так далі.

Підбираючи людей в команду, ми здійснюємо свій вибір, виходячи з їхніх навичок, знань і досвіду. Але для досягнення командної ефективності важливі не тільки навички, знання і досвід, але в рівній мірі особисті якості та особові характеристики членів команди.

Коли люди працюють у складі однієї групи або команди, кожен з них виконує ролі двох типів: функціональну, таку, що базується на професійних навичках і практичному досвіді, і командну, в основі якої лежать особистісні особливості.

Виділяють дев'ять командних ролей. Дослідження показали, що кожен член команди відіграє не одну, а часто дві, навіть три або чотири командні ролі, табл.3.3.

У більшості сучасних організацій існує постійна плінність кадрів. При відборі і ухваленні нових співробітників, менеджери, що узяли на озброєння концепцію командних ролей, цілеспрямовано підбиратимуть собі персонал.

Таблиця 3.3

Командні ролі

Командна роль	Необхідні особистісні якості і внесок у діяльність команди	Допустимі недоліки
1	2	3
Мислитель	Творча спрямованість, багата уява, неординарність мислення. Прагнення до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди	Недостатність досвіду міжособистісного спілкування Психологічна нестійкість Може довго затримуватися на розгляді «цікавих ідей»
Виконавець	Втілює ідеї в практичні дії. Перетворює рішення на легкоздійсненні завдання. Вносить впорядкованість до діяльності команди	Недостатня гнучкість. Неприйняття фантастичних ідей Неприятність до частих змін планів
Доводчик	Старанність і сумлінність. Стежить за тим, щоб завдання виконувалися повністю. Відстежує своєчасність виконання завдань	Надмірна стурбованість станом справ. Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозного відношення до його обов'язків з боку інших
Оцінювач	Сповідує неупереджений критичний аналіз ситуації. Стратегічний підхід і проникливість в оцінках. Точність думок, прагнення розглядати всі можливі варіанти рішення. Недооцінка чинників стимулювання і натхнення.	Недостатність натхнення і творчої уяви. Здатність придушувати ініціативу інших.
Дослідник ресурсів	Володіння мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів. Талант імпровізатора, вивчає сприятливі можливості. Ентузіазм, комунікабельність.	Втрачає інтерес у міру згасання ентузіазму. Перескакує від одного завдання до іншого. Потребує зовнішнього тиску.

Подовження табл. 3.3

1	2	3
Формувальник	Постійна орієнтованість на рішення поставленого завдання. Стимулює роботу всієї команди. Сприяє реалізації ухвалених рішень. Спонукає співробітників працювати інтенсивніше. Енергійність, прагнення до переваги і роботи з повною віддачею сил.	Легко переходить в стан роздратованості і розчарування. Імпульсивність і нетерплячість. Нетерпимість до нечітких формулювань і нерішучості в поведінці.
Колективіст	Сприяє гармонізації відносин в команді і усуненню розбіжностей. Уважно вислуховує співбесідника; спирається на думки інших. Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості	Нерішучість в кризових ситуаціях. Прагнення уникати загострення ситуацій. Може перешкодити здійсненню дій в вирішальний момент.
Голова	Чітко формулює цілі, добре виконує функції ведучого під час дискусій. Сприяє ефективному ухваленню рішень. Має хороші комунікативні навички; соціальний лідер	Може справляти враження людини, схильної до маніпуляцій. Схильність до перекладання своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги всієї команди.
Фахівець	Володіє навичками і знаннями, що рідко зустрічаються. Цілеспрямованість і здатність концентрувати зусилля. Ініціативність і здатність цілком віддаватися роботі.	Корисний лише в вузькопрофесійній сфері. Часто має слабкі комунікативні навички. Часто «за деревами не бачить лісу».

Для результативності команди стратегічних змін важливі турбота про членів команди і увага до особистих взаємин. Лідери команди повинні бути зацікавлені в своїх підлеглих не тільки за службовим обов'язком. Покращення результатів управління стратегією змін відбувається в тому випадку, коли менеджери активно зацікавлені в здатності команди компетентно виконувати свою роботу. Це є наслідком

того, що ефективність команди залежить як від виконання стратегічних планів, так і від особистих взаємостосунків. Поведінка, орієнтована на досягнення стратегічних цілей, повинна сприяти досягненню командою своїх цілей.

Постановка відповідних цілей і управління ними не є єдиним вирішальним чинником успішного виконання завдання. Все частіше визнається, що іншим джерелом ефективності командної роботи є здатність команди (як єдиного цілого) працювати творчо і генерувати нові ідеї.

Для розвитку ефективної команди необхідно управляти її інтересами і внутрішніми взаєминами на всіх етапах становлення і функціонування. Ця робота зазвичай виконується призначеним менеджером або лідером і включає:

- оцінку;
- скорочений інструктаж;
- вирішення конфліктів;
- постановку цілей;
- зворотний зв'язок;
- розвинену комунікацію;
- заохочення;
- вислуховування;
- хорошу організацію внутрішніх ресурсів.

Сама природа процесу розвитку команди вимагає від керівника прояву неабиякої чуйності і розсудливості. Розуміння динаміки команди і здатність «читати ситуацію» можуть допомогти керівникові вирішити, коли потрібне тільки невелике втручання в процеси, що не має нічого спільного з нав'язуванням необхідного ходу подій. Згуртованість команди і продуктивні норми часто можуть бути досягнуті швидше шляхом відвернення уваги від внутрішніх проблем команд на завдання, що стоять перед ними. Команди, які постійно приділяють надмірну увагу власному розвитку, часто виявляються непродуктивними і, як правило, не задовольняють своїх членів.

Щоб в командах протікали ефективні процеси і була сприятлива атмосфера для змін, керівник або менеджер може скористатися такою технікою:

Ефективна комунікація і адресація своїх зусиль всій групі.

Здатність бути хорошим слухачем і прислухатися до кожного виступаючого.

Оцінка в рівній мірі всіх членів групи і їхнього внеску в роботу.

- Готовність розділити із членами групи лідерство і вплив.
- Ухвалення рішень на основі консенсусу (наприклад, доручаючи групі визначити критерії для підбору складу підгруп).
- Гнучкість і відвертість для альтернативних ідей і поглядів.
- Відвертість і чесність.

Контрольні запитання та тести

1. Які є способи об'єднання людей для створення команди?
2. Назвіть основні принципи створення команд для стратегічних змін.
3. Назвіть етапи створення команди.
4. Наведіть основні чинники ефективної роботи команди.
5. Що необхідно зробити для ефективного розвитку команди ?
6. Що впливає на результативність команди ?
7. Від чого залежить ефективність роботи команди стратегічних змін?
8. Які командні ролі можна виділити для ефективності командної роботи?
9. Які функції членів команди особливо важливі для підтримки її працездатності?
10. Якими мають бути цілі, що стоять перед командою стратегічних змін?

Тести

Тест 1. Вкажіть ознаки, за якими можна групу людей розглядати як команду:

- А. Згуртованість людей для виконання спільної роботи;
- Б. об'єднуючий склад групи.
- В. наявність особистої відповідальності;
- Г. Спільна функціональна мета;
- Д. наявність чітко розділених обов'язків та відповідальності за кожним членом команди;
- Е. Врахування психологічних особливостей членів команди;

Тест 2. Вкажіть ознаки, за якими розподіляються ролі в команді?

- А. Специфіка завдань;
- Б. Взаємодія в команді;
- В. Комунікативні здатності;
- Г. Постановка цілей.
- Д. Націленість на результат.

Тест 3. Оберіть ознаки неефективної команди:

- А. В колективі панує атмосфера байдужості, а кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні командних цілей;

- Б. Управлінська команда легко збирається разом, відкрито висловлює свої думки та бistro приймається рішення;
- В. Якщо не отримують належної винагороди, то члені команди не зацікавлені у виконанні поставлених завдань
- Г. Домінують окремі особи;

Тест 4. Оберіть ознаки результативної команди:

- А. Чітко визначена сфера відповідальності кожного члена команди, суворий поділ функціональних обов'язків.
- Б. Кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні командних цілей
- В. Члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі і завдання, перспективи розвитку;
- Г. В колективі панує атмосфера байдужості;
- Д. Інформація всередині команди передається без перешкод і спотворень;

Тест 5. У яких випадках найбільш ефективні команди:

- А. Коли потрібно швидко та ефективно вирішення поставлених задач;
- Б. Коли необхідно розробити інноваційний продукт;
- В. Немає правильної відповіді.
- Г. Коли потрібно об'єднати людей;

Тест 6. Базова побудова команди передбачає

- А. Лідер не делегує повноваження членам команди і повністю бере відповідальність.
- Б. Відповідальність кожного члена команди залежить від внеску його результатів роботи;
- В. Лідер розділяє з членами команди повноваження і відповідальність;
- Г. Член команди може взяти на себе роль ситуативного лідера;

Тест 7. Позитивна взаємозалежність членів команди означає:

- А. Усвідомлення учасниками команди важливості досягти особистих цілей за рахунок організації;
- Б. Створення правил поведінки для учасників команди.
- В. Усвідомлення учасниками команди важливості міжособистісної комунікації, що забезпечує успішну діяльність кожного;

Тест 8. Вкажіть основні етапи роботи команди:

- А. Формування, штурм, нормування, виконання, розпуск або досягнення мети;
- Б. Створення, штурм, нормування, конфлікт, виконання, розпуск або досягнення мети.
- В. Формування, нормування, конфлікт, виконання, розпуск або досягнення мети.

Глава 4. ПРОФЕСІОНАЛІЗМ І КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦЯ З ПУБЛІЧНОЇ ТА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Поняття і особливості професіоналізму і компетентностей фахівця з публічної та адміністративної діяльності

Специфіка управлінської праці, складність і різноманіття управлінських функцій обумовлюють вимоги, що пред'являються до менеджерів. У зарубіжній і вітчизняній літературі з проблем управління в численних соціологічних дослідженнях приводяться різні набори навичок і якостей, необхідних керівникам. У формуванні цих навичок можна виділити два підходи. Один з них сформувався на початку XX ст. і практично панував до середини 50-х років. Він базувався на розгляді змісту управлінської діяльності. Учені і практики в галузі управління виділяли різні якості керівників, які були необхідні їм, щоб виконувати загальні функції управління.

Фахівцям з публічної та адміністративної діяльності мають бути властиві такі риси:

- здоров'я і фізична витривалість;
- розум і розумова працездатність;
- етичні якості: свідомість, тверда, наполеглива воля; активність, енергія і (у відомих випадках) відвага, мужність, відповідальність, турбота про загальний інтерес;
- значне коло загальних пізнань;
- адміністративні «установки»: передбачення, організація, розпорядництво і контроль;
- загальне знайомство зі всім, що має відношення до істотних функцій.

У другій половині XX ст. вимоги до фахівців з управлінської діяльності почали формуватися з урахуванням різноманіття, складності і динамізму внутрішнього і зовнішнього середовища. У зв'язку з розвитком ситуаційного підходу змінюються погляди на діяльність

керівника в організації і на критерії його оцінки — головним визнається уміння адаптуватися до умов.

У сучасній західній літературі продовжують суперечки щодо професіоналізму фахівця публічної та адміністративної діяльності, в основі якої лежить система міжпредметних зв'язків у їх визначенні, коасифікації та методах оцінки та професійної дії.

Професіоналізм — це оволодіння основами і глибинами якої-небудь професії, зазначено в тлумачному словнику української мови. Цікавими, на наш погляд, є визначення щодо інших термінів, які стосуються професійної діяльності людини, це:

професійна кваліфікація - як ступінь придатності, підготовки до певного виду праці;

професійна придатність — як уміння здійснювати, виконувати щонебудь;

спеціалізація — як набуття певних знань, навичок у будь-якій галузі;

ефективність — як досягнення потрібних результатів, що дають найбільший ефект;

компетенція — як добра обізнаність з чим-небудь, першооснова, базис професіоналізму;

конструктивність — як основа чого-небудь, в тому числі будь-якої дії [24;44].

На наш погляд, розвиток особистості, зокрема в фахівців з публічного управління, може бути реалізований двома шляхами: довільно (через становлення та загальний саморозвиток) та цілеспрямовано (через формування та професійне навчання).

Зазначимо, що визначення в більшості наукових джерел подібні до таких, як за соціологічним енциклопедичним словником: “Професія — вид трудової діяльності, що потребує певної підготовки, отримання спеціальних знань, практичних навичок, досвіду роботи, що визначається характером та метою трудових функцій”; “професіонал то є індивід, основне заняття якого стало його професією, фахівець своєї справи, що має відповідну підготовку та кваліфікацію (на відміну від дилетанта)”.

Професіоналізм — це ступінь оволодіння індивідом (фаховими) спеціальними професійними навичками.

При цьому професіонал — це не тільки знання (фах), в першу чергу — це вихід, точніше перехід за межі тих знань, вторгнення в ту сферу, що знаходиться за звичайним та повсякденним. В публічній службі такий підхід можливий тільки з урахуванням великого ступеню відповідальності за дії та рішення такого фахівця.

Отже, конкретизуємо поняття “професіоналізм” фахівця з публічного управління та адміністрування як спроможність та здатність особистості до саморозвитку з метою вирішення завдань, які перед нею ставить держава та керівництво, в рамках посадових вимог та повноважень з урахуванням реальних можливостей і умов та подальшим перетворенням їх у необхідні дії.

Визначення і трактування поняття “компетентність”, зокрема “компетентність фахівця з публічного управління та адміністрування” досить суперечливі.

За словником латинське слово “competentis” означає “відповідний”, “здібний”, тобто “той, що знає, володіє відповідними знаннями, знається у визначеній галузі”. Компетентність фахівця з публічного управління та адміністрування - це не стільки знання, навички, вміння, скільки здатність особистості, яка знаходиться на відповідній посаді їх використовувати в різних ситуаціях, в необхідний час та у необхідному обсязі.

Компетенція фахівця з публічного управління та адміністрування – це посадові межі ведення, обов’язок виконання певних завдань і функцій органу державної влади, що включає в себе відповідні повноваження.

В зарубіжній науковій літературі дослідники виділяють три рівні компетентності:

інтегративна компетентність – властивість до інтеграції знань і навиків та їх використання в умовах швидких змін зовнішнього середовища;

психологічна компетентність – в емоційній сфері, в поведінці людей;

компетентність в конкретних сферах діяльності, вміння працювати з людьми, нахил до лідерства, вміння надавати допомогу і делегувати повноваження, вміння реалізовувати намічені плани.

Для фахівця з публічного управління та адміністрування професіоналізм та компетентність є взаємопов’язаними та нерозірваними сторонами особистості професіонала. Професійну компетентність в публічному управлінні вважають проявом сутності, змістом і мірою професіоналізму таких фахівців.

Звичайно, якщо публічне управління розглядати з позицій діяльнісного підходу, то її основна функція – це управління, яке за своїм характером та специфікою, має бути професійним. Слід зазначити, що саме цим пояснюється потреба в публічному управлінні та адмініструванні як професійній діяльності.

Так, англійські фахівці з управління Майкл Вудкок і Дейв Френсіс пропонують такий перелік: здатність управляти собою, розумні особисті цінності, чіткі особисті цілі, упор на постійне особисте зростання, навички вирішувати проблеми, винахідливість і здатність до інновацій, висока здатність впливати на тих, що оточують, знання сучасних управлінських підходів, здатність керувати, уміння навчати і розвивати підлеглих, здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Основними функціями будь-якої управлінської діяльності є встановлення цілі, планування, організація і контроль. Специфічною функцією особистісного росту є особиста свідомість. Оскільки реалізація таких дій відбувається безперервно і в певній послідовності, всі вони утворюють так званий цикл особистісного розвитку (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Цикл особистого розвитку

Функція особистої свідомості припускає усвідомлення себе як особи і менеджера. Вона включає такі важливі елементи, як пізнання себе і навколишнього світу, самооцінка, ставлення до самого себе і до тих людей, з якими відбувається взаємодія. Результатом особистої свідомості є розуміння своїх сильних і слабких сторін, стилю поведінки. Тут же виявляється місія особи, сенс життя і створюються передумови для ефективної постановки цілей. Підсумком самооцінки має стати ясна і чітка картина власного життя: що в ній добре, а що погано, що можна поліпшити, а що ні, які зміни вимагатимуть значних зусиль, а які, мабуть, відбудуться самі собою.

В рамках **постановки цілей** першорядну роль відіграє розуміння місії людини, її життєвих цінностей, прагнень і бажань. Саме залежно від цих чинників встановлюються конкретні цілі. Вони можуть бути

коротко-, середньо- і довгостроковими. Крім того, оскільки на одному і тому ж відрізку часу може бути поставлено декілька цілей, їх розподіляють за ступенем значущості – за пріоритетами. На цьому етапі постановки цілей завершується.

Етап планування включає розробку довгострокових, річних, місячних, тижневих і денних планів з урахуванням поставлених цілей, змін зовнішніх обставин і нових можливостей, що з'явилися, або перешкод. На цьому етапі визначаються ключові завдання, які необхідно виконати, щоб досягти кожної з поставлених цілей, визначається порядок їхнього виконання, встановлюються норми часу на вирішення кожного завдання. Потім складаються інтегральні плани діяльності на певний період.

На етапі реалізації планів і організації діяльності, тобто проведення дій відбувається організація щоденної роботи так, щоб максимально сприяти досягненню поставлених цілей.

Як дізнатися, досягнута ціль чи ні? Для цього необхідно створити механізм контролю і зворотного зв'язку, свого роду сигналізуючий пристрій. Він дозволить не тільки визначити, наскільки дійсні результати відповідають запланованому, але і виявити причини відхилення від наміченої цілі. Зворотний зв'язок включає:

- оцінку ступеня досягнення поставлених цілей;
- аналіз перешкод на шляху їхнього досягнення;
- порівняння отриманих результатів із запланованими і остаточну оцінку результатів.

На шляху до досягнення цілі етап контролю реалізації планів особливо важливий тому, що дуже часто під впливом різних обставин ціль може бути досягнута не в тому виді, в якому вона була запланована. Безперервний зворотний зв'язок необхідний для того, щоб визначити, сприятливі або несприятливі ці відхилення і куди слід направити зусилля, щоб результат – реалізація цілі – був максимально вигідним для людини.

Реальному менеджеріві необхідний вельми широкий спектр навичок, особливо якщо йому доводиться відіграти роль керівника функціонального підрозділу.

На відміну від фахових компетентностей які мають комплексний характер, **навички** – це дії, що сформувалися шляхом повторення, яке характеризується високим ступенем освоєння і відсутністю поелементної регуляції і контролю. Виділяють навички інтелектуальні і рухові. Крім того, навички можуть бути початково-автоматизованими і повторно

автоматизованими, тобто формуватися або без усвідомлення їхніх компонентів, або з попереднім усвідомленням компоненту дії. Останні легше піддаються свідомому контролю, швидше удосконалюються і перебудовуються.

Структура навичок менеджера в цілому нагадує структуру цілей організації. Успіх організації багато в чому визначається тим, наскільки точно (з урахуванням можливостей і обмежень) сформульовані її місія і стратегічні цілі. Менеджер-професіонал також починається з високого рівня особистої свідомості, при якій він розуміє свої можливості і обмеження. Цілі і пріоритети, у свою чергу, задають схему формування комплексу управлінських навичок.

Весь комплекс навичок менеджера умовно можна розділити на «зовнішні» (спрямовані на взаємодію з іншими людьми) і «внутрішні» (спрямовані на організацію індивідуальної роботи) (рис. 4.2). Зрозуміло, що такий поділ є умовним, проте він дозволяє зрозуміти, які з них людина може освоїти самостійно, а які вимагають напруження в групі.



Рис. 4.2. Структура компетентностей фахівця з публічної та адміністративної діяльності

Всі управлінські компетентності відносяться до інтелектуальних повторно автоматизованих навичок. Отже, їхнє формування можливе тільки за умови ретельного усвідомлення всіх компонентів кожного.

Передумови формування компетентностей. Сучасна людина часто відчуває незадоволеність, іноді вона невпевнена і нестійка в своїх думках, настроях і діях. Інтуїтивно відчуваючи себе «єдиним цілим» і проте знаходячи в собі «внутрішній розкол», людина приходить в замішання і не може зрозуміти ні себе, ні інших. Не дивно, що, не знаючи і не розуміючи, людина не управляє собою, обертаючись в колі своїх помилок і недоліків; от чому у багатьох людей життя не вдалося – або, в усякому разі, були затьмарені хворобами душі і тіла, понівечені сумнівами, розчаруванням і відчаєм. Не дивно, що іноді людина в своєму сліпому прагненні до свободи і задоволення люто повстає проти існуючого стану речей, а іноді, намагаючись приглушити внутрішній біль, з головою пірнає в гарячкову діяльність, віддається розгулу пристрастей або пускається в безрозсудні пригоди.

Безперервна боротьба проти повернення до старих звичок продовжується все життя. Тому справжня незалежність може бути досягнута тільки безповоротним відторгненням від старих переконань, а не просто зміною ролей.

У більшості підручників дається рекомендація: «Робіть тільки те, що ви хочете робити. І хоча на Вас чинять тиск різні зовнішні чинники (вимоги керівництва, обов'язки перед сім'єю і так далі), велику частину свого часу Ви можете робити власний вибір». Думається, що користі від такої рекомендації небагато.

Спочатку потрібно усвідомити свою залежність від зовнішнього впливу, проаналізувати, в чому вона полягає, і побачити, пройшовши шлях проб і помилок, можливість не піддаватися тиску зовнішнього середовища, а прямо слідувати наміченій цілі.

Однією з найважливіших якостей людини є наполегливість. У дитинстві людина проявляє наполегливість, коли вчиться ходити, вимагає іграшку, що сподобалась, добивається належної до себе уваги дорослих і однолітків. З роками ця якість використовується все рідше. Приходять інші цінності. Великий вплив на людей має середовище, в якому вони перебувають. Думка оточення надто впливає на самооцінку і, як результат, на дії індивіда.

Прояв наполегливості в зрілому віці багато в чому визначає реальність досягнення цілей. Вона завжди виявляється з якою-небудь метою. Не можна бути просто наполегливим. Треба наполягати на чомусь конкретному, тобто ставити перед собою ціль. Іншими словами, визначаємо для себе ціль, яка є яскраво вираженою потребою.

Таким чином, для освоєння навичок, необхідно мати навичок наполегливість. Слід визначити завдання – стати цілеспрямованою людиною, особою, здатною ухвалювати рішення і добиватися їхнього виконання, тобто укласти договір з самим собою про необхідність зробити певні дії, щоб одержати нові риси, змінити свою ідентичність.

Але наполегливість слід відокремлювати від упертості. Відмінність між ними полягає в тому, що перше є причиною сильної волі, а друге – відсутності виховання.

Основною характеристикою наполегливої людини є її несхильність до злості й інших руйнівних емоцій, які сприяють зайвій втраті часу і завдають збитку спокою і рішучості.

За наявності переконаності людина починає аналізувати свої здібності. Оцінює існуючі ресурси, визначає, які з них можна повернути, шукає спосіб, метод майбутніх дій (яким чином?).

Не можна відмовлятися від наполегливості тільки тому, що вона може не сподобатися іншим. Нехтуючи підтримкою оточуючих, можна отримати цю підтримку. Люди більш схильні поважати людину тоді, коли вона твердо стоїть на своєму, а не просто робить те, що від неї чекають. Тому необхідно проявляти наполегливість скрізь, навіть там, де це здається дурним.

Коли людина визначається з методологією, в її поведінці позначаються зміни: уявлення про нову особу, переконання в можливості стати нею. Знання того, як цього досягти, починає підкріплюватися відповідними діями:

- говорити «ні» замість «може бути»;
- категорично присікти спроби залякування;
- вимагати від оточуючих виконання своїх обов'язків;
- не пояснювати нічого тому, кому абсолютно нецікаво слухати;
- відмовлятися від роботи, яку ненавидить, і так далі.

Ще і ще раз, повторюючи спроби, не соромлячись помилок, а беручи з них досвід, людина, врешті-решт, добивається бажаного.

Коли подолано декілька перших труднощів на своєму шляху і не змінена програма, з'являється упевненість в досягненні сприятливого результату. Перші перешкоди найскладніші, і, перейшовши через них, люди істотно наближаються до своєї цілі.

Історія показує, що людина, яка володіє звичайним талантом і неабиякою наполегливістю, може досягти всього. Люди, які сподівалися (і намагалися) добитися успіху, були щасливіші і досягали більшого, ніж ті, хто боялися і чекали провалів.

Щоб навчитися ефективно управляти часом, необхідно докласти певних вольових зусиль. Сила волі потрібна, щоб планувати, коли ви відчуваєте себе:

- втомленим і змученим;
- продовжувати здійснювати вашу справу, навіть якщо деякі із завдань завели вас в безвихідь;
- уникати ваших улюблених способів втечі, коли вам необхідно виконати важливу, але неприємну справу;
- підтримувати позитивний настрій всупереч попереднім невдачам;
- робити щодня хоч би що-небудь, просуваючись до здійснення ваших життєвих цілей;
- подолати страхи, реальні і вигадані;
- чинити опір бажанню виконати легку (але незначну) справу, яка є прямо перед очима.

Люди, охочі виробити силу волі, нерідко припускаються однієї помилки – вони надто тиснуть на свою психіку. Виховання сили волі – як виховання маленької дитини. Тут головне – діяти поступово:

- візьміть на себе відповідальність за «небажані» рішення. Встановіть для себе, що всякий раз, коли ви йтимете від виконання важливої справи або прагнутимете робити щось без всякої користі, ви раніше подумаете і твердо скажете собі, що марно втрачаєте час;
- ослабте вплив «умовних рефлексів». Не виконуйте роботу тільки тому, що звикли її робити. Подумайте раніше, чи необхідна вона саме в даний момент.

Оволодіння навичками вимагає тимчасових витрат і кропіткої роботи над собою. А починати необхідно з формування уявлення про те, яка ця навичка, які функції вона виконує і для чого потрібна людині. Доросла людина з характером, що вже сформувався, при спробі оволодіти новою навичкою стикається з певними труднощами. Для багатьох сформувати нову навичку дуже важко. Має відбутися щось надзвичайне, щоб виник мотив до її досягнення. С. Рехтшафен, наприклад, згадуючи про це в своїй книзі, указує на роль зворотних подій, які примушують переосмислити своє ставлення до життя.

Так, якщо наслідком якоїсь екстремальної події особа приймає рішення змінити свою місію і рухатися в напрямі, відмінному від попереднього, ми можемо спостерігати зміни у всіх описаних рівнях: міняється світогляд, переконання в правильності і необхідності тих або

інших вчинків, коректується поведінка і змінюється взаємодія із зовнішнім середовищем.

Якщо спробувати виразити вищевикладене однією фразою, то вона може бути такою: «необхідно зрозуміти, щоб змінювати».

Коли ми займаємося освоєнням нової навички або розвитком тієї що вже є, то дуже важливо визначити, на якому рівні ми зустрічаємося з найбільш складною для нас проблемою. Нам належить вирішити, чи зв'язана вона з нашою залежністю від зовнішнього оточення або наші вчинки неадекватні вимогам, що пред'являються? Ймовірно, у нас не вироблена прийнятна стратегія належного переконання. Можливо, ми погано уявляємо себе як особу з новими рисами вдачі або уміннями.

Іноді труднощі можуть перебувати на декількох рівнях. Здатність або нездатність людини оцінити проблему більш високого рівня є основною причиною того, чому одні люди можуть «легко» набувати тих або інших навичок, а для інших це завдання виявиться непосильним. Людина з низьким рівнем часто бачить тільки частину проблеми – і тому не знаходить ефективних важелів її вирішення.

Проводячи самоаналіз, визначаючи свою звичну поведінку, у тому числі і відносно часу, можна виділити **стереотипи поведінки**. Це і є навички, що вже сформувалися. (Тут потрібно відмітити, що не всяка навичка є стереотипом поведінки, але всякий стереотип поведінки є навичкою.) Найчастіше в ситуаціях, що мають схожі параметри, людина вчинятиме передбачливо.

Сформовані навички можуть не задовольняти людину. Там, де вона прагнула отримати перемогу, застаріла навичка приводить до поразки. Спроба змінити свою звичну поведінку лише вольовим зусиллям приречена на провал, якщо не зрозуміє причини саме такої поведінки, не враховані ціль і мотив, що стоять за нею.

Переконання і цінності – це основи, що визначають ступінь віри в здатність контролювати власні реакції. Тільки повіривши, що для придбання нової навички є вагома причина, що такий крок може стати поворотним етапом в житті і сприятиме досягненню бажаної цілі або захистить від чогось несприятливого, – людина буде готова до його формування.

Так, в корені розрізняється поведінка того, хто вірить, що тільки його власне рішення визначає те, що він бажає і робитиме, – і того, хто вважає, що лише зовнішні чинники контролюють його життя, і навіть не намагається діяти там, де є можливість управляти ситуацією.

Зміна переконань, як правило, відбувається в результаті досвіду, що повторюється протягом тривалого часу.

Як правило, тільки виняткові події можуть викликати раптову зміну базових переконань. Такі переживання можуть бути хворобливими, травмуючими, залишають людину – назавжди або на якийсь час – розбитою і занепокоєною. Або вони можуть викликати позитивну трансформацію, як у тому випадку, коли людина потрапляє в атмосферу ніжності і любові, яка сприяє виникненню нових бажань, цінностей і веде до переосмислення сенсу життя.

Для успішного формування навички корисно знати, що відбувається з людиною, коли вона вбирає в себе нові знання. Чому те, що раніше робити було важко і навіть неможливо, з часом виконувати стає легко і звично?

Завдяки формуванню навичок відбувається вивільнення свідомості, яка може бути спрямована на освоєння складніших дій. Цей процес лежить в основі розвитку всіх знань, умінь і здібностей.

Звичайно, звільнення дій від свідомого контролю не абсолютне. Людина уявляє, що робить, але контроль на рівні свідомості здійснюється в цьому випадку тільки над найбільш складними складовими дії. Самі відпрацьовані складові виходять за межі свідомості і не контролюються людиною усвідомлено.

Контрольованістю складових дії є двосторонній рух. В один бік – це відхід завченої компоненти з фокусу свідомості на периферію і далі, за межу усвідомлюваного. У інший – повернення якихось компонентів навички в свідомість. Зазвичай це відбувається при появі труднощів і помилок, при стомленні, емоційній напрузі. Зворотний рух може бути і результатом суб'єктивного наміру. Це властивість компонентів навички знову стати усвідомленими дуже важлива для забезпечення гнучкості навички, можливості її вдосконалення.

Найчастіше навички формуються шляхом наслідування або вироблення умовних рефлексів, а також шляхом проб і помилок. Причому із збільшенням числа проб стає менше помилок. Швидкість формування навичок залежить від частоти і кількості повторень тих дій, які необхідно виробити. Кожну стадію освоєння навички потрібно повторювати до тих пір, поки її виконання не викликатиме ніяких зусиль, і тільки тоді переходити до наступної стадії.

Важливою умовою успішного формування навичок є жорсткий самоконтроль. Якщо порівняти його з контролем ззовні, то самоконтроль є таким, що більше мотивує у формуванні навички.

Починаючи роботу в цьому напрямі, слід укласти договір з самим собою. Він ґрунтується на двох положеннях.

По-перше, це твердо усвідомлений мотив, тобто упевненість: у тому, що вирішено робити. – дійсно, необхідно робити, і що це дія – не просто бажання, а явно виражена потреба.

По-друге, це віра, глибока упевненість в тому, що поставлена ціль може бути досягнута, що людина (в цьому випадку ви особисто) в змозі виконати задумане.

Виконання укладеного з самим собою договору створює відчуття упевненості в своїх силах, укріплює переконаність в тому, що одного разу досягнутий рівень освоєння навичок може бути, у разі її тимчасової втрати, знов освоєний, що вищий результат реальний і досяжний. Поступово такі риси вдачі, як воля, цілеспрямованість, починають домінувати над поточним настроєм, швидкоплинною примхою, можливою реакцією на обставини, що перешкоджають просуванню до цілі.

Домовленості і обіцянки, пов'язані з самим собою або з іншими людьми – суть прояву волі і активності. Вони обумовлені потребою людини в зростанні.

Шляхом домовленості і обіцянок самому собі, постановки цілей і відповідального ставлення до них формується основа, яка уможливіє будь-яку іншу позитивну зміну в житті.

Виконання навіть невеликих домовленостей сприяє встановленню внутрішнього самоконтролю, додає сміливості і твердості, підсилює бажання узяти на себе ще більшу відповідальність за своє власне життя. Здатність укласти договір з самим собою і виконувати його – це основа розвитку навичок ефективного управління часом.

При розгляді механізмів формування навичок слід звернути увагу на доведене положення про те, що механічне заучування набагато менш ефективне, ніж заучування за участю свідомості. Одним з варіантів використання свідомості у відпрацюванні навичок (у тому числі і навички управління своїм часом) є принцип «повторення без повторення». Її зміст в тому, що відпрацьована дія не повторюється в одному і тому ж виді, а постійно варіюється. У неї привносяться нові елементи, що сприяють пошуку оптимальної «формули» руху.

На необхідність зосередження уваги на відпрацьованих діях указує часте використання, наприклад, ідеомоторного тренування в спорті (коли спортсмен не рухається в буквальному розумінні слова, а лише уявляє цей рух в найдрібніших подробицях).

Навички формуються не в результаті одноразового акту, а в результаті процесу, який складається з безлічі складових. Фази, що виділяються в процесі формування навички, можуть бути об'єднані в більш загальні періоди. Розглянемо їх на прикладі формування рухових навичок.

Серед чинників, що впливають на формування навичок, виділяють мотивацію, рівень розвитку суб'єкта, наявність знань, умінь, спосіб пояснення змісту операції, повноту з'ясування її змісту і так далі.

Первинне знайомство з рухом і первинне оволодіння ним. Навчання руху починається з виявлення рухового складу – набору елементів руху і їхньої послідовності і поєднань. Це знайомство відбувається шляхом спостереження, показу, розповіді, роз'яснення. Йде ознайомлення з тим, як рух виглядає зовні. Тут існує «пастка» видимої легкості руху.

Автоматизація руху. У цей період відбувається повна передача у підсвідомість окремих компонентів руху або всього руху цілком. В результаті свідомість частково або повністю звільняється від контролю над ним.

Остаточна шліфовка навички завдяки стабілізації і стандартизації. При стабілізації навички знаходять таку міцність і перешкодостійкість, що не руйнуються ні за яких обставин. А стандартизація – це придбання навичкою стереотипності: при багатократному повторенні руху виходить серія однакових копій.

Як правило, процес навчання починається з серії невдач, що бентежать. Тому ми рекомендуємо розбити весь процес на прості, легко досяжні кроки, які почнуть формувати серію невеликих успіхів, підкріплюючи свою упевненість в можливості досягти цілі.

Тут доречно звернути увагу на відношення до здійснюваних при формуванні навички помилок. Пошук істини через спроби і невдачі – неминуча частина людського існування. Можна навіть сказати, що якщо людина не робить помилок, значить, вона не просувається вперед. Неминучі помилки потрібно приймати як невід'ємну частину всього процесу освоєння навички. Позитивне ставлення до помилок – це істотна частина такого процесу, тому що кожна «помилка» наближає до можливого успіху. Найважливіше – не повторювати дуже часто одних і тих же «помилку». Помилки допомагають зрозуміти, як треба робити.

Чим глибше людина занурюється в процес освоєння навички, тим кожне подальше зусилля дає кращий результат. Можна прискорити процес освоєння навички, використовуючи інтенсивні періоди навчання. Чим частіше протягом дня людина повертається до спроб освоїти навички, тим краще вона освоюватиме уміння жонглювати.

Якщо продовжувати наполегливо практикуватися, то, без сумніву, спостерігатиметься прогрес. Але зустрічатимуться і підйоми, і провали, які є складовою процесу освоєння навички. Зміни результативності в освоєнні навичок ілюструють неминучі і необхідні стадії процесу навчання. Ці стадії включають:

- плато, коли прогрес буде непомітний, але плато є складовою наступного руху вперед;
- невеликі погіршення, коли людина позбавляється від старої навички, але ще не розвинула нову, і їй здається, що вона, незважаючи на практику, втрачає вже завойовані позиції. Ці періоди часто є передвісниками великого стрибка вперед;
- періоди різкого поліпшення або стійкого прогресу, коли система «мозок – тіло» успішно приймає плоди зусиль людини.

Особистий графік кожної людини своєрідний, неповторюваний і відрізнятиметься від графіків інших людей, але він міститиме всі вказані елементи. Важливо усвідомлювати, що затримки і перешкоди є складовою процесу освоєння навички. Як тільки людина звикнеться з натуральним прогресом в її графіку навчання, вона буде здатною сприймати процес без напруги.

Можна зробити загальний висновок: на початку освоєння якоїсь навички спроби набагато важливіші, ніж результати. Чим частіше людина практикується, не звертаючи уваги на промахи, тим швидше вона отримає позитивний ефект.

Так, щоб сформувати нову навичку необхідно:

зрозуміти, усвідомити необхідність змін в своєму житті у бік нової навички; «зрозуміти – щоб поміняти»;

проаналізувати своє нинішнє становище, визначити, на якому рівні перебуває найбільш складна проблема, пов'язана з майбутніми змінами;

укласти договір з самим собою, заснований на потребі в змінах і упевненості можливості здійснення задуманого, поставити перед собою цілі;

привернути всю можливу інформацію про технологію, методологію, прийоми досягнення поставлених цілей;

приступити до дій, спрямованих на зміни, практикуючись якомога частіше;

відстежувати графік процесу змін, виробити позитивне ставлення до помилок, здійснювати зворотний зв'язок і проводити відповідні коректування, заохочуючи себе при кожному позитивному результаті, незалежно від його величини.

Важливу роль в освоєнні навичок відіграють вправи. Розглядаючи вправу як метод формування навиків, фахівці указують, що вправа виконує свою функцію тільки тоді, коли послідовність їх застосування відповідає послідовності формування навиків.

Таблиця 4.1

Етапи формування навичок

Психологічна підготовка до оволодіння новою навичкою	Усвідомлення і самооцінка
Подача нової інформації і її сприйняття	Постановка цілей
Первинне застосування інформації на практиці з докладним поясненням дій	Планування
Самостійне застосування отриманої інформації	Реалізація планів
Застосування отриманих знань і умінь в нестандартних умовах і перевірка	Контроль і зворотний зв'язок

Для кожного з етапів визначається набір вправ, які, у свою чергу, підрозділяються на ввідні, тренувальні та творчі.

Навички управління часом. Більшість з нас мають в своєму розпорядженні зародки навичок для управління часом. Ми багато разів в своїй життєдіяльності аналізували ситуацію і своє місце в ній, ухвалювали рішення і ставили цілі, планували їхнє досягнення і ефективно діяли на підставі цих планів. Причина, за якої ми не використовуємо ці якості повною мірою, полягає в тому, що вони не є нашими закріпленими навичками. Вони не включені в систему роботи з часом. Ми проявляємо їх від випадку до випадку. Тому питання не в тому, що одні люди здібніші до роботи з часом, а інші – ні, а в тому, що наявну здатність потрібно розвивати.

Що означає мати таку навичку? Це означає оволодіння на достатньому рівні умінням користуватися кожним з етапів циклу управління часом, а також легко, без особливих зусиль, здійснювати в повсякденному житті ефективне функціонування всього циклу, єдиного злагодженого механізму.

В результаті вищевикладеного, для формування навичок управління часом пропонується така послідовність.

У нас є бажання поліпшити взаємовідносини з часом з метою зробити своє життя багатшим і продуктивнішим. Це завдання уявляється нам гідним з погляду необхідних зусиль для його реалізації.

Проведений нами аналіз використання часу дав результати, які не можуть нас задовольнити. В той же час ми маємо в своєму розпорядженні достатній об'єм інформації, що вказує на те, що поставлене завдання реальне і досяжне. Це породжує віру в те, що виконувані дії принесуть очікуваний результат. Тобто наше бажання, підтверджене упевненістю в позитивному результаті, переходить в розряд потреби.

Тепер потрібно визначити, які ж зміни в уявленні про свою особу ми хочемо здійснити. Ці зміни можуть торкнутися нашої місії і зажадати корекції всієї картини особи. В результаті буде змінено світогляд, інакше почнуть трактуватися переконання і цінності, зміняться вчинки і, як наслідок, поведінка в цілому, стануть іншими взаємини із зовнішнім оточенням. Тобто наша особа стане іншою, набуде інших рис і характеристик.

Далі моделюється стратегія і розробляється методика, що дозволяє досягти вказаних цілей. Здійснюється методика на практиці через дії, вчинки.

Оволодіння навичкою – це робота на результат. В останні два десятиліття з'явилася значна кількість книг, допомоги, керівництв з особистого розвитку.

Встановлення цілі в особистому розвитку. Ціль – це кінцевий результат, для досягнення якого необхідно докласти певних зусиль. Ставлячи перед собою ціль, людина мобілізує себе на ухвалення рішень і на виконання певних дій.

Поставлена ціль не зв'язує людину, не позбавляє її свободи дій. Фактично менше свободи тоді, коли цілі немає. За відсутності цілей людина втрачає управління своїм життям, не є по-справжньому її господарем.

Цільмає бути такою, в яку можна повірити, тобто реально досяжною при виконанні ряду дій. Тому необхідно виробити переконання в можливості досягнення власних цілей. Ціль визначається в термінах дій, які потрібні для її досягнення.

Вироблення цього переконання можливе тільки у разі усвідомленого розуміння того, що якою б не була ціль і яким би ретельним не був план її досягнення, неможливо отримати результат, що в точності співпадає із спочатку поставленою метою. Це поясняється тим, що досягнення будь-якого результату займає певний проміжок часу. Протягом цього проміжку відбувається безліч подій, щотак або інакше впливають на наше уявлення про бажане. І залежно від того, на якому етапі реалізації цілі перебуває людина, вона коректує свої плани

відповідно до нових уявлень про ідеал. Таким чином, рух до цілі нагадує переміщення по кривій, наведену на рис. 4.3.

Як бачимо, практично з перших кроків відбувається відхилення від наміченого плану і в результаті фактично досягнута ціль виявляється відмінною від того результату, який ми хотіли отримати спочатку.

Навіть при добре продуманій цілі і детально складеному плані її досягнення більшість людей на шляху досягнення відхиляються на не пов'язані з метою, незаплановані, але зручні, привабливі справи, що приносять задоволення, але заважають руху вперед. Уберегтися від цього дозволяє навичка концентрації і зосередження. І тоді при просуванні у напрямку до досягнення цілей з'являється відчуття внутрішнього задоволення і упевненості в собі.

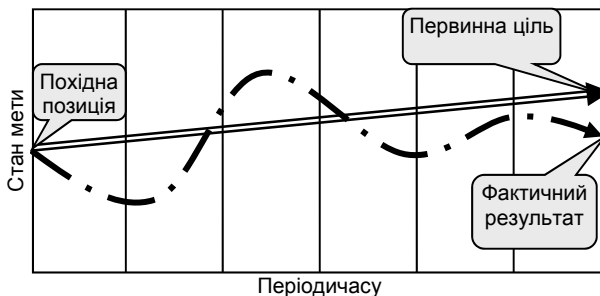


Рис. 4.3. Співвідношення цілі і результату

Складність правильної постановки цілей полягає ще і в тому, що людина зазвичай ставить перед собою декілька різнопланових цілей, які нерідко можуть вступати в конфлікт між собою, тобто суперечити одна одній. Наприклад, задавшись метою організувати власну справу, що вимагає крупних інвестицій і одночасно бажаючи здійснити в поточному році велику за вартістю покупку, ми мимоволі опиняємося в скрутній ситуації, якщо не маємо в своєму розпорядженні достатніх фінансів для реалізації цих цілей. Виникає так званий конфлікт цілей, який має бути вирішений. Інакше ми ризикуємо не досягти жодної з поставлених цілей.

Вирішення конфлікту цілей може бути проведене двома способами. Встановленням пріоритетів значущості цілей (цей спосіб може бути використаний у наведеному прикладі).

Визначенням критеріїв досягнення цілей і їхнього змісту так, щоб стала можливою реалізація одночасно всіх поставлених цілей (цей спосіб найчастіше використовується для встановлення витратно-результатних обмежень, наприклад, збільшення випуску продукції на 15% при зниженні собівартості на 8%). Порядок визначення критеріїв і їхнього змісту буде розглянутий нижче.

Правильно поставлена і узгоджена з іншими ціль упорядковує життя, робить його більш осмисленим. Розуміючи, до чого ми прагнемо, чого хочемо досягти, ми починаємо активніше діяти, перетворюючи наші думки, бажання і потреби в реальні досягнення.

Ціль описує кінцевий результат і тому вона має ставитися в термінах, що вже відбулися. Щоб поставити ціль, потрібно думати про майбутнє, тобто мислити тільки категоріями майбутнього.

Причини відмови від постановки цілей. Встановлення цілей дозволяє задавати напрям змін у вашому житті. Ці напрями носять переважно позитивний і самостійний характер. Але, проте, люди далеко не завжди ставлять перед собою осмислені цілі.

Причини, за яких людина не встановлює для себе ніяких цілей або визначає їх тільки на рівні конкретних короткострокових завдань, можуть бути особистими. Але всі вони, так або інакше, відносяться до таких семи груп.

Перша група причин полягає в тому, що люди несерйозні. Вони віддають перевагу слову над справою, бажають досягти значних результатів, не докладаючи при цьому великих зусиль. Їм не вистачає енергії, бажання змінити себе; вони не відчують насувної потреби досягти в житті чогось більшого.

Друга група причин полягає в тому, що люди до цих пір не бажають (або не можуть) узяти на себе відповідальність за своє власне життя. Вони використовують всю свою творчу енергію на придумування відмовок з приводу своєї нездатності досягти успіху. Їхнє існування зводиться до постійного очікування того, коли ж нарешті наступить справжнє життя.

Третя група причин полягає в глибоко укоріненому в людині відчутті провини і низькій самооцінці. «Відчуття власної нікчемності» не дозволяє їй упевнено і оптимістично намічати цілі на більш-менш тривалий період часу.

Четверта група причин, за якої люди не ставлять перед собою цілі, полягає в тому, що вони не усвідомлюють їхньої важливості і важливості самого встановлення цілі. Переважна більшість людей йдуть в нікуди, і ризик зішлатися з цим натовпом і піти за ним – дуже великий. Якби

люди знали, що всі їхні надії, мрії і плани, всі їхні устремління і амбіції залежать від їхніх власних бажань і навичок, і якби вони знали, наскільки важлива постановка цілі для досягнення бажаного результату – число тих, що мають зрозумілі цілі було б значно більше.

П'ята група причин полягає в тому, що люди не знають, як потрібно ставити цілі. Людина, яка гадає, що володіє навичками постановки цілі, в той час, як вона має про них лише поверхнєве уявлення, може багато що втратити в житті. І навіть тривале і ретельне вивчення цього предціль не завжди дає вичерпний об'єм знань про те, як правильно потрібно ставити цілі.

Шоста група причин – це лише страх одержати відмову, страх бути розкритикованим. Якнайкращий спосіб позбавитися від нього – зберігати свої цілі в секреті, не говорити про них нікому. Крім того, можна поділитися своєю метою з тими, хто заохочуватиме вас в русі до вибраного напрямку.

Сьома група причин та, що найчастіше зустрічається в практиці, – це страх невдачі. Це – головна перешкода на шляху до успіху. Саме вона примушує людей залишатися в звичній для них обстановці, уникати труднощів і ухилятися від можливих змін у житті. Постійно сумніваючись в собі: «Я не зможу, у мене не вийде, це не для мене», – людина вбиває власну мрію, прагнення бути щасливою.

Головна причина страху невдачі полягає в тому, що люди не розуміють ролі невдачі в досягненні успіху. А разом з тим, практично неможливо досягти успіху, не зазнавши поразки. Існує прямий зв'язок між кількістю спроб, що робляться, і вірогідністю позитивного результату. А справитися з тимчасовою невдачею можна, якщо спробувати вилучити з неї певний урок. Заздалегідь вирішіть сприймати кожен перешкоду як стимул до прикладання великих зусиль, знаючи про те, що кожен досвід наближає вас до наміченої цілі.

Досягнення поставленої цілі вимагає певних витрат. Відоме прислів'я свідчить: «Що посієш, тейпожнеш». Тому чим більшу ціну ви готові заплатити за досягнення цілі, тим з більшою вірогідністю ви отримаєте те, чого хочете. Ціна досягнення цілі полягає у витратах певного часу і зусиль. При цьому під часом тут розуміється конкретне число годин, необхідне для реалізації наміченого. А зусилля – це кількість дій (передбачених, запланованих, виконаних), що здійснюються у напрямі досягнення цілі.

Як же визначити необхідну ціну за досягнення цілі? Як дізнатися, чи сплачена повна ціна успіху? Адже різні цілі вимагають різних витрат на їхнє досягнення. Тих зусиль і часу, яких з лишком вистачило б для реалізації однієї цілі, може виявитись недостатньо для досягнення інших. Але визначити, чи сповна сплачено за отримання бажаного результату, досить просто: як тільки ви заплатили повну ціну, то відразу ж відчуєте рух до наміченого, майже фізично відчуєте наближення успіху. І це закономірно: посіявши рясно, ви зберете багатий урожай. Причина породжує наслідок, дія – реакцію. Яким би не було ваше сьогоднішнє життя, воно є результатом сплаченої за нього ціни. Так само і ваше майбутнє залежатиме тільки від того, яку ціну ви захочете за нього заплатити.

Техніка постановки цілей особистого розвитку. Порядок постановки цілей широко висвітлений як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі, але до цих пір залишається одним з найбільш складних питань, оскільки в більшості випадків процес постановки цілей індивідуальний. Він залежить, перш за все, від якостей самої цілі і характеристик особи, яка її ставить. Для досягнення цілі над нею необхідно багато працювати, а це має на увазі докладання зусиль, виконання зобов'язань і самодисципліну. Але, як правило, люди недооцінюють такий важливий етап будь-якого початку, як формулювання цілі. Адже саме він на 99% визначає кінцевий результат всього підприємства. Напевно, постановка цілей для вас досить звична – хоч раз в житті ви зарікалися з приходом нового року (місяця, семестру, тижня) почати «нове життя». Для когось «нове життя» означає регулярно займатися спортом, правильно харчуватися, частіше бути на свіжому повітрі, – тобто вести здоровий спосіб життя. Для недбайливого студента «нове життя» – це почати, нарешті, відвідувати лекції і семінари в інституті, частіше заглядати в читальний зал і своєчасно виконувати всі поточні роботи, щоб з чистою совістю і без хвостів підійти до сесії. Напевно, вам знайоме приємне відчуття натхнення і ентузіазму від усвідомлення поставлених цілей, від передчуття досягнутих результатів і плодів своєї діяльності.

По-перше, постановка цілей має бути в утверджуючій формі. Неправильно: «Я не хочу, щоб подібний випадок ще коли-небудь зі мною стався». Правильно: «Я хочу, щоб в майбутньому все налагодилося».

По-друге, постановка крупних цілей має супроводжуватися розбивкою на підцілі, тоді ваша ціль виглядатиме реалістичніше і

вимальовуватиметься певний план дій. Наприклад: «Я хочу вести здоровий спосіб життя». Розбиття на підцілі: «Я хочу:

- три рази на тиждень відвідувати тренажерний зал і займатися там по півтори години;
- правильно харчуватися;
- кинути палити;
- алкоголь вживати тільки у свята.

Підцілі можна також розбити на ще дрібніші цілі. Наприклад, «правильно харчуватися» включає:

- їсти більше фруктів, овочів;
- замість чорного чаю вживати зелений;
- пити більше рідини, що обслуговує: свіжовичавлені соки, трав'яний чай, зелений чай;
- замість свинини їсти рибу і птичне м'ясо (краще у відвареному виді) готувати супи на воді, а не на м'ясному бульйоні;
- замість булочок, тортів і тістечок є сухофрукти, мед;
- прагнути щодня вживати сир і кисломолочні продукти, збагачені біфідо- і лактобактеріями.

Відмітьте, тут не указується, що не треба їсти солодке, жирне і так далі, оскільки ця ціль сформульована в негативній і забороненій формі. Необхідно дати людині що-небудь замість того, що їй забороняється.

По-третє, постановка цілей вимагає узяття відповідальності за досягнення цілей. Важливо завжди пам'ятати, що коли ситуація повністю перебуває під вашим контролем, ви дієте з максимальною ефективністю. Переконайтеся, що ви контролюєте ситуацію, що можливість досягнення цілі залежить від вас, а не від кого-небудь ще.

По-четверте, постановку цілей ефективно зобразити письмово, у тому числі і підцілі.

По-п'яте, необхідно враховувати можливі перешкоди на шляху до цілі. Не варто випускати з уваги те, що вас може чекати поразка, ви не досягнете цілі, щось вам перешкодить. Всі можливі перешкоди необхідно прорахувати і підготуватися до них заздалегідь. У будь-якому випадку негативний досвід - це теж досвід, і на помилках треба вчитися. І хто не пробує, той нічого не досягає.

По-шосте, ви мусите визначити критерії досягнення успіху, що у ваших очах буде свідченням досягнення наміченої цілі. Використовуйте всю сенсорну інформацію, що є у вас, від ваших органів чуття (зір, слух, дотик, нюх, смак). Ваші відчуття і емоції також можуть служити доказом

досягнутого успіху. Це зробить вашу ціль ще відчутнішою, реалістичнішою, а значить, привабливішою.

По-сьоме, повірте в сприятливий результат задуманих вами подій і поведіться так, наче успіх вам гарантований. Ви і душею, і тілом маєте бути налаштовані на сприятливий результат. Ви вже виконали всі шість попередніх кроків: сформулювали ціль в ствердній формі, розбили її на дрібніші підцілі (або способи здійснення задуманого), перевірили, що досягнення цілі повністю залежить від вас і узяли на себе відповідальність за її реалізацію, представили вашу ціль письмово, передбачили всі перешкоди і заготовили заздалегідь способи їхнього подолання, чітко уявили собі критерії вашого успіху. Тим самим ви запрограмували свій мозок на те, щоб врешті-решт добитися свого. Спробуйте візуально уявити себе «майбутньою» людиною, людиною що досягла поставлених цілей. Як тільки ви уявите цю картину, зверніть увагу, який у вас погляд, куди ви дивитесь, що робите або що збираєтесь робити, як інші люди реагують на ваші дії. Можливо, ви почуєте якісь звуки. Спробуйте в думках увійти до свого «майбутнього тіла», тобто побачити тепер картинку не з боку, а наче на власні очі. Усвідомте свої думки і відчуття в своєму тілі. Виконання цієї вправи допоможе вам мотивувати себе, оскільки воно робить досягнення поставлених цілей реальнішим.

Цілі можуть бути довгостроковими, середньо - і короткостроковими.

Різні фахівці пропонують різний порядок постановки цілей. Наприклад, Брайан Трейсі пропонує «дванадцятикрокову систему» розробки і досягнення цілей. Ця система включає 12 етапів, кроків, що включають всі елементи, починаючи від виникнення бажання стосовно чогось і закінчуючи ухваленням твердого рішення отримати «це».

Нам уявляється цікавим розділити ці 12 кроків на три групи, як це показано в табл. 4.2.

До першої групи увійшли чотири кроки, які в термінах наведеного нами циклу розвитку особистості можна визначити як постановку цілі, самооцінку, планування і реалізацію плану.

До другої групи увійшли два кроки, що є допоміжними психологічними методами для досягнення ясної картини майбутніх результатів і формування твердішої особистої впевненості в можливості досягнення цілі. Проходження цих кроків також вимагає володіння певними навичками, але ефективність тут більшою мірою залежить від знання відповідних методик самонавіювання і візуалізації.

Таблиця 4.2

Дванадцятикрокова система розробки і досягнення цілей

Кроки, що вимагають володіння певними навичками	Кроки, що вимагають знання певних методів	Кроки, що становлять техніку Ціле покладання
1. Викличте бажання		
	2. Виробіть переконання	
		3. Запишіть ціль
		4. Складіть список переваг, що витікають з досягнення вашої цілі
5. Визначте свою позицію, своє початкове становище		
		6. Встановіть граничні терміни досягнення цілі
		7. Складіть список всіх перешкод, що стоять між вами і досягненням вашої цілі
		8. Визначте, якої додаткової інформації вам буде потрібно для досягнення цілі
		9. Складіть список людей, чій допомога і співпраця вам необхідні
10. Складіть план		
	11. Користуйтеся візуалізацією	
12. Заздалегідь ухваліть рішення про те, що ніколи не відступите		

Об'єднані в третю групу шість кроків є практичними прийомами, які в процесі постановки і реалізації цілі уточнюють її зміст, сенс виконуваних дій, периферійні обставини, здатні вплинути на процес здійснення наміченого. Ці кроки є свого роду технікою постановки цілі. Їхнє освоєння, як правило, не вимагає глибокої попередньої підготовки і спеціальних знань.

Таким чином, з погляду формування навичок, основними кроками є чотири кроки з першої групи. Вони вимагають вивчення і тренування для створення уміння і переходу його в навичку.

Узагальнюючи зміст наявних робіт з цього питання і власний досвід в галузі розвитку особистості, можемо виділити загальні елементи постановки цілей.

Етап 1. Виявлення бажань. На цьому етапі відбувається реєстрація всіх можливих бажань людини, починаючи від найзаповітніших і закінчуючи такими, що випадково прийшли в голову. Такий список бажань є своєрідною базою даних, з якої потім можна буде одержати дійсно важливі життєві цілі.

Етап 2. Моделювання майбутнього. Моделювання майбутнього – оригінальний прийом, що широко застосовується в нейролінгвістичному програмуванні. Суть його в тому, що людиною створюється по можливості найбільш чітке уявлення про якийсь час в майбутньому (час може бути визначений конкретною датою або ж присвячений якійсь події). При цьому важливо мати повну картину про власне становище і найближче оточення. Уявне майбутнє порівнюємо з сьогоденням, і це дає підстави для висновків про те, що потрібно зробити, щоб його досягти. При постановці цілей потрібно прагнути змоделювати таке майбутнє, в якому більшість з виявлених на першому етапі бажань вже виконано.

Етап 3. Формування потреб. При моделюванні майбутнього, як правило, стає зрозуміло, що багато з виявлених бажань не є важливими для реалізації життєвого потенціалу. Наприклад, бажання провести відпустку на Канарських островах далеко не завжди є чинником зростання людини як особи; швидше за все, воно принесе лише короточасне задоволення, а згодом може привести до розчарування від незвичної обстановки або неможливості провести таким чином час ще раз. Такі бажання мають бути відкинуті, а формування потреб потрібно проводити тільки на основі реальних, дійсно важливих бажань.

В процесі переведення бажання в потребу необхідно виділити час на роздум про це бажання. Записуйте його в різних варіантах, складайте різні варіанти планів його здійснення. І, якщо ви не відчуєте, що ваше бажання ефемерне, з часом воно знайде чіткіші контури і перетвориться на повноцінну потребу.

Між потребами і бажаннями існує певна різниця. Бажання викликаються швидше хвилинним настроєм, ніж об'єктивною необхідністю. На відміну від потреб вони можуть мінятися щодня і щогодини. Потреби ж, навпаки, набагато стійкіші в часі. Вони

уявляються чіткіше. Людина, як правило, добре знає, для чого їй потрібна та або інша річ.

Ми розділяємо позицію Л. Камерона-Бандлера, Д. Гордона і М. Лебо в тому, що люди здатні перетворити свої мрії на реальність, але бажання і потреби відрізняються реакцією людини на їхнє виникнення. «Бажання, – пишуть автори, – має тенденцію проявляти пасивність, в той час, як потреба є активнішою і спонукальною». Інакше кажучи, потреба має тенденцію включати поведінку, спрямовану на досягнення поставленої цілі, в той час, як бажання не викликають такої реакції. Для того щоб бажання стало здійсненим, його необхідно трансформувати в повноцінну потребу. Це можна здійснити, перш за все, зробивши конкретну, детальну і живу уявну картину реального володіння тим, чого ви бажаєте. І оцінивши, чи сильно вас вабить це уявне відчуття. Якщо ні, не варто продовжувати переслідувати це бажання. Якщо ж ви відчуєте, що бажання невідворотно кличе вас до себе, то, відповівши надалі на такі питання:

Чи знаходиться це в області можливого?

Чи є це можливим?

Чи варто робити те, що є потрібним для досягнення цілі?

Ви маєте дійти до висновку, що потреба стала корисною і прийнятною – про те, що: у вас є конкретне, докладне, живе уявлення про ціль; ціль є чимось досяжним, навіть якщо зараз ви не знаєте, як її досягти; ціль задовольняє вашим особистим критеріям того, що ви дійсно хочете і що необхідно робити для її впровадження в життя.

Переслідування ж цілей, що зростають з фантазій таїлюзорних бажань, – заняття безглузде. Витратьте час на розгляд своїх мрій, устремлень, надій і потреб до того, як ви почнете діяти.

Бажання можна вважати потребою тільки в тому випадку, якщо воно задовольняє таким трьома вимогам:

Реальність досягнення. При цьому виконання бажання можна вважати реальним тільки в тому випадку, якщо вже існували відповідні прецеденти або для його виконання, без сумніву, існують необхідні умови.

Гармонійність. Бажання має бути в гармонії з життєвими принципами і ідеалами, відповідати світосприйняттю людини.

Доцільність. Зусилля, витрачені на реалізацію бажання, мають бути виправдані вигодою і задоволенням, отриманими від його реалізації.

Часто в літературі наводиться порада: “Викличте бажання, сильне та пекуче бажання. Думається, що якщо ви спробуєте це зробити, результат навряд чи виявиться задовільним. Це пояснюється тим, що насправді бажання або є, або його немає. А викликати в собі бажання свідомо, вольовим зусиллям, та ще пекуче – справа невдячна і схожа на містицизм.

Тому формувати потребу необхідно тільки на основі тих бажань, які виникають у вас самі по собі. І «чим інтенсивніше ці бажання, тим швидше ви скористаєтеся потужністю самодисципліни і сили волі і з тим більшою вірогідністю зможете змусити себе робити те, що потрібно, рухатися туди, куди потрібно».

Бажання і потреби носять суто індивідуальний характер. Часто ми йдемо в своїх діях у фарватері у лідера, ким би він не був – товаришем, начальником, кумиром. Хтось інший визначає наші бажання, потреби і, як наслідок, – вчинки. І ми змішуємося з натовпом послідовників.

Тому, визначаючи для себе цілі, потрібно стежити за тим, щоб це був ваш власний вибір, ваша особиста ціль, те, що саме ви хочете досягти, зробити, отримати.

Етап 4. Ранжирування потреб. Виділені потреби ще не повною мірою є цілями, оскільки не дають чіткого розуміння того, яким чином вони можуть бути досягнуті. Подальший процес постановки цілей спрямований на конкретизацію потреб, усунення конфліктів між ними і перетворення їх в повновагі цілі. Щоб життя не нагадувало біг на всі боки, потреби мають бути ранжировані за ступенем пріоритетності. На цьому етапі потрібно виділити декілька найбільш істотних потреб, реалізація яких має здійснюватися в першу чергу, і розташувати їх за ступенем значущості. Детальніше механізм встановлення пріоритетів буде розглянутий нижче.

Етап 5. Формулювання цілей. Для максимального полегшення реалізації цілей вони мають бути чітко усвідомлені. Більшість людей формулюють свої цілі загальними фразами, унаслідок чого навіть дуже важливі цілі можуть виявитися недосяжними. Скільки-небудь значущої цілі неможливо досягти відразу, цілком і повністю – можна вирішити тільки серію завдань на шляху до неї. Наприклад, поставивши собі за ціль написати книгу, потрібно спочатку поглиблено ознайомитися з проблемою, скласти план, а вже потім день за днем писати. І якщо щодня не з'являтиметься хоч би один новий абзац, книга ніколи не буде написана.

У випадку, якщо цілі і завдання не можуть бути описані вимірюваними результатами, підсумок має бути прийнятий у виді внутрішнього відчуття задоволення.

Правильно сформульована ціль має володіти такими якостями:

Вимогливість. Цілі мають спиратися на місію людини, а не на її незначні хвилинні потреби.

Важливість. Ціль має бути дійсно значущою для людини.

Реальність. Ціль має перебувати у межах можливого, вона мусить бути реально досяжною.

Конкретність. Ціль має бути чітко визначена і встановлені критерії, за якими вона вважається досягнутою. Чим конкретніше записана ціль, тим вище можливість її досягнення.

Контрольованість. Ціль повинна мати можливість до деталізації для перевірки ходу її реалізації.

Тимчасова обмеженість. Необхідно визначити термін, до якого цільмусить бути досягнута.

Гнучкість. Ціль має бути пристосована до можливих зовнішніх дій так, щоб завжди залишалася можливість змінити або навіть відмінити її.

Узгодженість. Ціль не повинна суперечити логіці і вступати в конфлікт з іншими цілями і місією життя.

Ефективність. Досягнута ціль має приносити користь, задоволення людині, наближати її до здійснення своєї місії.

Письмова форма. Ціль обов'язково має бути сформульована письмово. Люди, які записують цілі, мають у декілька разів більшу вірогідність досягти їх, ніж ті, у яких чіткі цілі не фіксуються на папері. Записуючи ціль, ви перетворюєте її на щось конкретне і відчутне – те, що можна узяти в руки, розглянути, потримати, доторкнутися, відчуті. Тим самим ви знаходите велику упевненість в досяжності цілі. У якому ступені люди вірять або не вірять в здійснення обставин або цілей, показує паралель між викладом або домовленістю в усній формі і перехід до підписаного договору або зобов'язання і викладом своїх цілей і навіть місії у письмовій формі. Виклад цілі у письмовій формі дозволяє ясно, виразно, детально уявити її в точності такою, якою б ви хотіли бачити її в реальності.

Стратегії постановки цілей. Існують різні стратегії постановки цілі. Цілі найчастіше встановлюються по відношенню до існуючого проблемного стану.

Стратегія 1. Цілевстановлення через заперечення.

Проста форма цілепокладання – це визначення цілі як заперечення проблемного стану. Наприклад, за ситуації, коли людина відчуває страх

публічних виступів, вона може спочатку визначити свою ціль приблизно так: «Я не хочу більше боятися говорити перед групою (аудиторією)».

Хоча це, поза сумнівом, найпоширеніший спосіб постановки цілі і якась відправна точка, проблема застосування цієї стратегії полягає в тому, що вона не дає відповіді на запитання: «Чого ти хочеш?». Твердження про те, чого ти НЕ хочеш, не є дійсною метою. Негативні твердження, подібні вищенаведеному, акцентують увагу людини на проблемному стані, більше, ніж на бажаному.

Стратегія 2. Встановлення цілі через протилежність.

Друга звичайна стратегія цілепокладання – це визначення цілі як протилежності проблемному стану. У разі страху перед публічними виступами людина може сказати так: «Я хочу відчувати себе упевнено, виступаючи перед групою». Ця стратегія дозволяє на відміну від попередньої зосередитися не на проблемній ситуації, а на необхідних позитивних змінах. Проте, за словами Альберта Ейнштейна, проблему не можна вирішити на тому ж рівні мислення, на якому вона виникла. Протилежність (полярність) визначається на тому ж розумовому рівні, тому ця стратегія іноді чревата створенням внутрішніх суперечностей і конфліктів, оскільки посиляє нас, як і раніше, до проблемного стану.

Стратегія 3. Встановлення цілі через імітацію.

Вона включає використання якоїсь зовнішньої вже існуючої моделі (прикладу для наслідування) визначення бажаного результату. У тому ж випадку з публічними виступами людина могла би це зробити, сказавши так: «Я хотів би виступати перед аудиторією, як Джим Рон або Ентоні Робінс або якийсь лідер». У цієї стратегії є безперечна перевага перед простим запереченням і зіставленням. Вона дає конкретні можливості для порівняння і допомагає відвести увагу від проблемного стану. Але, разом з тим, вона може викликати у людей невинуваті очікування або стати причиною подальшого вагання («У мене так не вийде ніколи»). Крім цього подібна стратегія може викликати до відчуття «не в своїй тарілці».

Стратегія 4. Встановлення цілі через визначення структури.

Ще одна стратегія (четверта) визначення цілей використовує правила і принципи для знаходження структури бажаного стану. У разі страху перед публічними виступами може бути використана така аргументація: «Я хотів би володіти деякими якостями, необхідними в ораторському мистецтві, такими, наприклад, як гнучкість, упевненість, відчуття аудиторії, спонтанність і так далі». Це – дедуктивний підхід. Він припускає наявність абстрактних принципів, які існують усередині

конкретної бажаної ситуації. Іноді цей підхід вимагає великих інтелектуальних зусиль і спирається лише на логічні рівні.

Стратегія 5. Стратегія «якщо б це сталося».

Складно визначити ціль, коли ми самі є частиною проблеми. Ціль здатна переносити нас з проблемного стану в бажаний. Уявіть, як це було б, якби бажаний стан вже був би досягнутий. Людина спочатку має стати по-справжньому творчою усередині себе, бачити різні варіанти, а потім починати створювати. Стосовно публічного виступу можна сказати так: «Якби я вже досяг бажаного стану, я б відчував себе розслаблено і комфортно на публіці прямо зараз».

Всі стратегії визначення цілей мають свої переваги і обмеження в застосуванні. В деяких випадках разом узяті вони утворюють послідовність для дослідження і побудови досяжних цілей.

Критерії досягнення цілі. Критерій – це та ознака, на підставі якої людина проводить оцінку ступеня досягнення поставленої цілі.

Критерії мають власний зміст і визначають значущі для людини цінності. Одні й ті ж критерії у різних людей можуть бути наповнені різним сенсом. Наприклад, критерій «привабливість» може мати на увазі пропорційну будову тіла, могутні руки і ноги, бархатисту шкіру, мигдалеподібні очі, вірність і лагідність тощо. Тобто важливо самому собі визначити, який сенс, який зміст ви вкладаєте в той або інший критерій.

Визначивши критерії і їхній зміст, необхідно також з'ясувати, чи є вони корисними, чи узгоджуються із загальним світовідчуттям людини, чи ні.

При визначенні критеріїв важливо враховувати, чи адекватно вони оцінюють ступінь досягнення цілі і чи не вступають в конфлікт з іншими цілями. І оскільки існує безліч способів досягнення однієї і тієї ж цілі, необхідно також розвивати гнучкість критеріїв.

Практика показує, що в більшості випадків ступінь досягнення цілей складний, а іноді й неможливо оцінити за допомогою одного критерію. Спроби сформулювати єдиний критерій в цьому випадку приводять до розмитості його змісту і нечіткості розуміння суті самої цілі.

Щоб уникнути цього, можна встановити декілька критеріїв досягнення однієї цілі. Наприклад, ціль «створення іміджу своєї фірми» може мати на увазі такі критерії, як «створення торгової марки», «зниження цін на продукцію, що випускається, до певного рівня», «розробка оригінальної системи обслуговування споживачів» і так далі. Урахування всіх цих критеріїв може бути однаково важливим для

досягнення цілі, і всі вони можуть бути задані своїм конкретним змістом. Кожен з таких критеріїв називатимемо локальним.

Проте по локальних критеріях не можна судити про ступінь досягнення поставленої цілі. Дійсно, чи можна вважати ціль досягнутою, якщо вона задовольняє двом з трьох заданих критеріїв? А якщо 19 з 20? Або 99 з 100? Однозначно на ці питання ми не відповімо. Тому для багатокритеріальних цілей мають бути встановлені системні критерії, які б визначали, за якого співвідношенні локальних критеріїв ціль може вважатися досягнутою.

Складність визначення системних критеріїв полягає в тому, що далеко не завжди ціль досягається тільки при виконанні всіх локальних критеріїв. У багатьох випадках нас можуть однаково влаштовувати декілька різних альтернатив. Визначення співвідношення ступеня виконання локальних критеріїв для кожної з них і є основою для визначення критерію системного. І тут потрібно не пошкодувати витраченого часу для виявлення всіх альтернатив і якомога точнішого критерію їхнього досягнення.

У багатьох книгах з розвитку особистості рекомендується складати список перешкод до досягнення цілі. Деякі з них дійсно можуть бути відомі заздалегідь і мають бути обов'язково передбачені. У більшості ж випадків про ці перешкоди людина навіть не підозрює. Тому вона має навчитися справлятися з ними у міру їхнього виникнення.

Проте вже на етапі постановки цілей можна виділити особливий вид перешкод на шляху до їхнього досягнення – відсутність деяких навичок, явно необхідних для отримання бажаного результату. Придбання таких навичок має бути виділене в окрему ціль і вироблене за загальною методикою, описаною в цій роботі.

Планування особистого розвитку. Структуризація, або планування часу, має три сторони: матеріальну, соціальну та індивідуальну.

Матеріальне планування пов'язане, перш за все, з роботою як такою. Результатом соціального планування є ритуальні або напівритуальні способи спілкування – відвідини ювілеїв, різних зборів, політичних акцій, зустрічей з виборцями, поздоровлення з якою-небудь подією і так далі. У міру розвитку взаємин між людьми все більше місце починає займати індивідуальне планування.

Для ефективної реалізації поставлених цілей необхідні чіткі плани їхнього виконання. План – це список дій, складений в порядку пріоритетності і хронології. Список починається з першої дії, яку слід виконати в першу чергу, і перераховує по порядку решту всіх дій аж до останньої. Багато дій можуть виконуватися одночасно, деякі завдання

мають вирішуватися послідовно, одна за одною. Щось можна робити безперервно – від початку до кінця процесу досягнення цілі.

Підхід до системи планування і урахування часу індивідуальний для кожної людини. Різні люди мають різні характери і різний ступінь організованості. Одним достатньо тільки запланувати перелік завдань, які необхідно виконати в майбутньому періоді, і розставити пріоритети. Іншим для забезпечення виконання плану обов'язково необхідно вказати час на вирішення кожного завдання. Загальні принципи планування можуть бути втілені в найрізноманітніших формах, і говорити про те, що одна форма правильна, а інша ні – некоректно.

Планування власного життя і діяльності засноване на тому, що цілі і засоби їхнього досягнення мають різні місця в часі. Ціль завжди перебуває на деякому віддаленні від нас, вона десь попереду, у майбутньому. Засоби ж для її досягнення поряд, буквально в наших руках. Визначення і максимальне використання того, що ми маємо зараз для досягнення поставленої цілі, і є основою для складання ефективних планів.

Плани тільки тоді дають максимальний ефект, коли вони найбільшою мірою пристосовані до індивідуальних особливостей людини. Але як бути, якщо власної системи планування і урахування раніше не було? Як знайти ту найбільш прийнятну форму, в яку слід втілювати свої плани, щоб досягти найбільшої ефективності від використання власного часу? З чого почати, приступаючи до планування?

Якщо у вас немає власної системи планування, найкращим способом є використання вже існуючої системи. Природно, якою б досконалою вона не була, ви ніколи не зможете повністю бути нею задоволені. Але це буде та основа, від якої ви зможете відштовхнутися, щоб створити свою особисту систему.

Людина, яка складає плани лише від випадку до випадку, отримує досить розпливчате уявлення про шляхи і способи досягнення своїх цілей. З цієї причини вона часто не задоволена результатами, і їй здається, що її дії марні.

Той же, хто серйозно займається плануванням, складатиме багато варіантів планів. Туманна і хаотична картина поступово починає знаходити для нього видимі контури. Найбільш важливі сторони плану слід уточнювати і піддавати доопрацюванню, так що їхній зміст стає все більш насиченим, а завдання – осмисленими.

При складанні планів необхідно дотримуватися таких принципів.

Регулярність планування. На кожен день у людини має бути план. Розписаними мають бути кожна година і кожна хвилина. Скласти плани потрібно так, щоб у будь-який момент мати для себе певне заняття.

Реалістичність планування. В даному випадку це означає відмову від ілюзорних, заздалегідь нездійснених планів, мрій і «витання в хмарах». Реальний план не обов'язково буде виконаний. Неможливо передбачити абсолютно всі чинники, що впливають на діяльність, тому потрібно бути готовим до того, що результат насправді відрізнятиметься від плану.

Гнучкість планування. Плани мають бути складені так, щоб у разі появи непередбачених обставин їх можна було б легко змінити. Безперервно шукайте, що саме ви могли б зробити для досягнення цілі, насичуйте свій план альтернативними діями.

Письмова форма. Всі плани в обов'язковому порядку мають складатися письмово. Навіть у разі, коли майбутній день схожий на попередній, він не завжди може бути впорядкований, структурований і оптимізований без письмово складеного плану.

Встановлення пріоритетів. У плані має бути точно позначено, які справи є найбільш важливими. Їм необхідно відводити якомога більше часу.

Нормування роботи. Для кожної роботи повинна бути виділена певна кількість годинника, хвилин. Робота повинна займати стільки часу, скільки на неї відведено. Одну і ту ж роботу різні люди виконують з різною швидкістю. Тому при нормуванні потрібно виходити головним чином з особистого досвіду і власної практики.

Визначення критеріїв виконання. Для кожного виду діяльності повинен бути встановлений критерій, за яким ця робота буде визнана виконаною. Людина може встановлювати критерії самостійно – або ж їх визначають інші люди (наприклад, начальник). У останньому випадку потрібно обов'язково з'ясувати, який цей критерій і що від вас дійсно хочуть.

Рациональність дроблення завдань. За необхідності розділення часу виконання завдань на декілька відособлених блоків, кожен з них повинен мати проміжне завершення. Інакше вам потрібно буде повертатися до вже пройденого етапу, щоб пригадати, як він пов'язаний з сьогоденням. Крім того, різноманітні види діяльності мають бути згруповані в окремі тимчасові блоки, в які були б включені подібні за змістом витрати часу (наприклад, телефонні дзвінки або розбір кореспонденції). Розмір таких блоків залежить від важливості виконуваних робіт.

Послідовність. Всі справи необхідно виконувати послідовно. Плани мають передбачати початок нової роботи тільки тоді, коли закінчена попередня (або її виділений блок).

Делегування. З самого початку необхідно встановити, яку роботу потрібно виконувати особисто, а яку можна передоручити іншим.

Різноманітність. Плани можуть містити різноманітні види діяльності, чергування довго- і короткострокових проєктів, роботу самостійну і в співпраці з ким-небудь. Чергування різноманітної діяльності допомагає позбавитися від втоми і одночасно сприяє досягненню поставлених цілей.

Узгодження планів. Для того щоб плани були більш здійсненними, їх потрібно погоджувати з намірами і позиціями інших людей.

Розрізняють довгострокові, річні, квартальні, місячні, декадні, тижневі і денні плани.

Довгостроковий план, як правило, складається на 3 – 5 років, а іноді й на триваліший термін. Він повинен містити перелік всіх поставлених вами цілей, і обов'язково слід вказати рік, до якого кожне завдання має бути вирішене.

Річний план. З довгострокового плану вибирають ті цілі і завдання, які повинні бути вирішені наступного року. Визначається, яка конкретно частина кожного завдання буде вирішена. Намічаються етапи вирішення цих завдань (поквартально або щомісячно). Точно встановлюються терміни проходження кожного етапу.

Місячний (квартальний) план. На відміну від попередніх планів, основу яких становлять заходи щодо досягнення поставлених цілей, в місячний (квартальний) план включаються також завдання, що витікають з ролевих функцій людини.

Тижневий (декадний) план. Цей план складається також виходячи з життєвих ролей. Відповідно до кожної ролі потрібно визначити декілька завдань на наступний тиждень (декаду) і розподілити їх по днях.

Денний план складається на основі тижневого (декадного) плану. Оскільки це найбільш важливий вид плану і він безпосередньо пов'язаний з організацією роботи, тойого детальніше буде розглянуто в наступному розділі.

Найбільшу кількість часу потрібно відводити на виконання основної роботи (такої, що сприяє досягненню найбільш пріоритетної цілі або місії). В окремих випадках час, виділений на виконання цієї роботи, можна не обмежувати. Одночасно необхідно залишати час на відпочинок.

Після того, як плани складені, їх потрібно перевірити на відповідність принципам, наведеним на початку розділу.

У цьому розділі наведено форми і методи складання планів, перевірених на практиці. Візьміть їх за основу, і якщо в ході планування ви захочете що-небудь відкинути, змінити або додати в цій системі, не вагаючись зробіть це. Пам'ятаєте: плани мусять служити вам, а не ви – планам.

Звичайно, на початковому етапі для освоєння методів планування будуть потрібні зусилля і час. Але, випробувавши різні підходи, внівши певні корективи, з часом ви прийдете до зручної, ефективної і швидкої системи, близької до ваших індивідуальних особливостей.

Таблиця 4.3

План дій з досягнення цілі

Ціль _____		Дата почтку реалізації “ _ ” _____ 20 _р.
№	Ключові завдання і основні дії	Термін виконання
1		
2		
3		
.		
Передбачувана дата реалізації цілі _____		

При визначенні першочергових завдань, які необхідно виконати, досягши поставленої цілі, найважливішим критерієм є їхня реальність і досяжність. Завдання потрібно формулювати так, щоб мати тверду переконаність в тому, що у вас є всі необхідні ресурси для їхньої реалізації. Цей перший крок до досягнення цілі виражається, як правило, в кількісному виразі, оскільки якісні зміни швидко не наступають.

Довгострокові плани. Основне призначення довгострокового плану – раціональний розподіл в часі завдань щодо досягнення поставлених цілей. Технологія складання довгострокового плану заснована на аналізі обмежень в їхньому досягненні.

Урахування впливу обмежень при складанні довгострокового плану визначається типом і характером самого обмеження. Тому перший етап розробки довгострокового плану полягає у визначенні типів обмежень, що перешкоджають досягненню цілі.

За часом виникнення зазвичай виділяють обмеження, що існують сьогодні, і обмеження, які можуть виникнути в майбутньому. Обмеження нинішнього часу простіше піддаються прогнозуванню, а, отже, існуючих обмежень з більшою вірогідністю може бути вироблена тактика їхнього подолання. Спосіб же подолання майбутніх обмежень не завжди може бути визначений однозначно, тому на їхнє подолання необхідно резервувати більше часу, ніж на обмеження нинішнього часу.

Обмеження в досягненні цілі можуть бути зовнішніми, тобто накладатися зовнішніми чинниками (навколишнім оточенням), і внутрішніми, встановленими самою особою (знання, навички, досвід і тому подібне). Як правило, важче подолати зовнішнє обмеження; для подолання ж внутрішнього обмеження часто достатньо буває сформулювати проміжну ціль, досягнення якої забезпечить необхідний «прорив». За наявності мотиву внутрішні і більшість зовнішніх обмежень стають для вольової особи стимулом, що допомагає розвинути в собі нові якості.

Розглядаючи об'єктивно існуючі обмеження, їх можна розділити на переборніта непереборні. Непереборні обмеження найчастіше обумовлені об'єктивною неможливістю виконати ту або іншу дію (наприклад, полетіти на Місяць або захопити владу в державі). Вони не є абсолютними, оскільки за певних умов все-таки можуть бути подолані. Говорячи про непереборність обмежень, мова йде про те, що наразі час людина не володіє відповідними ресурсами і можливостями для їхнього подолання. Тому такі обмеження необхідно обов'язково враховувати при складанні всіх видів планів і конструювати завдання і вирішення по досягненню поставлених цілей так, щоб наявні обмеження не впливали на ефективність і реальність планів.

Переборні обмеження пов'язані з тимчасовою неможливістю вирішити якесь завдання. Проте людина має в своєму розпорядженні достатню кількість ресурсів, знань і навичок, щоб усунути їх і рухатися до наміченої цілі, незважаючи на ці обмеження. Щодо таких обмежень в планах мають бути передбачені конкретні заходи до їхнього подолання.

Отже, складаючи план реалізації якої-небудь цілі або план дій на період, ми неминуче стикаємося з різними обмеженнями і перешкодами. Кожне таке обмеження ставить нас перед вибором: подолати його, незважаючи ні на які труднощі, і рухатися прямо до наміченої цілі або

обійти перешкоду окружним шляхом, витративши на досягнення цілі більше часу, але заощадивши інші види ресурсів. Вибір цей, а отже, і відбір прийомів і завдань по досягненню цілей, залежить тільки від людини, що ухвалює рішення.

У кожного з нас свій характер, свої цінності, свої схильності – і саме вони визначають наш вибір. Єдиний критерій, який може бути запропонований для визначення шляху досягнення цілі, – це порівняння ефективності і витрат по кожному з можливих варіантів. Але якщо ефективність ще може бути зміряна якимись формальними показниками, то оцінка витрат – вельми суб'єктивна.

Для когось труднощі є хорошим стимулом до дії, мобілізуватимуть його енергію, стимулюватимуть до усунення перешкод. Такі люди найчастіше долають будь-які труднощі і досягають поставлених цілей в рекордно короткі терміни.

Інших же труднощі позбавляють останніх життєвих сил і примушують відмовлятися від задуманого ще не зробивши ні єдиного кроку доїхного здійснення. Більшість робіт з самоорганізації і самореалізації, незважаючи ні на які «але», рекомендують в таких випадках «поховати свою нерішучість» і йти напролом. Автори цих видань, на нашу думку, не беруть до уваги, що змінити людину, її характер, погляди, ціннісні орієнтири достатньо складно. А якщо мова йде про дорослу людину – говорити можна тільки про зовнішні зміни її характеру. Її ж внутрішній світ залишається для нас непідвладним.

В результаті, слідуючи порадам: ніби «пересильте себе», людина буквально починає здійснювати над собою героїчне зусилля і робити те, що їй не властиве через індивідуальні особливості. Таке зусилля коштує їй величезної кількості енергії. Подолавши одну перешкоду, вона вже не зможе рухатися далі навіть по уторованій доріжці.

Тому ми вважаємо, що прояв рішучості і наполегливості при подоланні обмежень повинен бути помірним і поступовим. Якщо ви відчуваєте, що витрати будуть надто великі, краще обійдіть перешкоду, навіть якщо на це у вас піде більше часу.

Ми у жодному випадку не закликаємо вас пасувати перед будь-якими труднощами. Єдине, в чому хотіли б ви переконати, так це в тому, що всі шляхи досягнення цілі рівнозначні, якщо вони приводять до одного і того ж результату. І зі всіх варіантів потрібно вибирати саме той, який здається вам найбільш прийнятним і здійснюваним.

План дій на значний проміжок часу наведено в табл. 4.4.

План дій на період

Період з “ ” 20 р. по “ ” 20 р.		
Цілі	Ключові завдання і основні дії	Термін виконання
I.	1.	
	2.	
	...	
II.	1.	
	2.	
	...	

Річні плани. Річний план виводиться безпосередньо з довгострокового плану. У нього включаються всі цілі і завдання, намічені на майбутній рік. При цьому потрібно пам'ятати, що, крім завдань, скерованих на реалізацію ваших цілей, необхідно зарезервувати час на виконання завдань, пов'язаних з вашими ролевими функціями, стандартне дозвілля, робота і так далі (у річний план вони, як правило, не вносяться).

Річний план зручно складати у виді лінійного графіка, так само, як і довгостроковий план. При цьому краще за все розбивати рік на місяці. План може бути представлений у виді табл. 4.5.

Річний план

[illegible]

У складеному річному плані так само, як і в довгостроковому, завдання мають бути розподілені рівномірно протягом року.

Місячні плани. Основу плану на місяць становлять рольові функції, які обов'язково мають бути пов'язані з вашими життєвими цілями. Зразкова форма місячного плану наведена в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Місячний план

№	Цілі і завдання	Місяць				
		1 тижд.	2 тижд.	3 тижд.	4 тижд.	5 тижд.

Тижневі плани. План на тиждень має ту ж форму, що і план на місяць. Завдання на тиждень визначаються шляхом деталізації цілей і завдань на місяць, а в рамках кожної ролі виділяються певні види діяльності.

Так, роль ділової людини, керівника комерційного підприємства може включати завдання з фінансового контролю діяльності фірми, постачання і збуту продукції, реклами, взаємин з банком, іншими підприємствами, кадрової роботи і так далі. Для кожного з цих видів діяльності потрібно визначити ключові завдання, які необхідно вирішити наступного тижня.

Припустимо, що у вас, окрім ролі ділової людини, виділена роль людини, що прагне укріпити і зберегти своє фізичне і психічне здоров'я. Як в плані на тиждень можна сумістити ці завдання? Річ у тому, що дії і вчинки, скеровані на зміцнення здоров'я, можна достатньо жорстко пов'язувати з часом, відведеним для уранішньої зарядки, для відвідин сауни і масажиста, занять на тренажерах і в басейні або спортзалі. Цей відносно жорсткий розклад ляже в основу графіка тижня, а на нього накладеться заплановане ділове життя (як основний споживач часу). Час, необхідний для нетермінового візиту до лікаря, вже буде знайдений з часу, що залишився після накладення. Потім додасться сімейне і соціальне життя, знайдуть своє місце господарські питання і розваги.

Важливий принцип, яким слід керуватися при складанні плану на тиждень, — це виділення часу для найбільш важливих, пріоритетних

справ, пов'язаних з досягненням важливих довгострокових цілей. Слід виділяти для цих справ якомога більше часу. Намагайтеся, щоб вони займали один і той же час кожного тижня або окремих днів кожного тижня. І не слід допускати в ці відрізки ніякі інші справи.

План на тиждень може бути оформлений у виді рис. 4.3.

1. Ключові завдання на тиждень з “ ” _____ 20_р.
по “ ” _____ 20_р.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
- _____

Рис. 4.3. Тижневий план

Коректування і складання нових планів. Складені плани не є чимось непорушним. Неможливо передбачити абсолютно всі обставини, які можуть вплинути на діяльність людини, особливо в довгостроковому аспекті. Тому плани потребують періодичного перегляду і коректування.

Можливість коректування планів не означає, що після їхнього складання ви маєте забути про них і віддатися на волю обставин, а через певний проміжок часу внести до плану зміни, що відповідають поточній ситуації, і потім знову покласти план в ящик столу до наступного коректування. Плани складаються для того, щоб слідувати їм. Це, як вже мовилося, не інструкція для неухильного поведіння, але і не твір на тему: «моє майбутнє життя».

Майбутнє завжди може бути передбачене тільки з певною часткою ймовірності. У повсякденному житті відбувається безліч різних подій, що впливають на нашу діяльність. Часто ми не можемо їх передбачати і тому не відображаємо їх в планах. У випадку, коли ці події можуть істотним чином впливати на нашу діяльність, потрібно змінити план, пристосовавши його до нових обставин. Якщо ви відчуваєте, що в обставинах, що склалися, не зможете виконати намічене, негайно приступайте до перегляду своїх планів. Але при цьому ретельно зважте, чи так вже необхідно щось міняти істотним чином – або ж ви зможете виконати намічене, лише трохи перебудувавши структуру вашого плану.

Складаючи нові плани і особливо коректуючи ті, що вже є, потрібно максимально враховувати виникаючі нові обставини. Багато людей,

приступаючи до складання або коректування планів, виходять з того, що потрібно зробити для досягнення поставленої цілі. При цьому абсолютно не береться до уваги безліч можливостей, які часто дозволяють досягти цілі швидше і ефективніше, ніж це передбачалося спочатку. Тому, коректуючи вже складені плани, при внесенні в них змін, необхідно виходити не тільки (і навіть не стільки) з потреби виконати якийсь набір дій, але і з можливостей, що виникають періодично в нашому житті.

Упущена можливість так само згубно позначається на самоствердженні і самореалізації людини, як і незадоволена потреба.

З практики відомо, що найістотніша і найбільша кількість разів переглядаються і коректуються довгострокові плани. Краще, якщо ви будете це робити щорічно, одночасно з складанням нового річного плану. За минулий рік у вас обов'язково з'являться нові потреби, а, отже, і нові цілі. Обов'язково внесіть їх до довгострокового плану. І навіть якщо список ваших цілей залишиться незмінним, ви навряд чи виконаєте річний план на 100%.

План на рік і місяць потрібно коректувати всякий раз, коли ви починаєте відчувати, що відхиляєтесь від наміченого вами курсу і йдете від власних цілей. Не бійтесь при цьому кидати почату роботу і починати все спочатку, якщо бачите, що це якнайкращий спосіб досягти бажаного.

Період, на який складається план, рано чи пізно закінчується, і виникає необхідність складання нового плану.

Ще декілька зауважень із цього приводу.

План на новий період складайте в кінці минулого або, в крайньому випадку, на початку наступного періоду.

Приступайте до складання нового плану тільки тоді, коли ви ретельно проаналізували виконання попереднього.

Ніколи сліпо не переносьте на наступний період невиконану роботу: можливо, необхідність в її виконанні вже відпала. Не складайте нових довгострокових планів, а коректуйте і оновлюйте старі.

Тижневі плани, як правило, коректуються у меншій мірі, оскільки події на тиждень вперед можуть бути прогнозовані з більшою часткою ймовірності. Але якщо вам раптом знадобилося виїхати у відрядження, результати якого можуть виявитися важливими для вас, або ви відчули неймовірну втому і терміново потребуєте відпочинку, не бійтесь змінювати свої плани. В результаті ви тільки виграєте.

Контрольні запитання та тести

1. Які вимоги сьогодні пред'являються до управлінців в публічній сфері?
2. Суть та значення особистого розвитку.
3. Навичка і її формування. Навички управління часом.
4. Поняття і значення встановлення цілі. Технологія побудови цілей.
5. Зміст основних принципів встановлення цілі.
6. Взаємозв'язок цілей і результатів діяльності особистості.
7. Технології постановки особистих цілей: аналіз сучасних підходів.
8. Стратегії постановки особистих цілей.
9. Поняття, принципи і структура планів особистості.
10. Види, структура і технології розробки планів розвитку особи.

Тести

Тест 1. Уміння управляти собою – це:

- А. Турбота про людей, ставлення до рівноправності статі, раси та віку людини;
- Б. Відношення до ризику в роботі, ступінь допомоги іншим, дотримання букви закону;
- В. Відношення до підлеглих й вищого керівництва, до власного здоров'я, сім'ї та друзів;
- Г. Турбота про себе і підтримка працездатності.

Тест 2. Особисті цінності людини – це:

- А. Вміння цінувати і співчувати;
- Б. Відкритість і зацікавленість;
- В. Важливість і необхідність;
- Г. Послідовність і необхідність.

Тест 3. Сучасне життя вимагає від менеджера ясних і обґрунтованих цілей, які формуються під впливом таких чинників:

- А. Швидкого розвитку технологій, фінансових та екологічних криз, зміни вартості енергоносіїв, зростання безробіття та порушень законодавства;
- Б. Швидкого розвитку технологій, неефективності цілей, невизначеності часових параметрів, зростання безробіття;
- В. Швидкого розвитку технологій, недоліків спільної зацікавленості, конфліктів з іншими, зростання порушень законодавства.
- Г. Швидкого розвитку технологій, зростання безробіття, конфліктів, зростання вартості енергоносіїв.

Тест 4. Здатність до саморозвитку – це:

- А. Уточнення поставленого завдання, послідовне виконання його;
- Б. Здатність людини до набуття, оновлення та розвитку знань, умінь, адаптації до змін в оточуючому середовищі;

В. Систематичне оцінювання свого просування, вивчення можливостей своєї кар'єри, вміле визначення цілей;

Г. Рациональне використання часу, сил та ресурсів, об'єктивне оцінювання підлеглих.

Тест 5. Існує три шляхи вирішення проблем в управлінській практиці:

А. Інструктивний, системний, інноваційний;

Б. Системний, адаптивний, людський;

В. Системний підхід, підбір методів для вирішення проблеми, використання людей і ресурсів;

Г. Системний, інноваційний, підбір методів для вирішення проблеми.

Тест 6. Для вирішення проблем керівник використовує такі методи:

А. Конструктивний, адаптивний, розумовий, інноваційний;

Б. Інноваційний, новаторський, адаптивний, конструктивний;

В. Інструктивний, ініціативний, адаптивний, інноваційний;

Г. Адаптивний, конструктивний, систематичний, інструктивний.

Тест 7. Проблеми творчо вирішують у такій послідовності:

А. Вивчення проблеми, розробка ідей, вибір ідей, планування нововведення, зворотній зв'язок і аналіз;

Б. Планування нововведень, розробка нововведень, зворотній зв'язок і аналіз;

В. Розробка ідей, вибір ідей, вивчення проблеми та планування нововведень;

Г. Вивчення проблем, розробка ідей, вибір ідей, зворотній зв'язок і аналіз.

Тест 8. Здатність керувати-це:

А. Високий рівень здібностей керування;

Б. Здатність піддаватись впливу людей;

В. Здатність виконувати вимоги чинників впливу в процесі своєї діяльності;

Г. Здатність піддаватись впливу оточуючого середовища.

Тест 9. Мистецтво керівництва містить декілька завдань:

А. Володіти методами управління;

Б. Володіти методами керівництва;

В. Володіти умінням реалізувати методи управління як безпосередньо, так і в процесі використання методів керівництва;

Г. Володіти методами управління, керівництва, умінням реалізувати методи управління як безпосередньо, так і в процесі використання методів керівництва.

Тест 10. Методи адміністративного впливу – це:

А. Методи, які базуються на владі керівника, на його правах, дисципліні та відповідальності;

Б. Методи, які базуються на взаємному адмініструванні, на безвідповідальності;

В. Методи, які базуються на переконанні, на адміністративному впливові, на матеріальному заохоченні;

Г. Методи, які базуються на організаційному впливові, матеріальному заохоченні, на переконаннях.

Тест 11. Методи духовного стимулювання підлеглих:

- А. Науково-пошукові, естетичні, матеріальні та моральні стимули;
- Б. Критика та самокритика, науково-популярні, матеріальні стимули, стягнення, інформованість працівників.
- В. Науково-пошукові стимули, естетичні, моральні, критика та самокритика, стягнення, інформованість працівників.
- Г. Інформованість працівників, самокритика, популярні стимули, матеріальні стимули.

ЛІТЕРАТУРА

Основа література

1. Балабанов И.Т. Электронная коммерция / И.Т. Балабанов – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
2. Бишоф А. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. / А. Бишоф, К.Бишоф. [пер. с нем. Д. А. Пергамент]. - 2-е изд., испр. - М.: Омега-Л, 2006. - 127 с
3. Бишоф А. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. / А. Бишоф, К.Бишоф. [пер. с нем. Д. А. Пергамент]. - 2-е изд., испр. - М.: Омега-Л, 2006. - 127 с
4. Бодді Д. Основи менеджменту/ Д. Бодді, Р. Пейтон. Пер. з англ. – Спб.: Пітер, 1999.
5. Василик М.А. Основы теории коммуникации / М.А. Василик - М.: Гардарики, 2003. – 203с.
6. Васильченко Ю. Л. Самоучитель по тайм-менеджменту / Ю.Л. Васильченко, З.В.Таранченко, М.Н.Черныш. – СПб.: Питер, 2007. – 256 с.
7. Васильченко Ю.Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент: теория, практикум. / Ю.Л.Васильченко. – К.: Наша культура и наука, 2001. – 220 с.
8. Вацлавик П. Психология межличностных коммуникаций / Вацлавик П., Бивин Дж., Джексон Д.- СПб.: Питер, 2000. – 300 с.
9. Веретенников В.І. Управління проектами. Навчальний посібник / В.І. Веретенников, Л.М.Таресенко, Г.І.Гевлич. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 280с.
10. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. 3-е изд./О.С.Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1998.
11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д.Френсис; пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1994. – 320 с.
12. Глосарій Програми розвитку ООН. – Режим доступу: <http://www.unpan.org/Directories/>
13. Горелов И.Н. Невербальные компоненты коммуникации / И.Н.Горелов – М.: Наука, 1980. – 238 с.
14. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка : в 4 т. / В. И. Даль. – М. : Рус. яз., 1999. – Т. 3: П. – 1999. – С. 535.
15. Державне управління: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Державне управління: словник-довідник / Уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар та ін.; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.

16. Державне управління та державна служба: словник-довідник / Уклад. О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.
17. Держак Н.О. Нормативно-правова основа регулювання публічного адміністрування / Н.О.Держак // Конституційно-правові засади адміністративної реформи в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції викладачів, співробітників ЗВО і наукових організацій, органів державної влади і місцевого самоврядування. (25-26 жовтня 2018р.) – Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2018 - С. 39-42
18. Касаткин С.Ф. Техника обратной связи / Касаткин С.Ф. – СПб.: Питер, 2002. – 192 с.
19. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием / А.В.Козаченко, А.Н.Ляшенко, И.Ю. Ладыко и др. – Монография. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
20. Косовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій / Косовська Г.В. – К.: Кондор, 2008. – 218 с.
21. Коттер Д. Суть перемен. / Д.Коттер, Д. Коэн - Олимп-Бизнес, 2004
22. Кочетков А. И. Управление проектами: Зарубежный опыт / А. И. Кочетков и др. — СПб.: Два-Три, 1993. — 446 с.
23. Кричевский Р.Л. Социальная психология малой группы / Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. - М.: Аспект пресс, 2001. - 318 с.
24. Ладико І.Ю. Загальний менеджмент. Навчальний посібник/Ладико І.Ю., Сумцов В.Г. – Луганськ: Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2004. – 282 с.
25. Лейхив Дж.М. Бизнес-коммуникации / Лейхив Дж.М., Пенроуз Дж.М. – СПб.: Питер, 2001. – 688с.
26. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учебное пособие. / Николай Павлович Лукашевич. - 2-е изд., испр. - К.: МАУП, 2002. – 360 с.
27. Методичні підходи до організації діяльності з публічного адміністрування: наук. розробка / уклад. : Н. М. Мельтюхова, Л. В. Набока, Ю. В. Дідок ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. – К. : НАДУ, 2011. – 48 с.
28. Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. уч., 26 листоп. 2014 р.: у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. Київ: Вид-во НАДУ, 2014. Т. 1. С. 3–10.
29. Обушна Н.І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект / Н.І. Обушна / Ефективність державного управління. - 2015. - Вип. 44(1). - С. 53-63. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44
30. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / Панфилова А.П. - СПб.: Питер, 1999. – 156 с.
31. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. / Петр Григорьевич Перерва. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 592 с.
32. Пінчук Н.С. Інформаційні системи і технології в маркетингу: Навч. посібник / Пінчук Н. С., Галузинський Г. П., Орленко Н.С. - К.: КНЕУ, 2001. – 296 с.

33. Постанова Кабінету Міністрів України “Питання Міністерства економічного розвитку і торгівлі України” від 20.08.2014 р. № 459 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF>.
34. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации / Г.Г.Почепцов - К.: Ваклер, 2001. - 656 с.
35. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / В. Б. Дзюндзюк, О. Б. Коротич, Н. М. Мельтюхова та ін. [за заг. ред. д.філос.н., проф. В. В. Корженка, к.е.н., доц. Н. М. Мельтюхової]. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2011. – 256 с.
36. Пухтецька А. “Європейський адміністративний простір” як новела української адміністративно-правової науки: понятійно-термінологічна характеристика / А. Пухтецька // Юридична Україна. – 2006. – № 8. – С. 41-45
37. Роджерс Э. Коммуникации в организациях / Роджерс Э. Агарвала-Роджерс Р. – М.: Экономика, 1980. – 176 с.
38. Семенчук Т. Б. Сутність категорії “публічне адміністрування” та передумови її формування / Т. Б. Семенчук // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.- практ. ст. – Х. : УДАЗТ, 2013. – Вип. 42. – С. 385–390.
39. Ситник В.Ф. Телекомунікації в бізнесі: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Ситник В. Ф., Козак І. А. – К.: КНЕУ, 1999. – 204 с.
40. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А Спивак. - СПб.: Питер, 2001. – 352 с
41. Терин В.П. Массовая коммуникация. Исследование опыта Запада / В.П. Терин - М.: Социс, 2000. - 224 с.
42. Форсайт П. Делу – время. Как правильно распоряжаться своим временем / П.Форсайт; пер. с англ. – Минск: Амалфея, 1998. – 272 с
43. Форсайт П. Делу – время. Как правильно распоряжаться своим временем / П.Форсайт; пер. с англ. – Минск: Амалфея, 1998. – 272 с.
44. Чернов С.І. Текст лекцій з дисципліни “Публічне адміністрування” [Текст] / С.І. Чернов, С. О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. — Х.: ХНУМГ, 2014. — С. 7.
45. Шарков Ф.И. Основы теории коммуникации / Ф.И. Шарков - М.: Издательский дом «Социальные отношения», издательство «Перспектива», 2002. - 246 с.
46. Шермерорн Дж. Організаційна поведінка, 8-е видавництво / Шермерорн Дж., Дж. Хантів, Р. Осборн. Пер. з англ. під ред. Е.Г. Молл. – Спб.: Пітер, 2006. – 637 с.
47. Янчевский В.Г. Основы менеджмента: Учеб. пособие. / В.Г. Янчевский–Мн.: ТетраСистемс, 2004. – 224 с.
48. Kotter J.P. Harvard Business School Press / Kotter J.P. Leading Change. - Boston: 1996, p.57;
49. O'Toole J. The Argument for Values-Based Leadership. O'Toole J. Leading Change - New York: Ballantine Books, 1996, p.161-164.UNPublicAdministrationGlossary.

Додаткова література

1. Білоус Я.Ю. Запровадження партисипаторного бюджету для розвитку територіальних громад регіонів України./ Білоус Я.Ю., Галгаш Р.А., Христенко Л.М.// Науковий погляд: економіка та управління: Вид-во Університет митної справи та фінансів, Дніпро. № 4 (62), 2018. с. 79–86.
2. Держак Н.О. Передумови державного регулювання високотехнологічної самозайнятості населення [Текст] / І.В.Моргачов, Є.І. Овчаренко, Н.О.Держак // International economic relations and prospects for national development: contemporary challenges and solutions: monograph / under the editorship of Prof.M.I.Fleychuk, Dr.U.A.Ganski, Prof. V.U.Kazlouski [and other]. – Daugavpils: Daugava Print, 2018. – Part III. – С.299 – 315. – ISBN 978-9934-19-522-8.
3. Держак Н.О. Територіальні громади як площина індивідуальних зростань. / Н.О. Держак. // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2016. – № 3 (227). – С. 30 - 35.
4. Моргачов І.В. Удосконалення державної інноваційної політики розвитку науково-технічних систем: монографія / І.В. Моргачов. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2014. – 388с.
5. Моргачов І.В. Інфраструктура розвитку регіонів: монографія / І.В. Моргачов. — Северодонецьк: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2018. — 180 с.
6. Моргачов І.В. Необхідність удосконалення інфраструктури розвитку високотехнологічної самозайнятості населення на національному і регіональному рівні / І.В. Моргачов // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2017. - № 10 (240). - С. 78 - 82.
7. Моргачов І.В. Яка інфраструктура необхідна для високотехнологічної самозайнятості населення / І.В. Моргачов // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2018. - № 21. - С. 184 - 188.
8. Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання : [монографія] / Є. І. Овчаренко. — Лисичанськ: "ПромЕнерго", 2015. — 483 с.
9. Овчаренко Є. І. Залучення теорії функціональних систем до системотворення у економічній безпеці підприємства / Є. І. Овчаренко. — В кн.: Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : [монографія] : в 3 т. ; за заг. ред. Г. В. Козаченко. — Луганськ : "Промдрук", 2014. — Т. 3. — С. 165–211.
10. Овчаренко Є. І. Поведінковий стереотип як системотворюючий фактор у економічній безпеці підприємства / Є. І. Овчаренко // Бізнес Інформ. — 2013. — № 11. — С. 273–278.
11. Овчаренко Є. І. Конвергентний підхід у безпекології: системотворний потенціал та можливості цілепокладання у сфері економічної безпеки підприємства / Є. І. Овчаренко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені

- Володимира Даля. — Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2014. — № 26. — Ч. I. — С. 112–132.
12. Овчаренко Є. І. Організаційні аспекти формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства / Є. І. Овчаренко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". — 2014. — №2 (64). — С. 100–106.
 13. Овчаренко Є. І. Праксеологічний контур поняття підприємства та його економічної безпеки / Є. І. Овчаренко // Економіка та організація управління : зб. наук. праць Донецького національного університету. — Вінниця: ДонНУ, 2014. — № 1(17)– 2(18). — С. 189–195.
 14. Овчаренко Є. І. Можливості використання інструментарію штучного інтелекту при узгодженні цілей у системі економічної безпеки підприємства / Є. І. Овчаренко // Бізнес Інформ. — 2014. — № 12. — С. 345–350.
 15. Овчаренко Є.І. Вплив тлумачень поняття "загроза" на вибір стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної сфери / Є.І.Овчаренко // Економіка і регіон : науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. — Полтава: ПолНТУ, 2016. — № 2(57) — С. 30–36.
 16. Овчаренко Є.І. Енергетична безпека держави vs економічна безпека підприємства енергетичної сфери: суть протистояння та шляхи його послаблення / Є.І.Овчаренко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — Северодонецьк: СНУ ім. В. Даля, 2016. — № 1(57) — С. 83–96.
 17. Овчаренко Є.І. Особливості оцінки ділової активності підприємства / Є.І.Овчаренко, І.М. Манько, М.О. Годящев // Глобальні та національні проблеми економіки : зб. наук. праць Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського [Електр. вид.]. — Миколаїв. — 2016. — № 13. — С. 344–350.
 18. Овчаренко Є.І. Визначення основних індикаторів ділової активності підприємств / Є.І.Овчаренко, М.О. Годящев // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". — 2016.— № 21(ч. 2). — С. 82–85.
 19. Овчаренко Є.І. Сучасна економічна безпекологія: основні онтологічні протиріччя та напрями їх вирішення / Є.І.Овчаренко // Бізнес Інформ. — 2016. — № 11. — С. 8–14.
 20. Овчаренко Є.І. Еклектика змін в сучасних структурах управління підприємством: стаціонарність *versus* адаптивність / Є.І.Овчаренко, Р.І. Богданов // Економіка та право. — 2017.— № 2(47). — С. 117–125.
 21. Ромахова О.А. Оценка администрирования коммерческого комплекса внешнеэкономической деятельности предприятия / О.А. Ромахова, Хайчао Ван. — Луганск: «Ноулдж», 2013. — 153 с.
 22. Христенко Л.М. Роль публічної служби у розбудові сучасної системи державного управління. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Децентралізація публічного адміністрування в умовах

- інтеграції України до європейської спільноти: проблеми та перспективи» (6-7 жовтня 2017 р.). Северодонецьк: СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 166–168.
23. Христенко Л.М., Селівьорстова Ю.А. Напрями практичного поєднання елементів реформи децентралізації та пенсійної реформи у частині надання адміністративних послуг. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Конституційно-правові засади адміністративної реформи в Україні» (25-26 жовтня 2018р.) Северодонецьк: СНУ ім. В. Даля, 2018. С. 177–181
24. Христенко Л.М. Реформа публічних закупівель: проблемні питання та перспективи впровадження в Україні. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Майбутній науковець - 2018» (14 грудня 2018 року). Северодонецьк: СНУ ім. В. Даля, 2018. С. 138–140
25. Чорна О. Ю. Узгодження публічних і приватних інтересів – імперативна ціль управління економічної безпеки держави // Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Децентралізація публічного адміністрування в умовах інтеграції України до європейської спільноти: проблеми та перспективи», 6 – 7 жовтня 2017 р. Северодонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 224 – 227
26. Чорна О. Ю. Характеристика способів узгодження інтересів акторів інтегрованих промислових структур// Вісник Хмельницького національного університету. — Хмельницький : ХНУ, 2013. №3. Т. 2. С. 173-177.

З М І С Т

ПЕРЕДМОВА	3
Глава 1. ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.....	5
1.1. Поняття адміністративної та управлінської діяльності в публічній сфері.....	5
1.2. Цільовий підхід до організації управлінської діяльності.....	16
1.3. Функції управління.....	23
1.4. Методи управління, що використовуються в адміністративній діяльності	32
Контрольні запитання та тести	38
Глава 2. ТЕХНІКА КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	41
2.1. Теоретичні аспекти комунікаційного процесу.....	41
2.2. Внутрішні комунікації в організації	58
2.3. Зовнішні комунікації організації	65
2.3. Засоби електронної комунікації	71
Контрольні запитання та тести.....	75
Глава 3. ТЕХНІКА СТВОРЕННЯ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	77
3.1. Роль та типи команд в організації	77
3.2. Етапи та принципи створення команд	80
3.3. Створення команд для стратегічних змін	86
Контрольні запитання та тести.....	91
Глава 4. ПРОФЕСІОНАЛІЗМ І КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦЯ З ПУБЛІЧНОЇ ТА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	93
4.1. Поняття і особливості професіоналізму і компетентностей фахівця з публічної та адміністративної діяльності.....	93
Контрольні запитання та тести.....	133
ЛІТЕРАТУРА	136

Навчальне видання

Наталія Олександрівна ДЕРЖАК

ТЕХНІКА
АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Друкується в авторській редакції

Оригінал-макет Могильна О.В.

Підписано до друку 05.06.2019.
Формат 60×84¹/₁₆ Папір типограф. Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Умов. друк. арк. 12,32. Обл.-вид. арк. 12.8.
Тираж 50 екз. Вид. № 3223. Замов № 15. Ціна договірна.

**Видавництво Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля**

Свідoctво про реєстрацію: ДК № 1620 від 18.12.2003 р.

Адреса університета: пр. Центральний, 59-А,
м. Северодонецьк, 93400, Україна

Телефон/факс +380 (6452) 4-03-42

E-mail: uni@snu.edu.ua www.snu.edu.ua

Надруковано:
Відділ технічного обслуговування СНУ ім. В. Даля
Адреса: просп. Центральний 59-а
м. Северодонецьк, 93400