

Сукурова Н.М.,
Труш М.С., Гусева О.Ю.,
Воскобоева О.В.

ЕКОНОМІЧНА ЕТИКА ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Навчальний посібник

Київ-2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**ЕКОНОМІЧНА ЕТИКА ТА
КОМАНДОУТВОРЕННЯ**

**навчальний посібник
для студентів спеціальності 051 «Економіка»
денної та заочної форми навчання**

Київ-2021

Рекомендований до друку Вченою радою Державного університету телекомунікацій,
протокол № 14 від 26 квітня 2021 року

Рецензенти:

Виноградова О.В., доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу
Державного університету телекомунікацій
Лазоренко Л. В., доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри маркетингу
Державного університету телекомунікацій

Сукурова Н.М., Труш М.С., Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В. Економічна етика та командоутворення: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 150с.

Навчальний посібник містить необхідний обсяг матеріалу з дисципліни «Економічна етика та командоутворення» для підготовки студентів спеціальності 051«Економіка» денної та заочної форм навчання. Він відповідає нормативній програмі і побудований таким чином, щоб забезпечити активне опанування знаннями з економічної етики та формування команд у сучасному підприємстві.

Начальний посібник призначений для самостійної підготовки студентів до семінарських і практичних занять. Він містить лекційний матеріал, перелік теоретичних знань та практичних навичок по кожній темі, питання для перевірки знань та понять, задачі та завдання для самостійного вирішення для контролю знань по кожній темі. Також у навчальному посібнику наведено список основної та додаткової літератури для кращого засвоєння курсу.

Навчальний посібник підготовлений у відповідності до робочої програми навчальної дисципліни «Економічна етика та командоутворення» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

УДК.658.5

© Сукурова Н.М., Труш М.С., Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В. 2021
© Державний університет телекомунікацій, 2021

ЗМІСТ

Розділ 1 «Засади економічної етики в сучасному бізнес середовищі»	5
Тема 1. Предмет, мета і завдання курсу. Основні положення економічної етики	5
1.1. Етика: епістеміологічний статус, понятійно-категоріальний апарат, проблематика, історія розвитку концепцій	5
1.2. Професійна етика, моральна свідомість, етичні кодекси	10
1.3. Економічна етика: поняття і сутність, основні положення і принципи, важелі формування економічної етики	12
Тема 2. Корпоративна етика підприємств як складова розвитку бізнесу	25
2.1. Морально-етичні стандарти сучасного підприємства	26
2.2. Способи підвищення моральних стандартів функціонування підприємств	29
Тема 3. Цифрова трансформація економіки та корпоративної культури підприємства	34
3.1. Сутність на напрями цифрової трансформації корпоративної культури підприємства	34
3.2. Концепція інтелектуальної організації як базова модель цифрового бізнесу	40
3.3. Характеристика етичних компонентів корпоративної культури телекомунікаційних підприємств	41
3.4. Методика визначення впливу етичних компонентів на розвиток корпоративної культури підприємств	45
Тема 4. Імідж підприємства, бізнес-дизайн, репутації підприємства (public relation). Ділова атрибутика підприємства.	52
4.1. Імідж підприємства	52
4.2. Бізнес-дизайн	
4.3. Ділова атрибутика підприємства	
Розділ 2. «Теорія та практика командування»	57
Тема 5. Команда та її головні функції. Тимблдинг та командна	57
5.1.Тимблдинг: поняття, принципи, історія становлення концепції тимблдингу.	58
5.2.Завдання тимблдингу.	64
5.3.Передумови тимблдингу. Тимблдинг-галузь та її основні драйвери.	66
5.4.Команда: характеристика, стадії розвитку, рольова структура.	69
ТЕМА 6. Роль лідера в процесі командування	75
6.1. Сутність поняття лідерство.	75
6.2. Основні теорії лідерства.	80
6.3. Стили лідерства. Характерні відмінності керівника і лідера.	82

6.4. Типові невдачі та помилки лідерів.	88
6.5. Життєвий цикл команди та стратегії діяльності лідера на його стадіях.	92
ТЕМА 7. Управління конфліктами в процесі командоутворення.	97
7.1. Поняття конфлікту та його функції.	97
7.2. Основні етапи виникнення і розвитку конфліктів.	99
7.3. Специфіка управлінського конфлікту.	102
7.4. Види конфлікту в сфері «організаційного імперативу».	104
ТЕМА 8. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди.	107
8.1. Коучинг: сутність та історичні аспекти виникнення. Відмінні риси коучингу від інших видів надання допомоги особистості.	107
8.2. Принципи та інструменти коучингу.	114
8.3. Види коучингу.	119
8.4. Професійні стандарти коучингу.	123
ТЕМА 9. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень	134
9.1. Комунікації в команді: сутність та поняття	134
9.2. Людський фактор в процесі прийняття рішень	140
9.3. Особливості стилів прийняття управлінських рішень	142
Питання до заліку	147
Список рекомендованих джерел	149

Розділ 1 «Засади економічної етики в сучасному бізнес середовищі»



Г.Йонас «Принцип відповідальності»

Тема 1. Предмет, мета і завдання курсу. Основні положення економічної етики

2. Етика: епістеміологічний статус, понятійно-категоріальний апарат, проблематика, історія розвитку концепцій
3. Професійна етика, моральна свідомість, етичні кодекси
4. Економічна етика: поняття і сутність, основні положення і принципи, важелі формування економічної етики

Ключові слова: етика, мораль, моральність, професійна етика, економічна етика

1. Етика: поняття, епістеміологічний статус, зміст, принципи, завдання, історія розвитку концепцій

Термін «етика» походить від давньогрецького слова «ethos», яке спершу означало «спільне житло», «домівку», а згодом – «звичай», «правило», «норов», «характер».

Давньогрецький філософ Арістотель (384–322 до н.е.) дав назву «Етика» своїй праці, в якій вивчав проблеми людських взаємин та виховання людських чеснот. Філософ утворив прикметник «етичний» для позначення чеснот людської вдачі, до яких відніс мужність, поміркованість, чесність. Науку, що вивчає етичні чесноти, назвав етикою. Завданням етики було виховання достойного громадянина шляхом формування його етичних чеснот. Давньоримський філософ Ціцерон переклав грецький термін «етичний» на латинь як «моральний».

У побутовому мовленні слова «етика» і «мораль» стають синонімами, тоді як наукові визначення цих понять різняться.

Етика – це наука, що вивчає виникнення, сутність, структуру, функції моралі, їх актуалізацію та прояви в різноманітних сферах життєдіяльності та поведінці людини. Етика пов’язана з етнологією, психологією, соціологією, історією, педагогікою, мистецтвознавством,

релігієзнавством, медициною, правом, економікою та багатьма іншими науками.

Предметом етики є мораль.

Мораль (з лат. *moris* – норов, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральнісні відносини, якості, діяльність людини; система вимог, норм і правил поведінки людини, що історично склались і дотримання яких носить добровільний характер. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

Моральність – поведінка, вчинки, якості, відношення, діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

Структура етики як науки:

- Історія етичної думки.
- Описова етика.
- Загальна теорія моралі.
- Нормативна етика.
- Теорія морального виховання.
- Професійна етика.

Проблематика етики: свобода, необхідність і відповідальність людини; відносність і абсолютність моралі; сенс людського життя; моральні цінності та питання морального виховання. Нові напрями етичних досліджень XXI ст.: етика релігії (наприклад, православна етика, мусульманська етика), екологічна етика (біоетика), економічна етика, космічна етика тощо.

Концепції походження моралі:

- Релігійна концепція базується на ідеях норм моралі від Бога, відображених в Божих заповідях.
- Натуралістична концепція витоки моралі шукає в біологічній природі людини.
- Соціально-історична концепція розглядає мораль як наслідок матеріально-економічних відносин у суспільстві. Джерело моралі вбачається в суспільних потребах людини, в необхідності підтримувати колективне життя людей, регулювати відносини між людьми. Мораль визначається як сукупність вимог, норм поведінки людини у ставленні її до суспільства, соціальних інститутів, до інших людей і до самої себе з позицій добра чи зла.

Сутність, особливості й структура моралі.

Мораль належить до сфери людської свідомості. Коли про мораль перестають говорити, вона зникає.

Значення моралі: сукупність правил для регулювання людської поведінки; вираження людяності, піклування про людину; особлива сфера ціннісного буття людини; форма суспільної свідомості; форма самосвідомості людини.

Особливості моралі:

- імперативність – це форма вираження повелінь (приписів, вимог), спосіб їх реалізації, що орієнтує особистість залежно від конкретно-історичних

умов на адаптацію до встановлених суспільством стандартів поведінки; мораль велить, як належно ставитись до людей, природи, до себе;

- нормативність – необхідність дотримання норм, правил, заборон, що є типовими в суспільстві;

- оцінювальність – здатність до схвалення чи засудження дій людини. Імперативність, нормативність, оцінювальність моралі існують в єдності.

Структура моралі:

- Моральна практика – моральні відносини між людьми;
- Моральна свідомість – духовні цінності, що складають ідеальну модель поведінки.

Моральну свідомість залежно від носія поділяють на індивідуальну та суспільну (носієм є суспільство, яке володіє моральною практикою сучасних і минулих поколінь).

Типи моралі.

Існують різноманітні етичні ідеали, і, відповідно, різні типи моралі.

- Гедонізм – етика задоволення, прагнення насолоди. Різновидом гедонізму є евідемонізм – утвердження щастя як вищої моральної цінності, відсутність страждань.

- Ригоризм – етика обов'язку. Різновидом є стоїцизм – пропаганда відмови від задовольень і прагнення до спокою духу.

- Егоїзм (від лат. ego – я) – етика життя для себе.

- Альтруїзм (від лат. alte – інший) – етика життя для інших.

- Індивідуалізм. Етика індивідуалізму базується на визнанні незалежності особистості, особисті інтереси ставляться вище за суспільні.

- Колективізм виходить з того, що особистість у своїх думках і вчинках залежна від колективу.

- Етика боротьби сповідує принцип «Хто не з нами, той проти нас».

- Етика співробітництва базується на принципі компромісу.

Залежно від історичної епохи виділяють: мораль родоплемінних взаємин; мораль Стародавнього світу; мораль рабовласницького світу; мораль феодального світу (лицарства, духовенства, селянства, ін.); мораль буржуазного суспільства тощо.

Основні етичні вчення.

Історія етики є своєрідною історією моралі. Основи етики були закладені у вченнях вчителів людства: Будди, Лао-цзи, Конфуція, Мойсея.

Вчення Будди (санскр. – Просвітленого) – індійського царевича Сіддхартхи Гаутами (VI–V ст. до н.е.) – містить положення: рівність людей у стражданні; заперечення поділу на касты; чотири Великі істини. Демократизм буддизму сприяв його поширенню, перетворенню на світову релігію.

Вчення китайського мудреця Лао-цзи (VI–V ст. до н.е.) – засновника даосизму – висвітлене у трактаті «Дао де цзин» (вчення про Дао і де), містить положення: «Дао» – це всезагальний закон, якому підпорядковані природа, суспільство, кожна людина; «де» – це шлях добра, яким має йти кожен – жити природним життям, не шкодити природі.

Вчення китайського філософа Кун-цзи (Конфуція) (552–478 до н.е.) – засновника конфуціанства – містить положення: становище людини залежить від Неба – вищої духовної сили; обов’язок людини – виконувати волю Неба; головний моральний принцип «жень» (людинолюбство).

Вчення Мойсея (XII–XI ст. до н.е.) – засновника іудаїзму, автора «П’ятикнижжя» – сформульоване в Десяти заповідях Божих, які містили правила життя для ізраїльського народу:

- I – «Хай не буде в тебе інших богів крім мене»,
- II – «Не роби собі ідолів»,
- III – «Не вживай даремно імені Бога»,
- IV – «Святкуй день святий»,
- V – «Шануй батька і матір»,
- VI – «Не вбий»,
- VII – «Не чужелож»,
- VIII – «Не кради»,
- IX – «Не свідчи ложно на ближнього»,
- X – «Не пожадай майна ближнього».

Десять заповідей – це принципи загальнолюдської моралі, де головною є ідея людяності.

Основи етичної думки Античності закладені у вченнях Семи Мудреців (VIII ст. до н.е.), де на першому місці – проблеми моралі.

• Клеобул: «Міра краще за все. Батька потрібно поважати. Дітей виховувати. Вдачі молитися. Сварки примиряти. Ворога народу вважати супостатом».

• Солон: «Не обманюй, але говори правду. Радій про чесність. Добропорядність бережи. Вимагаючи, щоб відповідальність несли інші, неси її і сам. Співгромадянам радь не лише приємне, а й корисне. Не водися з дурнями. Поважай друзів».

• Хілон: «Знай себе. Будь захисником своєї сім’ї. Поважай закони. Старшого шануй. Не бажай неможливого. Якщо тобі зробили шкоду – змирись, якщо образили – відомсти».

• Фалес: «Які послуги зробиш батькам, такі і сам очікуй в старості від дітей. Що складно – це пізнати самого себе. Втоплива лінь, шкідлива нестриманість, нетерпима невихованість. Знаходячись біля влади, керуй самим собою».

• Піттак: «Що дратує тебе в ближньому, того не роби сам. Ненаситне користоловство».

• Біант: «Більшість людей дурні. Завойовуй переконанням, а не силою. Здобувай: в молодості – благополуччя, в старості – мудрість».

• Періандр: «Задоволення смертні, добродійності безсмертні. З друзями будь один і той же в удачі, і в біді. Дав слово – тримай. Демократія краще за тиранію».

Людина була проголошена «мірою всіх речей» (Протагор). Людину розглядали як дієву частину світу. Мислителі звернулись до розуму людини.

Софісти (V ст. до н.е.) – вчителі мудрості – виступили з критикою норм, що панували в суспільстві. Мисляча людина може звільнити себе від їх опіки і слідувати своїм бажанням. Ці ідеї поклали початок гедонізму, евдемонізму, цинізму, на противагу яким виник стоїцизм і аскетизм.

Демокріт (460–370 до н.е.) вважав, що розум вивів людину з дикості, розумна людина завжди моральна, оскільки розуміє необхідність здоров'я душі й тіла. Сократ (469–399 до н.е.) вбачав у мудрості мірило самої моральності. Платон (427–347 до н.е.) обґрунтував незмінність добродетності, мудрість вважав вищою добродетністю. Арістотель (384–322 до н.е.) вважав метою етики – виховання громадянина (зокрема, найважливішої чесноти – справедливості). Суть вчення Епікура (341–270 до н.е.) в чотирьох істинах: «Не слід боятися богів. Не слід боятися смерті. Можна витерпіти страждання. Можна досягнути щастя», які вказували людині шлях до щастя. Особливість античної етики в її практичній спрямованості.

Християнська етика простувала раціоналістичність моралі, оскільки людина може бути високоосвіченою і водночас неморальною. Християнськими добродетностями були проголошені віра, надія і любов до Бога, як вищий моральний принцип. Основою етики стали заповіді Ісуса Христа: «Возлюби Господа Бога твого всім серцем твоїм, і всією душею твоєю, і всім розумом твоїм», «Возлюби ближнього твого як самого себе». Текст Біблії – основа вчення. Вчення богослова Августина Аврелія (354–430) містило положення: добродетельна поведінка передбачає безумовну покірність Богу й авторитету церкви; Бог – моральний закон і вище благо.

Українська етична думка.

Витоки української етичної думки – в народних казках, легендах, піснях, де протиставляються поняття добра і зла. Після хрещення Київської Русі під впливом Візантії поширюється християнська етика з її головним принципом любові до Бога. Особливість вітчизняних релігійних та повчальних книг у зверненні до світу, до реальних подій, у проголошенні релігійного раціоналізму. Перший київський митрополит Іларіон (XI ст.) в «Слові про Закон і Благодать» підкреслив цінність людського життя, закликав бути патріотом своєї землі. У «Повчанні» Володимира Мономаха (1053–1125) своїм дітям підкреслено моральні принципи: «Страх майте Божий в серці своєму і милостиню подавайте небідну – це початок всякого добра».

Становлення етики як науки відбулось у Києво-Могилянській академії (XVII–XVIII ст.), де вивчали проблеми моралі, аналізували античну та середньовічну етику, формували власні етичні вчення П. Могила, І. Гізель, М. Смотрицький, Й. Борецький, Ф. Прокопович, у яких провідною була проблематика добра і справедливості.

Етична проблематика домінує у творах Григорія Сковороди. Основні положення етики: мораль людини мислитель поєднував із серцем; за своєю сутністю, своїм серцем людина тотожна Богу; пізнаючи себе, людина пізнає Бога; етика філософа – це наука про людину, її щастя і шлях до самовдосконалення; досягнути щастя можна лише займаючись «сродною» працею.

Провідна ідея української етичної думки – людинолюбство. Іван Франко зазначав, що етика вчить людину жити по-людськи, вона змінює тваринну природу людини і облагороджує.

2. Професійна етика, моральна свідомість, етичні кодекси.

Сутність професійної етики.

Професійна етика описує особливості моралі різних професійних груп. Професійна мораль є наслідком поділу праці, що склався історично.

Кожна професія висуває до людей, які її обрали, відповідні моральні вимоги, породжує специфічні моральні проблеми. Проте, одні професії не потребують істотних коректив звичайних норм поведінки людей, а інші вимагають цього.

Йдеться насамперед про види діяльності, в яких об'єктом впливу є людина.

Професійна мораль конкретизує загальні моральні норми й оцінки, які визначають ставлення людини до своїх професійних обов'язків, до об'єкта праці, до колег за професією, до партнерів, до суспільства загалом. Це насамперед усвідомлення своєї моральної відповідальності й готовність виконувати свій професійний обов'язок.

Центральним поняттям професійної моралі є поняття професійного обов'язку, яке поєднується з поняттям *відповідальності*. Проаналізувати результати своєї праці з позицій загальнолюдських моральних цінностей спеціалісту допомагає *професійна совість*. Вона пересікається з такими поняттями як *професійна честь*, *професійна гідність*, *професійна справедливість*. Від професійного такту залежать взаємини з іншими людьми, вирішення під час спілкування з ними ділових проблем.

Професійна етика обґрунтовує певну систему моральних норм, що регулюють поведінку та взаємини людей у тій чи іншій професійній діяльності.

Завдання професійної етики: визначити основні принципи професійних моральних кодексів, їх значення для формування етичної поведінки в організації; сформулювати уявлення про сучасний діловий етикет; сприяти розвитку професійної ідентичності; виховати толерантне ставлення до представників інших професій.

Виховання і пропаганда етичної поведінки здійснюється різноманітними способами і на різних рівнях управління. Наприклад, у пресі та спеціальних ділових виданнях регулярно наводяться приклади неетичної поведінки тих чи інших підприємств та фірм, пропагуються високі етичні стандарти корпоративної поведінки, значна увага звертається на розгляд конфліктів етичного характеру, даються поради, як доцільно поводитись у різних ділових ситуаціях з врахуванням етичних стандартів.

Етичні кодекси.

Першим універсальним кодексом, що уособив собою набір загальнолюдських цінностей, можна назвати зведення релігійних правил (наприклад, Десять заповідей Старого Заповіту чи Вісім добродійних принципів буддизму). Професійна етика обґрунтовує необхідність моральних кодексів у працівників тих чи інших професій. Етичні або моральні кодекси покликані захищати традиції людей відповідного фаху, сприяти підвищенню професійної культури, солідарності й репутації професійної групи. Регламентуючи поведінку людей відповідної професії, моральні кодекси сприяють гармонізації стосунків у колективі та в суспільстві загалом.

У сучасних підприємствах та організаціях розробляють кодекси спілкування та поведінки працівників. Етичні кодекси мають конкретних авторів, проте в них проголошують вселюдські моральні вимоги (чесність, правдивість і т.ін.), вимоги до фахової діяльності (професіоналізм, компетентність і т.ін.), вимоги до конкретної професійної діяльності (наприклад, збереження таємниці).

Етичний кодекс (лат. *codex* – книга) – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами підприємництва, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів.

Вчені виділяють такі типи етичних кодексів:

- кодекси, які регулюють документи;
- соціальні кодекси;
- корпоративні кодекси;
- професійні кодекси.

Фундаторами корпоративних кодексів вважаються японські компанії, які довели регламентування поведінки працівників до абсолюту.

Потім кодекси почали впроваджувати в США, де їх прийнято публікувати в пресі, щоб запевнити громадськість у чеснотах компанії та її працівників. У 60-х рр. ХХ ст. за участі президента Дж. Кеннеді було створено Раду з питань корпоративної етики, що розробила Положення та рекомендації у сфері етичної поведінки. Зокрема, нормами заборонялись хабарі, шахрайство, подарунки, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої на довірливих умовах, протиправна поведінка заради інтересів підприємства чи підприємства. За оцінками журналу «Fortune» в США 450 з 500 кращих американських компаній мають етичні кодекси. Корпоративні кодекси виконують в організаціях такі функції: управлінську (визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки; розвиток корпоративної культури в організації); репутаційну.

Професійні кодекси виходять із професійної етики і регулюють відносини у професійних спільнотах. Професійні кодекси ґрунтуються на таких самих принципах, як корпоративні кодекси, але містять у собі стандарти поведінки щодо конкретної професії або виду діяльності. Одним із перших професійних кодексів стала клятва Гіппократа – кодекс лікарів. Сьогодні кодекси професійної етики розробляють спілки підприємців, об'єднання банкірів,

асоціації рекламних агентств тощо. Міжнародною торговою палатою розроблено Міжнародний кодекс рекламної діяльності, яким керуються в 17 країнах. У ньому містяться такі етичні норми: реклама має бути законною, пристойною, чесною, відповідати принципам добросовісної конкуренції, не повинна вводити споживача в оману. Великі підприємства, підприємства та підприємства на Заході, приймаючи етичні кодекси, вводять до штату психологів та спеціалістів з етики. Досвід США, Німеччини, Японії свідчить, що витрати на морально-психологічну підтримку персоналу окупаються. Дешевше створити нормальні умови діяльності працівників, ніж витратити кошти на навчання нових людей або на відшкодування витрат через конфлікти та страйки.

3. Економічна етика: поняття і сутність, основні положення і принципи, важелі формування економічної етики

Під економічною етикою розуміють сукупність правил, норм, принципів поведінки господарюючих суб'єктів, імперативи і вимоги, що пред'являються суспільством до характеру дій і відносин між ними.

Ретроспективний аналіз етико-економічного знання

В останні десятиліття велика увага в наукових дискурсах приділяється етико-економічним питанням, які пов'язані з аналізом ціннісно-нормативних орієнтирів сучасного "суспільства добробуту" з метою з'ясування моральної виправданості існуючих економічних практик та з пошуком гармонізації нормативних вимог економіки і моралі. Серед фахівців поки ще немає чіткої узгодженості щодо визнання нової інтегративної науки, її методів, механізмів, які дозволили б втілювати теоретичні знання на практиці. Дослідження зазначених проблем здійснюється у контекстах різних дослідницьких завдань, застосовуються різні типи аргументації та різні способи обґрунтування моральних норм та цінностей, але постановка проблемних питань в концепціях різних дослідників майже однакова: все більш наявною стає тенденція до концептуалізації нового етико-економічного знання про сучасне господарство.

Наразі відбувається інтенсивна актуалізація етико-економічної проблематики, однак, як ми зазначали раніше, етично-орієнтована традиція дослідження господарства склалась ще за часів стародавності.

Варто зауважити, що літературні джерела античності являють собою конгломерат різних знань про господарство і суспільство та є провісниками понять та категорій майбутньої науки економіки. Ксенофонт виокремлював «ойкономію» як науку про господарство, Аристотель – «хрематистику» як вчення про мистецтво набувати багатство та «науку про домогосподарство» як вчення про управління державою, в якому економічні проблеми розглядались у взаємозв'язку з етикою.

Античну традицію розгляду економічних питань продовжили середньовічні економічні концепції, що розвивались у межах християнського світогляду в апеляції до християнських моральних норм та цінностей. У період

раннього середньовіччя економічні питання знаходили свій вирз не в теорії, а здебільшого в практиці, у різних правових документах («Варварські правди», «Капітулярій про вілли», «Саксонський капітулярій»). Економічні теоретичні питання ставились у межах моральної теології (Августин, Граціан, Тома Аквінський, Нікола Орема), в якій релігійно-етичний аспект завжди був домінуючим над економічними ідеями. Систематизатор етики пізнього Середньовіччя Аврелій Августин розглядав соціально-економічні проблеми приватної власності, справедливого ціноутворення, відсотків за кредит у безпосередньому зв'язку з етичним поняттям справедливості, пов'язуючи прагнення до блага не лише з утилітарними цінностями, але й з пізнанням вищого духовного ідеалу та божим провидінням. Тому економічна діяльність мислилась як така, що повинна цілком підпорядковуватись головній меті – моральному вдосконаленню задля спасіння душі.

Початок «вивільнення» економічної науки від етики пов'язується з епохою Великих географічних відкриттів та первісного накопичення капіталів (XVI – XVII ст.), коли в провідних країнах Західної Європи ринково-економічні відносини замінюють натурально-феодальну господарську систему. Активні процеси секуляризації культури сприяли зверненню до безпосередніх проблем господарської практики. Спробою теоретично обґрунтувати нову економічну політику абсолютистських держав, що відображала інтереси торговельного капіталу, виявилась система економічних поглядів меркантилізму з низкою важливих економічних категорій (національне багатство, торговельний баланс), що пододала релігійні догми середньовіччя відносно розуміння торгівлі як паразитизму та сприяла ствердженню прагматичної оцінки господарських рішень. Завдяки меркантилізму з'явилась і назва економічної науки: Антуан де Монкретьєн впровадив у науковий обіг термін «політична економія».

У працях соціальних філософів XVII ст. економіка розглядається крізь призму нової картини світу. Ненаситність людських потреб та безкінечність бажань, за Т. Гоббсом, стають виправданням неетичному мотиву максимізації власного інтересу, який призводить до соціального блага – зростання прибутків. Аморальні мотиви, незалежно від бажання людини, перетворюються ринком на соціально корисну поведінку, оскільки вони стимулюють виробництво нових товарів та послуг, тим самим сприяючи зайнятості населення. У цей час з'являється і перша економічна школа фізіократів (Ф. Кене, А. Тюрго), центральною ідеєю якої стає теорія «природного порядку» в економіці.

Вперше економічні погляди як наукова система були представлені шотландським економістом А. Смітом, який доводив, що економіка має власну функціональну логіку та обґрунтовував лібералізм як теорію ринку. Підкреслюючи роль природного егоїзму, він зазначав, що кожна людина владна відмовитись від власного інтересу заради своїх близьких завдяки розуму, правилам поведінки, совісті – отже в підґрунті суспільного ладу лежить не лише ринок та власний інтерес, але й мораль та моральні почуття.

У XIX ст. теорії загальної рівноваги ринку (Л. Вальрас, В. Парето) висували універсальну схему, згідно якої на вільному ринку з чітко

налагодженим механізмом конкуренції виникає рівновага між попитом та пропозицією, внаслідок чого реалізується суспільне благо. Зосереджуючи увагу на питаннях виробництва благ та їх розподілу, політична економія висунула претензію на пояснення соціуму з визнанням економіки онтологічним підґрунтям соціально-культурного ладу загалом та проголосила визначну роль господарства в історії і житті.

Активні процеси автономізації та інституціоналізації господарства та логіка розвитку економічної науки призвели до емансипації економічної теорії від філософської етики й моральної теології. Одночасно відбулась моральна легітимація мотиву максимізації власних прибутків з подальшим визнанням його в якості рушійної сили економіки. Прагнення до успіху в матеріальній сфері стало головним показником людської раціональності, а вивільнення мотивації від морально-духовних рамок – специфічною рисою нової капіталістичної системи. Ці процеси призвели до абсолютизації та перебільшення економічної точки зору, що в догматичній формі закріпилась у феномені економізму, який зводив людську історію, головним чином, до економічного розвитку, маніпулюючи та перекручуючи фактичність, змішуючи наукову та метафізичну теорії. У ХХ ст. метафізика, з обґрунтуванням механізмів спонтанного порядку ринку, отримала найбільш чіткий вираз у представників неоавстрійської школи економіки Ф. А. фон Хайека та Л. фон Мізеса, які підкреслювали: чим ефективніше функціонує ліберальна економіка, тим краще вона слугує суспільному благу як етика ринку. При цьому суб'єкт господарювання аксіоматично стверджується лише в якості невтримного максимізатору власного інтересу, що не має свободи волі та цілком підкорюється зовнішнім детермінантам – економічним законами та структурам. В такій перспективі метафізика ринку звільняє індивідів від відповідальності за рішення, вибір альтернативної мети та стратегії господарської діяльності. Індивідуальна моральнісна дія стає не лише надлишковою, але й шкідливою: знижується економічна ефективність, створюються перешкоди для механізму конкуренції, перекручуються цінові сигнали. Тому ринкова система, очищена від ціннісних суджень та моральних настанов, постає найліпшим координатором та регулятором всіх людських відносин. Таке економіцистське пояснення дійсності призвело не лише до деконкретизації знання про господарство, але й до нездатності економічної науки створити всеохоплюючу теорію дійсності.

Представники німецької історичної школи економіки (М. Вебер, В. Зомбарт) в критиці класичної політичної економії справедливо засвідчували, що не може існувати суто економічних процесів, оскільки вони завжди регулюються звичаями та правом, які є виразом моральнісних уявлень про належне. З другої половини ХХ ст. економісти вже не заперечують той факт, що суто позитивістські зубожені моделі господарства, повністю очищені від етичної складової доволі часто не працюють в реальному економічному процесі. Визнається і те, що економічна й етична теорія ніколи не втрачали зв'язку. У будь-якому разі господарська діяльність розглядається економістами-теоретиками крізь призму певної системи цінностей, що відображає їх

світоглядну позицію, орієнтацію на загальні уявлення про припустиме та неприпустиме, про добро і зло.

Наприкінці ХХ ст. в академічних колах, у громадських дискусіях все частіше постає питання про зміну ціннісно-нормативних орієнтацій сучасної господарчої практики. Вільна від цінностей автономна економічна теорія поза етикою нездатна здійснити трансформацію нормативних та ціннісних настанов в економіці. Одночасно суто теоретично орієнтована етика, що стоїть на шляхах лише абстрактно-логічного та методологічного аналізу, не спроможна відповісти на заклики часу. Тому все актуальнішим стає відновлення втраченої єдності економічної теорії та етики, зміна парадигми в етичному знанні від теоретичної до практичної орієнтації.

В останні десятиліття з'являється нова галузь соціально-гуманітарного знання, синтез філософської етики та економічної теорії – **економічна етика**, яка в аналізі морально-етичних проблем покликана слугувати розв'язанню нагальних потреб сучасної економіки.

Головні сучасні напрями етико-економічних досліджень:

- англо-американська етика бізнесу (Business Ethics);
- німецькомовна економічна етика (Wirtschaftsethik).

Обидва підходи щодо етико-економічної проблематики сформувались у кореляції з реальною економіко-політичною ситуацією та обумовлюються особливостями соціально-філософської традиції.

Головними представниками англо-американської традиції етики бізнесу, яка сформувалась у 70 роках ХХ ст. в США, є Р. Ватнау, Р.Т. де Джордж, А. Кедбері, Л. Непі, Д.Дж. Фрітцше. Дослідження з етики бізнесу орієнтовані на емпіричний соціум, мають процедурний інструментально-технологічний характер та практичну спрямованість. В індивідуально-етичній перспективі досліджується морально-економічна практика підприємств та організацій. Етика бізнесу є інтегративним знанням, що застосовує інструментарій етики, психології, соціології, менеджменту в дослідженні конкретних ситуацій в бізнесі як індивідуально-професійної поведінки та соціальної активності задля обмеження негативних наслідків економічної діяльності шляхом безпосередньої імплементації моральних норм на рівні підприємств та організацій.

Принциповим фактом, на який не можна не вказати, є те, що політична економія була створена саме в Англії. В англосаксонській соціальній думці розуміння господарства та економічного суб'єкту конституювалось на ґрунті світоглядної позиції лібералізму. Базовими категоріями лібералізму є свобода, рівність, демократія, терпимість; головними принципами – нейтральність держави, приватна власність, справедливість, принцип обмеження насилля. Площина свободи є багатомірною, але в контексті господарства мова йде щодо свободи підприємництва, власності, торгівлі, конкуренції поряд зі свободою творчості, соціальною свободою, свободою інформації та свободою об'єднань. Отже, господарство розглядається як певний простір конституювання свободи індивідів.

Ще одне важливе зауваження стосовно розуміння предмета даної науки стосується того, що етика бізнесу є професійною етикою, тому що вона здійснює роботу із систематизації та кодифікації конкретних правил поведінки в професійній сфері – в бізнесі. Мораль в професійній етиці конкретизується та апробується у формі чітких та обґрунтованих кодексів, зведенні правил та вимог, яких повинні дотримуватись підприємці, чи бізнесмени.

Структурно етика бізнесу складається з двох рівнів: мікроетики та макроетики (на кшталт мікроекономіки та макроекономіки).

Мікроетика досліджує специфіку моральних відносин між підприємством (організацією) як моральнісним суб'єктом та її робітниками. Дослідний і практичний інтерес спрямовується на питання типології корпоративних культур, розглядаються способи підвищення етичного рівня підприємств, роль менеджменту організації, морально-етичні аспекти в прийнятті конкретних управлінських рішень.

Макроетика досліджує специфіку моральних відносин між макросуб'єктами соціальної та економічної структури суспільства – підприємствами, державою, суспільством в цілому. Відповідно дослідний і практичний інтерес спрямовується на питання: відносин між підприємством та об'єктивним світом природи; взаємодії між підприємствами-контрагентами, підприємствами та громадянським суспільством; проблематику соціальної відповідальності бізнесу.

Німецька соціально-філософська традиція сформувалась у період Реформації, коли не існувало автономної від держави політичної економії як науки про господарче життя суспільства. В сучасній німецькій соціальній думці розуміння господарства та господарюючого індивіда конститується на ґрунті концепцій соціального ринкового господарства, що пропонують модель вбудованості ринку в соціальну та політичну структуру.

Німецька соціально-філософська традиція, на відміну від англосаксонської, спрямованої на емпіричний соціум, прагнула знайти кореляції між ідеально-економічним та реально-економічним, теоретично обґрунтувати нормативно-належне. Згідно з уявленням німецької філософії схеми тлумачення дійсності беруть витоки із теоретичних конструкцій, економічну дійсність можна зрозуміти лише в прилученні до теоретичного знання. До головних категорій німецької соціально-філософської думки стосуються поняття солідарності, субсидіарності, відповідальності, легітимності, узгодження, порядку, свободи в умовах закону. Етична аргументація щодо питань теорії та практики господарства, яка розробляється П. Козловські, Р. Лейєм, А. Льором, А. Ріхом, П. Ульріхом, К. Хоманом, Х. Штайнманом, розгортається в кращих традиціях академізму, дослідження прагнуть до фундаментальності: чітко розмежовується площина підприємницької етики (Unternehmensethik) та економічної етики (Wirtschaftsethik). Під підприємницькою етикою розуміють сферу етичних досліджень моральної легітимності підприємницької діяльності. В певній мірі, підприємницька етика є етикою бізнесу, оскільки її дослідний інтерес зосереджується на питаннях управління підприємством, а саме на можливості

реалізації моральних норм та ідеалів в умовах сучасної економіки на рівні підприємства. Але практично в усіх дослідженнях німецькомовних авторів підкреслюється неприйняття англійського терміну «Business Ethics»; використовується термін «підприємницька етика» – «Unternehmensethik».

Серед найбільш відомих та концептуально оформлених підходів щодо визначення ролі, місця та завдань економічної етики слід виділити «етичну економію» німецького філософа П. Козловські, економічну теорію моралі німецького економіста К. Гомана, інтегративну економічну етику швейцарського соціального філософа П. Ульріха, господарську етику швейцарського теолога А. Ріха. Незважаючи на різні назви, зазначені філософи та економісти прагнуть створити на ґрунті економічної теорії та філософської етики цілісне знання про економічну дійсність, яке включало б такі складові: теорію господарського етосу (економічної культури), яка описувала б фактичну економічну поведінку та ціннісний зміст економічної культури різних суспільств; критичний аналіз догматичних постулатів економізму, покликаний деміфологізувати економічну свідомість та віднайти шляхи конструктивного поєднання нормативних вимог економіки та моралі; нормативну теорію належного в господарчій діяльності, предметом якої виступають правила й норми, що регулюють та координують економічні відносини, а також цінності, що задають зміст благам та визначають характер економічної діяльності; теорію «рамочного порядку», спрямовану на формування правил гри для всіх економічних суб'єктів таким чином, щоб знімалась конфліктність між нормами моралі та економічною ефективністю. Всі ці елементи етико-економічного знання є необхідними для того, щоб в опосередкованій формі впливати на ефективне формування інститутів економічного життя, які сприяли б солідарності людей та зростанню їх добробуту.

Таким чином, в узагальненому вигляді, можна визначити, що **економічна етика є галуззю соціально-гуманітарного знання, яка здійснює аналіз імперативного і ціннісного змісту економічної діяльності, а також проводить теоретичну експертизу морально-етичних інтенцій економічної теорії задля трансформації нормативно-теоретичних конструкцій в реальну господарчу практику.**

Отже, *предметом економічної етики* є не лише моральнісний зміст господарської практики, а й нормативні вимоги економічної науки, що досліджує цю практику.

Економічна етика як теорія фактичної економічної поведінки.

Поняття економічної культури та господарського етосу

З'ясуванню нормативних вимог сучасного господарства та впровадженню моральних норм в економічну практику повинен передувати аналіз імперативно-ціннісного змісту фактичної економічної поведінки суб'єктів. Будь-яке економічне життя пов'язане з процесами виробництва та споживання, розподілу та перерозподілу благ, працею, власністю та багатством. У всіх цих процесах спрацьовують не лише суто економічні механізми конкуренції та закони попиту та пропозиції. Необхідною складовою економічного життя завжди була та залишається мораль. Мораль як нормативно-регулятивний

механізм координує взаємодію економічних суб'єктів, нормативно приписує обов'язкове та дисциплінарно обмежує економічне свавілля. Мораль як ціннісна орієнтація, по-перше, надає ціннісного змісту благам, які виробляються, розподіляються, обмінюються та споживаються, та, по-друге, визначає напрям професійної самореалізації людини та її сенсожиттєвих пошуків.

Господарська діяльність у всі часи була етично укоріненою, завжди мала стійкі індивідуальні та колективні ціннісні характеристики, які втілювалися в устрої господарського життя й світовідчутті суб'єкту господарювання та сповнювали їх конкретними моральнісними проявами. В етиці такі стійкі ціннісні характеристики позначаються терміном етос.

Господарський етос – це безумовні ціннісно-нормативні уявлення щодо господарської діяльності та особистих якостей суб'єктів господарювання. Господарський етос зростає на ґрунті ідеї доброго та гідного життя, що сповнює господарську діяльність внутрішнім сенсом, постає її головним мотивом, виправдовує та легітимує її. Етичні цінності, будучи стандартом та взірцем, мотивують та регулюють людську поведінку у відповідності до уявлень про належний та бажаний соціальний лад, морально виправдовують певні відносини та дії, сприяють інтеграції суспільства. Нематеріальні складові господарської діяльності – ціннісні уявлення про гідне життя, соціально значимі цілі, престижність та моральну виправданість певних дій, матеріальний добробут та багатство, взаємовідносини людей у процесі господарювання – закладають фундамент господарської культури.

Достатньо часто в буденній свідомості та й в науковому дискурсі поняття господарської культури та економічної культури вживаються як синонімічні для позначення системи цінностей у сфері господарської діяльності. Очевидно, що господарська діяльність, її цінності, мотиви, способи регуляції змінюються в історико-культурному процесі та залежать від конкретних соціокультурних умов. Тому в науках, що вивчають господарство, прийнято розрізняти господарську та економічну культуру. У широкому сенсі під господарською культурою розуміють систему цінностей, смислів, знань, традицій, що забезпечують мотивацію і регуляцію господарської діяльності та визначають форму її здійснення і сприйняття суспільством. Але якщо господарство є, в першу чергу, трудовою діяльністю, спрямованою на олюднення природи та творчою діяльністю розумної людини, то економіка є лише одним із аспектів господарювання.

Економіка – це історично визначений спосіб виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ, в процесі яких складаються певні типи суспільних відносин, ринкових зокрема. У такому сенсі економічна культура – це система цінностей, смислів, знань, що забезпечують мотивацію і регуляцію економічної діяльності, а також сукупність способів взаємозв'язку економічних інститутів та індивідів у процесі функціонування ринкового господарства.

Господарська культура не лише визначається характером та динамікою матеріального виробництва, але й сама його визначає. І складне підприємництво як професійна інноваційна господарська діяльність, що

здійснюється за рахунок власних або залучених коштів на свій ризик, і фізична праця різного рівня складності та кваліфікації, неможливі без усвідомлення їх ціннісного значення. Будь-яка професійна діяльність мислиться як бажана чи небажана, престижна чи ганебна, як така, що потребує суспільного визнання та відповідає уявленню про призначення людини або принижує людську гідність. Існуючі в культурі заборони та обмеження певних видів діяльності можуть уповільнювати розвиток відповідних галузей господарства та забезпечувати мінімум конкуренції для представників тих культур, що не мають такої регламентації.

Етичні цінності західноєвропейської економічної культури

Як відомо, спосіб виробництва матеріальних благ пов'язаний зі способом життєдіяльності людини, її життєвими настановами. Господарська діяльність відображає життєві цінності суспільства, а концепти праці та багатства є необхідним елементом картини світу, яка задає імперативи поведінки, формує суспільні ідеали та моральні взірці. Отже, праця і багатство є не тільки категоріями економічними, але й моральнісними унаслідок їх позитивної чи негативної оцінки, різних ролей в житті суспільства.

Сьогодні багатство є мірилом життєвого та професійного успіху. Капітал свідчить про те, що його власник має певні позитивні якості – працелюбство, підприємливість, чесність, ощадливість, завдяки яким створюється та збільшується багатство. Наявність майна означає й те, що людина відбулася як особистість, змінила своє життя власними зусиллями. Відсутність фінансових складнощів позитивно впливає на моральнісний вигляд людини: вона не буде красти чи здійснювати антисуспільні вчинки. Отже, багатство незалежно від його джерела та форми має високий престиж. Але така ціннісна значущість була високою не завжди.

В традиційних суспільствах багатство не пов'язувалось із працею та господарською діяльністю – його отримували у спадок, приймали як дар і завойовували як воєнні трофеї.

При цьому, багатство саме по собі не має цінності. Ціннісного виміру багатство набуває у міжлюдських відносинах, в яких воно виконує службову функцію. Купець, який володіє матеріальними благами, викликає не повагу, а заздощі, ненависть, презирство, страх та інші негативні емоції. Шанується той, хто щедро роздає блага, що слугує свідченням щирості його натури та доброчесності, є засобом досягнення суспільної могутності.

Слід зазначити, що таке ставлення до багатства в європейській господарській культурі склалося під впливом ціннісних настанов античності, християнства та варварства. Головною метою воєнних кампаній варварів було захоплення силою багатства, яке не перетворювалось у засіб накопичення майна, а демонстративно споживалось, поставало свідченням героїчного життя, виконуючи не економічну, а символічну функцію.

У зв'язку із розповсюдженням товарно-грошових відносин актуалізувалась економічна цінність багатства, а завдяки християнізації з'явилися і нові стереотипи щодо нього: вищим ідеалом проголошено бідність, смиренність та убогість, а багатство як протилежність цим ідеалам потребувало

моральнісного виправдання, спеціальних зусиль власників для спасіння душі. Власне негативної моральної оцінки з точки зору християнства набуло не саме багатство, а ставлення людини до нього. В існуванні ж багатства та бідності церква, тим не менш, знаходила певний зв'язок: багаті існують для спасіння бідних в цьому світі, а бідні – для спасіння багатих поза смертю.

Ставлення до праці, так само як і до багатства, в історії європейської економічної культури є суперечливим. У традиційному суспільстві економічна значущість праці, у процесі якої виробляються матеріальні блага, не пов'язана з їх накопиченням й капіталізацією виробництва. Праця спрямована на створення добротного продукту для споживання. Створений продукт передбачав моральну оцінку. Орієнтуючись на якість створюваних благ, працюючий індивід не прагне до максимізації прибутків та раціональної організації процесу праці. Знаряддя праці та технології залишаються незмінними протягом століть, головним є відтворення стійких форм діяльності. Професійну майстерність, навички ведення господарства разом із знаряддями праці та майном працівник набуває в процесі соціалізації, зберігає їх та потім передає своїм дітям в незмінному вигляді. Але при цьому морально-духовна цінність праці в традиційному суспільстві є неоднозначною. Моральнісний ідеал античної людини втілювався в особі громадянина, члена полісу, який займався політичною діяльністю – народними зборами, війнами, спортивними змаганнями, релігійними культурами, театром. Фізична праця була негідною не лише для знаті античності, але й аристократії середньовіччя, індуса вищої касты чи конфуціанського чиновника, які були покликані займатись державними справами, мистецтвом і філософією.

Середньовіччя змінює ставлення до праці, заперечуючи античні настанови. Однак етична оцінка праці є дуальною. З одного боку, негативна біблійна оцінка праці постала висхідною точкою християнської етики. Праця вважалась покаранням та спокутою за першорідний гріх. Безгрішний стан людини не передбачає праці, нормативно приписується турбуватись не про матеріальний добробут, а про духовне спасіння та вічне життя. З іншого боку – праця набуває позитивної оцінки, проголошується нормальним та необхідним заняттям людини. Неробство загрожує пороками та загибеллю, а праця приборкує плоть та виробляє самодисципліну і старанність. Отже, позитивної оцінки набуває не продуктивність праці та її корисність, а її виховна функція.

Християнство сприяло ціннісній актуалізації праці та постало засадою господарської культури ще до начала індустріальної епохи. Хрестоматійною працею, в якій досліджено питання зв'язку між релігійно-етичними принципами та формами економічної діяльності є робота Макса Вебера «Протестантська етика та дух капіталізму». Здійснений німецьким соціологом та економістом систематичний аналіз суспільства Нового часу продемонстрував становлення сучасного капіталізму шляхом впровадження в життя принципу раціональності, ідеї покликання та здатності цілком віддавати себе діяльності в межах своєї професії. Історична унікальність протестантської етики, яка постала духовною передумовою капіталістичного підприємництва, полягає в тому, що вона створила специфічні ціннісні орієнтації на безкінечне інвестування, розвиток

виробництва та постійне нарощування капіталу, етично легітимувала багатство та матеріальний прибуток.

Під впливом Реформації стверджувались нові якості людини – працелюбство, скромність, чесність, добродійність, ініціатива, відповідальність, помірність, ощадливість, турбота про репутацію та розвинуте почуття обов'язку, які склали необхідний елемент раціонально діючої «економічної» людини. У системі цінностей раціональність набуває пріоритетного статусу.

Активні процеси професіоналізації суспільства, що почались у Західній Європі у XII ст. призвели до процесу ціннісного переосмислення праці, виправдання спеціалізованої діяльності, актуалізації нових цінностей – успішності та ефективності праці, якості виробленого продукту. Професіоналізація породила й тенденцію до раціоналізації життя, пов'язану із ускладненням, диференціацією та опосередкованістю міжлюдських зв'язків. Вхідження індивіда в професію означало та й сьогодні означає його життєвий вибір – самоідентифікацію з професійною групою, яка приписує спосіб життя, мислення, віру.

Сьогодні професіоналізм є безспірною цінністю економічної культури західного суспільства. При цьому, професіоналізм означає не лише зведеність його ознак до операціональних якостей, необхідних для кваліфікованого фахівця. Професіоналізм передбачає поряд з компетентністю та технічними вміннями ще й моральнісний зміст. Моральнісний зміст професіоналізму пов'язаний із єдністю життєвого покликання та професійного самовизначення, вірністю справі, професійним обов'язком, соціальною відповідальністю.

Економічна етика як нормативна теорія господарства

Розглянемо нормативні вимоги економіки та моралі в сучасних процесах раціоналізації господарського життя.

Незважаючи на те що класична політична економія проголошувала неетичний, ціннісно-нейтральний характер економічного знання, її історичні трансформації доводять, що вона ніколи не втрачала своєї морально-філософської основи, незалежно від того, чи визнавали це самі економісти. Хоча оформлення пошуків економічної теорії має математичну строгість, економічна наука залишається нормативно навантаженою настановами та судженнями про найкращий стан світу, правильні цілі, мотиви, інтереси, способи дії, людську природу.

Головним завданням економічних наук є дослідження умов, які сприяли б зростанню ефективності задоволення потреб людини шляхом виробництва, накопичення, розподілу, збереження та використання різних благ.

Для отримання позитивного знання про господарство в класичній економічній теорії було сконструйовано абстрактну модель людини – Homo economicus, що має лише єдиний стійкий мотив максимізації власного інтересу, якій дозволяв би математично розраховувати економічні явища. Проблема подолання різноманіття мотивів щодо економічної дії вирішувалась шляхом відбору основного мотиву за критерієм калькуляції, сталості та повторюваності.

Оскільки етичні орієнтири, моральні мотиви, наміри, властивості характеру не підлягають виміру, вони виходять за межі розгляду й розрахунку. Далі конструюються певні ієрархії переваг, де економічне стає вищим за неекономічне, раціональне – за ірраціональне. Тим самим відбувається самовідокремлення економічної раціональності від інших видів раціональності, етичної зокрема. Наслідком цього постає нормативне перебільшення логіки ринку, зведення її в певний абсолютний принцип координації суспільства, що означає повну елімінацію моральної складової із життя людини. Згідно з такою логікою не ринок адаптується до соціальних відносин, а навпаки всі міжлюдські відносини детермінуються лише вимогами ринку.

На противагу економічній логіці в сучасних етико-економічних дослідженнях стверджується принципово інша нормативна позиція, згідно з якою раціональність економічної діяльності розглядається як послідовна та узгоджена дія, яка є варіативною, а належність до економічного не може вимірюватись лише ступінню раціональності. Людська поведінка виходить за межі вітальної доцільності, вона пов'язана з орієнтацією на етичні цінності та моральні норми. Поняття раціональності виводиться за межі максимізації корисності, та відповідно розширюються межі дослідження економічної діяльності.

Досліджуючи історію розвитку економіки, німецький філософ та економіст М. Вебер зазначав, що господарство в традиційному суспільстві визначається матеріальною раціональністю, або ціннісною раціональністю. Це означає, що по відношенню до господарства застосовують етичні, політичні, утилітарні, гедоністичні, станові, егалітарні або інші критерії, а разом з ними ціннісно-раціонально, або змістовно цілераціонально вимірюють результати господарювання. У подальших процесах раціоналізації господарства відбувається зміна критеріїв, якими керується економіка, а головними умовами розвитку капіталізму стають раціоналізація виробництва, обліку, права та самого способу мислення. В модерному суспільстві стає наявною тенденція панування формальної раціональності – цілераціональності, що має вираз в обчисленні та розрахунках. В аналізі нормативних вимог сучасної економіки П.Козловські так саме розрізняє матеріальну та формальну раціональності, але не в якості способу економічної поведінки, а в якості способу координації раціонально діючих індивідів. Формальна раціональність визначає цілі індивідів та координує процес досягнення ними своїх цілей за допомогою формальних правил. При цьому, координація та регуляція господарської поведінки виявляється здебільшого в її добровільному обмеженні (самообмеженні). Тим самим доводиться, що економічна поведінка регулюється не лише економічними нормами максимізації прибутків, але й моральними нормами, які здатні обмежувати свавілля.

Таким чином, питання раціональності дозволяє "навести мости" між етикою та економічною наукою, набуваючи конкретизації в проблематиці розумного ведення господарства, що охоплювало б етичний вимір (ціннісна раціональність) та економічний (цілераціональність). При цьому жодній із них

не надається визначальної нормативної переваги, стверджується їхній діалектичний зв'язок.

Топос моралі в умовах сучасної економіки: індивідуальна та інституціональна етика

Незважаючи на те що діяльність суб'єктів сучасної економіки достатньо жорстко детермінується логікою економічної системи, вона завжди має моральнісне навантаження. Проблема полягає в тому, як конкретно виявляє себе мораль в економіці, де її місце та як можна впливати на її дієвість для активізації етичних механізмів регуляції економічної поведінки. В сучасних етико-економічних дискусіях можна виділити різні напрями аргументації щодо цієї проблеми: індивідуальну та інституціональну етики. Ці альтернативи відрізняються стратегіями етизації економіки.

Індивідуальна етика виходить з того, що регуляція економічних відносин здійснюються за допомогою економічних та моральнісних регулятивів. Економічна регуляція засновується на прагненні забезпечити максимізацію власних прибутків. Але її здійснення можливе лише через сприяння неекономічних механізмів. Низка етичних чеснот (довіра, чесність, порядність, обов'язковість, ощадливість, працелюбство) забезпечують саму можливість економічних взаємовідносин. Механізми совісті, сорому, засудження з боку близьких контрагентів – співпрацівників, постачальників, покупців, мінімізують зловживання в процесі господарської діяльності. Етика бізнесу (підприємницька етика) як індивідуальна етика прагне за допомогою закликів до совісті окремих підприємців, керівників, робітників впроваджувати в економічний процес моральні наміри. Отже, робиться ставка на прямий вплив на економічні відносини за допомогою моральної мотивації діючих осіб.

На рівні індивідуальної економічної дії економічний суб'єкт виявляє себе не лише як завзятий утилітарист, мотивований егоїстичними намірами, але як споживач, член колективу-організації, громадянин держави, що турбується про суспільне благо. Окремий індивід, як на рівні свого підприємства, так і в суспільстві в цілому, має право на вільний та критичний вираз своїх думок стосовно сумнівної з моральної точки зору поведінки виробника чи підприємця.

Необхідно враховувати й моральний обов'язок керівництва підприємства, що несе відповідальність за підприємницьку дію не лише перед власниками капіталу, але й перед всіма "зацікавленими особами", на які розповсюджується дія цього підприємства. Це означає, що ділові рішення необхідно орієнтувати не тільки на калькуляцію успіху, але й на самокритичну рефлексію щодо етичного змісту альтернативних ділових стратегій. Етична оцінка, критика, осмислення, прийняття ціннісних переваг та підпорядкування загальним моральним правилам суб'єктом господарювання створює можливості для моральнісно відповідального рішення. І в такому сенсі моральна поведінка означає не стільки обмеження, а скільки прояв свободи та легітимності діяльності економічних суб'єктів, визначення внутрішнього сенсу та цінності корпоративної стратегії.

Інструментарій індивідуальної етики залучається дослідниками, коли розглядаються ситуації, в яких індивідуальна дія може бути чітко

проаналізована, а оцінка результату не викликає сумнівів. На рівні невеликого підприємства, де існують тісні соціальні зв'язки, заклики до моральних почуттів та інтенсивне впровадження моральних норм здатні формувати «етику ближнього», яка не лише гуманізує економіку, але й оптимізує її. Це дозволяє стверджувати, що мораль постає функціональним механізмом, що сприяє вирішенню соціально-економічних проблем. Такий інструментальний підхід щодо розуміння моралі своє завдання бачить в цілеспрямованому використанні моралі для імморальних цілей. Керуючи моральнісними цінностями, суб'єкти господарювання набувають додаткові засоби для найбільш успішної діяльності.

Через неможливість апеляції до мотивів, почуттів та совісті окремих індивідів на рівні великих підприємств та економічної системи мораль уможлиблюється завдяки створенню певних умов сучасної економіки – рамочного порядку. Етико-економічні дослідження, які застосовують інструментарій інституціональної етики, фокусують свою увагу на інституціональних умовах економічної діяльності з метою проведення інституціональних реформ і встановлення обов'язкових для всіх правил. Стверджується необхідність розмежування економічної дії та правил, згідно з яким ці дії відбуваються (наприклад, ходи гри та правила гри за К. Хоманом). Це зумовлено тим, що місцем економічної ефективності є сама дія, з її імморальними мотивами та засобами, а місцем моралі є рамочні умови – певні нормативні інституціональні рамки, покликані обмежувати негативні наслідки господарчої діяльності у відповідності до певних обов'язкових для всіх моральних вимог.

Отже, завданням інституціональної етики є створення «етики ладу» (Ordnungsethik), яка організовувала б інститути таким чином, щоб уможливилася б солідарність людей і справедливо зростав їх добробут. Таке інституціональне оформлення здійснюється через посередництво заснованого на добрій волі політико-економічного дискурсу критичної громадськості, в ідеалі – необмеженої кількості людей, всіх членів суспільства.

У дискурсі відбувається обґрунтування моральних норм та стратегій, які склали б засади ефективного та соціально-відповідального господарства. Принципово важливим при цьому є подолання однобічної тенденції, що склалась в індивідуальній етиці, яка пропонує етичні заходи, спрямовані на «закриття» підприємства від етично безвідповідальних та небажаних способів діяльності на всіх рівнях за допомогою розвинутої етичної інфраструктури – етичних комісій, етичних комітетів, етичних кодексів. Обмеження вільного простору відносин у межах колективу може підірвати моральну здатність до відповідальності співробітників. Тому в інституціональній етиці робиться ставка на збільшення моральної автономії співробітників та на створення передумов для відкритого дискурсу щодо істинних цінностей та легітимних стандартів поведінки, які підпадали б під контроль з боку учасників процесу.

Етичні заходи, спрямовані на «відкриття» підприємства можуть призводити до необмеженості етико-критичної комунікації, неприховуванню інформації та оголошення про негативні дії, демократичності етично зорієнтованої системи управлінських процедур на рівні підприємств. Але у

всього разі необхідним є певний баланс між дискурсивно «відкритими» та вибірково «закритими» етичними заходами .



Контрольні питання:

1. Проаналізуйте поняття «етика», «мораль», «моральність».
2. Визначте епістеміологічний статус етики.
3. Охарактеризуйте специфіку етики як науки.
4. Здійсніть ретроспективний аналіз розвитку етичних концепцій в історії соціальної думки.
5. Наведіть загальну характеристику головних сучасних напрямів етико-економічних досліджень.
6. Дайте визначення предмета етики.
7. Проаналізуйте структуру етики як науки.
8. Охарактеризуйте понятійно-категоріальний апарат етики.
9. Охарактеризуйте зміст понять професійної етики та моральної свідомості.
10. Охарактеризуйте зміст і сутність поняття економічної етики.
11. Дайте визначення предмета економічної етики.
12. Визначте основні положення і принципи економічної етики.
13. Наведіть поняття економічної культури та господарського етосу.
14. Проаналізуйте етичні цінності західноєвропейської економічної культури.
15. Визначте нормативні вимоги економіки та моралі в сучасних процесах раціоналізації господарського життя.



Завдання для самостійного виконання:

1. Аналіз феномену економічної етики та її ключові ідеї.
2. Ключові імена процесу розвитку економічної етики як науки.

Тема 2. Корпоративна етика підприємств як складова розвитку бізнесу

2.1. Моральні-етичні стандарти сучасного підприємства

2.2. Способи підвищення моральних стандартів функціонування підприємств

Ключові слова: підприємство, корпоративна етика, нормативні вимоги, рівень економічної відповідальності, рівень правової відповідальності, рівень етичної відповідальності, рівень соціальної відповідальності.

1. Моральні-етичні стандарти сучасного підприємства

Управлінська підсистема організації представлена спільною діяльністю великої групи ієрархічно взаємопов'язаних керівників. Ефективність їх спільної взаємодії знаходиться під впливом різних чинників: правових повноважень керівників, особливостей стимулювання праці, статевовікових відмінностей, особистісних взаємостосунків та інше.

Намагаючись вплинути на ефективність підприємства через дотримання моральних норм, спеціалісти з корпоративної етики сформулювали деякі принципи.

- Принцип відповідальності. Кожен несе відповідальність за обрані мету і засоби її досягнення. Якщо мета і засоби її досягнення є добрими самі по собі, то побічні негативні наслідки допустимі. Цей принцип не означає, що мета виправдовує засоби. Не можна виправдати зумисне вбивство невинної людини, навіть якщо це допоможе врятувати тисячі інших життів. Слід також розглядати наявність альтернативних засобів досягнення мети. Якщо потрібного результату можна досягти іншим шляхом, який дозволить уникнути шкідливих наслідків, варто вибрати саме цей шлях.

- Принцип відповідності – свідомо допускається зло для досягнення добра. Наприклад: роботодавець знизив заробітну плату робітникові за постійні спізнення з надією, що це допоможе йому виправитись.

- Принцип обов'язку – ніхто не зобов'язаний чинити добрі дії, якщо шкідливі наслідки переважають добрі наслідки. Ніхто не зобов'язаний допомагати людині, яка не бажає допомогти сама собі. Це нагадує примусове лікування алкоголіків.

- Принцип обмеження прав. Нелегко визначити точні межі прав. Людина має право на працю лише тоді, коли вона підписала відповідну угоду. Право на навчання обмежене конкурсом, а тепер – можливістю його оплатити. Здійснення прав обмежується правом інших людей. Людина не має права спалити власний будинок, бо це може завдати шкоди сусідам, крім цього, вона обмежена обов'язком розумно використовувати матеріальні блага.

- Співучасть у злі – поширений випадок порушення етики бізнесу. До співучасті у злі людина може бути залучена випадково, проти своєї волі. Секретарка, яка друкує неправдиві звіти, є співучасником неетичних дій. Але до цього її підштовхують неетичні дії керівника установи. Якщо людина не може запобігти злу, вона повинна зменшити його.

- Неясність ситуації не виправдовує неетичну поведінку. Роздуми та аналіз можуть допомогти позбутись неясності.

У сфері відносин підприємства й суспільства на зміну традиційної моделі приходять підприємства нового типу. Вона проголошує себе морально відповідальною як перед людьми, які в ній працюють, так і перед усіма, хто виявляється під впливом її діяльності.

Так, з'являються перші конгломерати. Один з найбільших, створений Меллонами в США, об'єднував підприємства по видобутку вугілля, нафти, газу, виробництву алюмінію, сталі, залізничних вагонів, смолистих виробів та ін. Виникають передумови зародження дивізіональних структур. Вже після першої Світової війни А. Слоуп (1875- 1966) розвинув теорію децентралізації і вже в

20-х роках вона стала більш застосовна при трансформації оргструктури General Motors. Незабаром цей принцип став основою формування оргструктур нового типу.

Важливим поняттям в етиці бізнесу є дефініція «**підприємство**». Цей термін може вживатись у різних значеннях. Серед найпоширеніших слід відзначити таке: певна велика структура, в межах якої і може бути досягнута спільна для всіх мета. Друге значення характеризує назване поняття як процес, як функцію управління.

Вся організаторська діяльність керівника відбувається всередині конкретних підрозділів таких новоутворених структур. Щоденну управлінську діяльність у кожній підприємства здійснюють конкретні керівники і виконавці відповідно до своїх функцій і посадових обов'язків, які можуть бути зафіксовані у документах (посадових інструкціях) або ж становити предмет усних домовленостей.

Глибоке розуміння й сприйняття корпоративної етики як внутрішньої норми сьогодні є обов'язковим для підприємця.

Нормативні вимоги – це сукупність правил, положень, норм, приписів, які ставляться суспільством до індивіда і призначені для регуляції поведінки людей. Управління є досить специфічною діяльністю і зобов'язує керівників піклуватись про межі й наслідки своїх дій.

Керівник – це суб'єкт, що здійснює управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; людина, котра організує конкретну роботу певного числа працівників, керуючись сучасними методами.

Яким бачиться сучасний цивілізований керівник суспільству? Можна сформулювати кілька постулатів про особистість і поведіння людини бізнесу, що відповідають соціальним очікуванням – своєрідний етичний кодекс підприємця.

Отже, етичний керівник:

- переконаний у корисності своєї праці не тільки для себе, але й для інших, для суспільства, для держави;
- виходить із того, що всі люди довкола нього хочуть і вміють працювати, прагнуть реалізувати себе разом з ними;
- вірить у бізнес, розцінює його як привабливу творчість, ставиться до бізнесу як до мистецтва;
- визнає необхідність конкуренції, але розуміє й необхідність співробітництва;
- поважає себе як особистість, а будь-яку особистість – як себе;
- поважає будь-яку власність, державну владу, суспільні рухи, соціальний порядок, закони;
- довіряє собі, але й іншим, поважає професіоналізм і компетентність;
- цінує утворення, науку й техніку, поважає культуру й екологію;
- прагне нововведень;
- є гуманістом.

Керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності. Керівник (керівник) несе юридичну відповідальність за функціонування групи, роботу персоналу перед інстанцією, що його призначила, і наділений певними санкціями (заохочення, покарання тощо) з метою впливу на взаємостосунки в групі та на активність підлеглих.

Дійсно, індивідуальні морально-етичні якості керівника, бізнесмена мають величезне значення для співробітників.

На керівника покладають наступні моральні зобов'язання:

- Аналіз ціннісних аспектів будь-якої проблеми, що встає перед організацією.
- Контроль афектів і емоцій – як своїх власних, так і оточуючих людей.
- Аналіз переваг організації в категоріях «усвідомлення», «задіяність», «прихильність», що є невизначеними поняттями.
- Реалізація етичного вибору – робити не те, що хочеться, а те, що треба.
- Оволодіння філософією шляхетної праці.
- Оволодіння мистецтвом байдужості до власної вигоди.

Вважається, що стати моральним лідером в організації керівник може тільки тоді, коли він готовий ефективно виконувати функції морального авторитету. Таких функцій сім:

- Профетична – звертання до морального авторитету, щоб знайти вихід із кризової ситуації ("шлях до порятунку").
- Верифікаційна – визначення виправданості (правильності) ухваленого рішення.
- Легитимаційна – створення рецепта морально виправданих у кризовій ситуації дій.
- Інституціональна – формування культу героїв – зразка правильного схвалюваного поведіння.
- Прогностична – переоцінка моральним авторитетом кризової ситуації: вона розглядається як прецедент у ряді можливих аналогічних подій.
- Нарративна – створення моральним лідером канонічної версії інциденту.
- Табу – установлення моральним авторитетом нових норм поведіння й можливих моральних санкцій за порушення заборон.

2. Способи підвищення моральних стандартів функціонування підприємства

Зростання етичного рівня організації поступово починає пов'язуватись з її успішністю та прибутковістю у довгостроковій перспективі.

В кожній професійній сфері створюються спеціальні етичні інституції, що є відповідальними за розробку регулюючих спеціальних професійних кодексів (від лат. Codex – книга), де сформульовані основні принципи та правила

корпоративної поведінки. В літературі виділяють різні види таких етичних кодексів: корпоративні, професійні, національні та всесвітні етичні кодекси.

Основний зміст кодексу.

- Цінності компанії відносно співробітників і власників (акціонерів, засновників), партнерів, конкурентів, державних органів, клієнтів;
- Захист корпоративної власності, включаючи репутацію;
- Особисте поведіння на робочому місці;
- Відносини із соціальним оточенням;
- Інші змісти, які можуть бути включені в кодекс корпоративної етики компанії;

Механізми дії кодексу.

У 80-ті роки ХХ ст. вже з'являються спроби виробити єдиний для бізнесменів різних культур (західної та східної) – кодекс поведінки.

Створення й впровадження «Корпоративного кодексу корпоративної етики» вирішує як мінімум два найважливіші організаційні завдання:

З одного боку, загальна система цінностей, фіксована в Кодексі, робить поведіння людей усередині організації передбачуваним, знижує рівень конфліктності, забезпечує погодженість роботи всіх підрозділів, дозволяє в цілому швидко й злагоджено реагувати на будь-які зміни.

З іншого боку, Етичний кодекс, як один з факторів формування надійної репутації компанії, дозволяє вибудовувати ефективну систему зовнішніх зв'язків: із клієнтами, партнерами, державними інститутами і т.д.

Корпоративні етичні кодекси містять положення, що відображають принципи конкретної підприємства, правила поведінки, відповідальність керівництва по відношенню до працівників, зобов'язання перед оточуючим середовищем та інші.

Існують різні види корпоративних етичних кодексів:

- регулятивні (із детально розробленими правилами і передбаченими санкціями);
- ціннісні (такі, що містять теоретичні положення, що обґрунтовують основну філософію та пріоритетні цінності та цілі підприємства);
- кодекси соціальних зобов'язань перед вкладниками та співробітниками та інші.

Професійні етичні кодекси – зібрання моральних норм, що в будь-якій професійній діяльності передбачають передусім:

- об'єктивність;
- конфіденційність;
- строге виконання професійного обов'язку;
- запобігання конфліктам у професійному спілкуванні;
- піклування про якість роботи та інші.

Національні та всесвітні етичні кодекси не можуть бути зведені до загальнопогодженої моделі, але разом із тим передбачають:

- дотримання національного та всесвітнього законодавства;
- соціальну відповідальність;

- управління оточуючим середовищем;
- взаємозалежність та інші.

Останнім часом виникають професійні кодекси, що регламентують етичні стандарти оцінки держави або підприємств по відношенню до нових професійних сфер. Так, наприклад, кодекс етичних принципів Інтернету та комунікаційних мереж розроблений з метою оцінки законодавств стосовно Інтернету.

За останні три десятиліття ХХ ст. в західних країнах спостерігалась тенденція до підвищення соціально відповідального поведіння організацій, однак разом з тим чітко заявила про себе тенденція до зниження етичності персоналу.

Головними завданнями підвищення морального рівня треба вважати:

- протидію корупції, зловживанням, неетичній та незаконній поведінці загалом;
- звернення уваги державних службовців на дотримання норм загальноприйнятої поведінки;
- захист тих державних службовців, які виконують свої обов'язки належним чином, добросовісно і чесно;
- захист громадян від протиправної поведінки посадових осіб;
- створення умов праці, що відповідають європейським стандартам;
- підвищення якості прийняття рішень та адміністративної активності в цілому відповідно до потреб громадян за груповими інтересами;
- удосконалення управлінського стилю в адмініструванні;
- забезпечення перспектив для відкритої та більш раціональної адміністративної діяльності;
- застосування різноманітних форм контролю за роботою державних службовців;
- сприяння громадській довірі на основі самовдосконалення особистості кожного державного службовця.

Для того щоб етичні принципи, норми, правила та стандарти перетворились в реалії ділового життя, вони повинні бути включені в процес прийняття рішень на всіх рівнях управління, а також в практику усіх державних службовців, тобто бути часткою реальної кадрової політики.

Безумовно, для кожної організації потрібні свої унікальні програми, методи й підходи, але, проте, можна виділити ряд найпоширеніших заходів щодо підвищення етичності співробітників, прийнятих у практиці провідних компаній світу.

До найбільш розповсюджених способів підвищення етичного рівня організації відносяться:

- Розробка етичних нормативів – положень, що описують систему загальних цінностей і правил етики організації;
- розробка карт етики (набору етичних правил, що конкретизують етичні кодекси підприємства для кожного співробітника компанії);

- створення етичних комітетів, до складу яких комітетів входять керівники вищої ланки, для контролю проведення оцінки повсякденної роботи організації.;

- проведення соціальних ревізій, підготовка звітів перед широкою громадськістю про хід програм соціальної відповідальності, а також про етичність ведення бізнесу, прийняття управлінських рішень;

- консультації з етичних питань або етичний консалтинг, які проводяться незалежними експертами у разі відсутності в організації відповідних спеціально створених структур або, коли ситуація настільки складна, що її не можна розв'язати силами самої організації;

- навчання співробітників етичному поведженню.

Комітет з етики. До його функцій включено:

- внесення етичних питань для обговорення у вищій ланці керівників державної адміністрації;

- доведення основних вимог етичного кодексу до відома керівників середньої ланки і усіх службовців;

- розробка заходів, що підтримують кодекс;

- аналіз та перегляд щорічних звітів, щодо виконання вимог кодексу у порівнянні з системою духовних цінностей суспільства та громадською думкою про діяльність адміністрації;

- складання звітів про діяльність комітету для вищої ланки керівників;

- забезпечення вищого рівня керівників консультаціями фахівців з питань етики.

Як правило комітет з питань етики обслуговує вищу ланку керівників адміністрації, допомагаючи знайти нетривіальні індивідуальні рішення етичних проблем.

Етичний тренінг. Ця форма сприяє практичному впровадженню етичних принципів в діяльність середньої ланки керівників та усіх службовців, надаючи їм готові рішення, що знаходяться в межах етичних вимог.

Етичний тренінг це – лекції фахівців, ділові та ситуаційні ігри, заняття методами Дельфи та мозкового штурму. Теми занять найрізноманітніші. Наприклад:

«Історія та принципи корпоративної етики» – лекція.

«Критика та її етичні аспекти» – ситуаційні та ділові ігри.

«Ділові прийоми» – лекція.

«Привітання, представлення, титулування» – ситуаційні ігри.

«Етика секретаря» – ділова гра.

«Етика керівника» – ситуаційна гра.

Соціальний аудит – це оцінка етичної поведінки державних службовців шляхом вивчення громадської думки. Він повинен надати керівникові інформацію про ступінь відповідності дій державних службовців етичним очікуванням суспільства і використовується з метою внутрішнього контролю за ступенем етичності дій державних службовців, за виконанням етичного кодексу.

Служба з питань урегулювань етичних претензій.

Працівники цієї служби повинні розглядати скарги та петиції з етичних питань, що надходять як від громадян, так і від державних службовців.

Організаційні заходи. Створення комітету з питань етики на громадських засадах. Ввести до його складу керівників відділів адміністрації, викладачів з питань етики, соціологів, юристів. Розробка та затвердження системи етичних тренінгів здійснюється диференційовано, згідно з пропонованою програмою. Проведення соціологічного дослідження з питань вивчення громадської думки. Розгляд питань етичності дій державних службовців на апаратному засіданні та на колегії облдержадміністрації.

Можна навести чимало факторів, які спонукають до неетичної поведінки. Серед них недостатність законодавчої та нормативно-правової бази, значний обсяг тіньової економіки, конкурентна боротьба, що примушує нехтувати етичними міркуваннями, прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто в кожному квартальному звіті, відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників, загальне зниження ролі етики в суспільстві, певний тиск на рядових працівників з боку організації чи установи з метою пошуку компромісів між їх цінностями і цінностями вищого керівництва, низькі моральні якості членів суспільства.

До причин розширення неетичної практики ведення справ керівники підприємств відносять:

- конкурентну боротьбу, що відтискує на узбіччя етичні міркування;
- прагнення, що підсилюється, указувати рівень прибутковості у квартальних звітах;
- невдачі із забезпеченням належної винагороди керівників за етичне поведіння;
- загальне зниження значення етики в суспільстві, що поволі вибачає поведіння на робочому місці;
- натиск із боку організації на рядових працівників з метою знаходження ними компромісу між власними особистими цінностями й цінностями керуючих.

За невизначеності етичних поглядів, існує методика, що дозволяє впорядкувати власне розуміння моральної проблеми й винести з її приводу конкретне судження. Ця методика – stakeholder analysis (аналіз зацікавлених осіб) – виходить із системного розгляду задіяності груп зацікавлених осіб. Послідовність кроків такого аналізу може виглядати в такий спосіб: скласти перелік основних (зацікавлених) діючих осіб;

- Виділити з отриманого списку ті групи осіб, які характеризуються найбільшою включеністю в проблему.
- Визначити різновиди збитків та здобудків для кожного гравця.
- Визначити права й обов'язки гравців.
- Оцінити відносну силу кожного.
- Оцінити найближчі й довгострокові наслідки альтернатив вашому рішення.
- Скласти плани дій для альтернативних сценаріїв.
- Сформулювати судження.

Методом аналізу осіб, заради блага яких існує організація можна розглядати практично будь-яку проблему. Треба однак пам'ятати, що коли мова йде про етику, не може бути ніяких правильних або неправильних рішень. Метод лише дозволяє глибше зрозуміти ситуацію й винести більш усвідомлене судження.

Від фахівця економічної сфери діяльності, незалежно від його статусу, положення в суспільстві, вимагаються такі основні якості як: обов'язок, сумлінне виконання своїх професійних зобов'язань, незалежно від зовнішніх обставин; відповідальність за результати своїх дій та їх наслідки; справедливе ставлення по відношенню до колег та справедлива оцінка наявної ситуації без упередженості; совість, гідна поведінка на професійній арені; толерантність у ділових відносинах; повага та пошана до суб'єктів спільної діяльності.

Дотримання етичних норм у професійній діяльності передбачає делікатність у діях спеціаліста.

В бізнесі потрібно бути стриманим по відношенню до колег та підлеглих, не емоціональним, терплячим. Окрім того, що недотримання цих вимог негативно позначиться на якості роботи, це зарекомендує людину як нестриману і конфліктну. В будь-якій діловій ситуації необхідно вміти уникати конфліктів та переконувати, не вдаючись до тиску, а представляючи позитивні та вигідні сторони справи. Досягнення домовленості та згоди є дуже важливим у фінансовій діяльності. Толерантність і вміння знайти компроміс є цінними діловими якостями, які характеризують людину як морального індивіда.

Економічна галузь - це сфера, в якій проявляється жорстока конкуренція. Але необхідно пам'ятати, що у опонента також є гідність і ставитись до нього необхідно з повагою. Необхідно продемонструвати своє бажання знайти оптимальне рішення. Нетерпимість до підлеглих, або опонента, в першу чергу викаже неповагу людини до себе самої. Іноді корисним буває вміння ставити себе на місце інших людей, входити в їх положення, це допоможе уникнути багатьох помилок.



Контрольні питання:

1. Як відрізняються етичні стандарти на робочому місці від загальноприйнятих етичних стандартів?
2. У чому полягає складність вирішення етичних проблем на роботі?
3. Які міри застосовуються організаціями для підвищення етичного рівня керівництва і співробітників?
4. Визначте елементи корпоративного іміджу.
5. Сутність, складові та функції корпоративної культури
6. Соціальна відповідальність як елемент корпоративної репутації.
7. Корпоративна репутація та корпоративний імідж.



Завдання для самостійного виконання:

1. Знайдіть у поточній пресі або приведіть із власної практики приклади , що характеризують моральний стан сучасного бізнесу в Україні.

2. Обґрунтовувати в практичній діяльності принципи корпоративної культури та корпоративної етики.

Тема 3. Цифрова трансформація економіки та корпоративної культури підприємства

3.1. Сутність на напрями цифрової трансформації корпоративної культури підприємства

3.2. Концепція інтелектуальної організації як базова модель цифрового бізнесу

3.3. Характеристика етичних компонентів корпоративної культури телекомунікаційних підприємств

3.4. Методика визначення впливу етичних компонентів на розвиток корпоративної культури підприємств

3.1. Сутність на напрями цифрової трансформації корпоративної культури підприємства

Правильне розуміння керівниками сутності корпоративної культури вкрай важливе для успішного функціонування компанії, особливо в умовах цифровізації економіки. Проте опитування працюючих в комерційних компаніях керівників показує, що більшості з них в наш час важко визначити тип власної корпоративної культури, а організаційну культуру конкурентів сприймають тільки в порівнянні «сильна» / «слабка», що є недостатнім для роботи з цим поняттям.

Цифрова трансформація корпоративної культури підприємства представляє собою процес зміни способів прийняття рішень всередині компанії, тобто принципів, відповідно до яких здійснюється стратегічне і оперативне управління фірмою. Згідно з підходом Г.Мінцберга, «культура є віддзеркалення влади», тому кардинальні структурні зміни співвідношення джерел влади неминуче тягнуть за собою трансформацію корпоративної культури, яка перш за все виражається в зміні співвідношення між ролями бізнесмена (лідер, бюрократ, підприємець і професіонал) .

Сукупність ролей бізнесмена в компанії розподілена між її керівниками та іншими співробітниками, при цьому на кожному з етапів життєвого циклу організації домінуючою є одна з ролей: на стадії вагітності - роль професіонала, на стадії дитинства - лідера, на стадії юності - бюрократа , на стадії зрілості - підприємця. Завершальною стадією життєвого циклу підприємства є або стадія старості, на якій домінує роль бюрократа в рамках ієрархічної культури, або

стадія відродження, пов'язана зі зростанням ролі професіонала у внутрішньому середовищі компанії.

Таким чином, ієрархічна культура, в якій домінує бюрократ, є антагоністичною по відношенню до адхократичної культури, в якій провідну роль займає професіонал. Це протиріччя усувається процесом послідовної зміни домінуючих типів корпоративної культури і ключових ролей бізнесмена в процесі руху підприємства по траєкторії свого життєвого циклу. Так, між стадією вагітності з домінуючою культурою професіонала і стадією юності з культурою бюрократа знаходиться стадія дитинства, в якій домінує роль керівника-лідера, сумісна з роллю і професіонала і бюрократа. Те ж стосується стадій юності і старості, розділених стадією зрілості. Даний порядок зміни стадій життєвого циклу і типів корпоративної культури становить природну траєкторію.

Глобальна стихійна цифровізація економіки вносить корективи в цей порядок і трансформує корпоративну культуру підприємства, тобто фактично змінює її ідентичність, ускладнюючи процеси управління розвитком підприємства і підтримки компонентів його внутрішнього середовища в оптимальному стані. З метою вирішення даної проблеми необхідно в першу чергу ідентифікувати основні зміни, які зазнає ділова культура організації в умовах цифрової економіки, і зіставити їх з оптимальними станами корпоративної культури підприємства на різних етапах її розвитку.

Роль бізнесмена в ході цифровий трансформації. Головним об'єктивним трендом, який спостерігаються в рамках цифрової економіки, є глобальне підвищення впливу спеціалістів за технологіями - професіоналів, які отримують найпотужніше джерело влади - можливість нав'язувати свої стандарти введення, обробки, зберігання і використання даних. Ця «цифрова влада» може бути використана в інтересах домінуючої на фірмі групи в обмін на винагороду, неспроста фахівці які працюють з цифровими технологіями мають сьогодні в галузевому розрізі найвищу зарплату.

Слід зазначити, що в даному випадку «професіонал» як фахівець, що володіє знаннями в області високих технологій, і «професіонал» як одна з ролей бізнесмена є схожими, але не повністю тотожними поняттями. Спеціаліст з інформаційних технологій може бути рядовим виконавцем, який не має вирішального впливу на корпоративну культуру підприємства, а може бути і професіоналом-бізнесменом, який визначає долю підприємства.

Професіонал-бізнесмен контролює всю її технічну сферу, відповідає за безперебійне здійснення виробничих процесів, а також за розробку та впровадження інновацій. Він повинен приймати стратегічні рішення щодо вибору технологічних засобів і стандартів. Прикладами успішності схеми організації бізнесу з домінуючою роллю професіонала є транснаціональні компанії, що виробляють високотехнологічну продукцію і безперервно нарощують свою активність в сфері досліджень і розробок, а також впровадження інновацій.

Некерована цифровізація бізнесу: професіонал на службі у бюрократа. Інерція розвитку бізнесу в деяких фірмах призводить до іншої схеми організації

управління, коли бюрократи зберігають і навіть посилюють своє домінування в фірмі, а фахівці-професіонали перебувають на службі у бюрократів. Процес цифровізації підсилює вплив бюрократів (а не професіоналів) в таких фірмах, тому використовувати переваги цифровізації при такій протиприродній схемі організації управління неможливо. Причина такого посилення позицій бюрократа, на наш погляд, в безвідповідальності керівників, які не відслідковують підсумки виробленого ними реформування внутрішнього середовища підприємства, в тому, що плани «зачиняються» не фактичними звітами, а новими планами.

Незважаючи на те, що дане явище є загальносвітовим, в Україні воно зустрічається особливо часто. Причина лежить в особливості домінуючих типів корпоративної культури на різних рівнях управління, що склалися в нашому бізнес-середовищі. Так, «в фірмах субкультура топ-менеджменту зазвичай має тип лідера (сімейний, клановий тип), а культура мідл-керівників і супервайзерів - бюрократа». Бізнесменам-професіоналам як би «не пощастило»: адхократичний тип культури стає домінуючим в останню чергу тільки в повністю зрілій фірмі на стадії відродження оптимальної траєкторії її життєвого циклу. Тому цифрову трансформацію підприємства не можна пускати на самоплив, навпаки, необхідно свідомо підвищувати статус і вплив професіоналів і одночасно проводити програму дебюрократизації управління на фірмі. Якщо бюрократія виявляється непідконтрольною нікому, то вона реалізує тільки власні інтереси, а не працює на користь підприємства в цілому.

Виникає питання: чому взагалі стихійне «вповзання» бізнесу в цифрове середовище найчастіше виводить бюрократа на перші ролі? Справа в революційному характері впровадження цифрової економіки в сучасний бізнес, в рамках якого потреби бізнес-практики йдуть на другий план і змінюються новими можливостями, які надають цифрові технології. Акценти менеджменту при цьому переміщуються з природного прагнення отримати значимий для підприємства результат на характерне для бюрократії вимога безпомилкової реалізації цифрових бізнес-процесів. Підсумкові показники будуть стосуватися не зростання доходів або скорочення видатків підприємства, а своєчасного і повного впровадження цифрових технологій. Іншими словами, замість схеми «спочатку бізнес, потім відповідна технологія» реалізується схема «спочатку технологія, потім бізнес», тобто обрана бюрократією цифрова технологія буде під що б то не стало впроваджена в бізнес незалежно від фактичних результатів її впровадження.

Підсумком такого зміщення акцентів є побудова вкрай неефективної системи внутрішніх комунікацій, виробничих алгоритмів і системи контролю і, як наслідок, дискредитація цифрових технологій. Таке бюрократичне використання цифрових технологій не підвищує продуктивність роботи, а знижує її, так як замість виконання своїх прямих обов'язків працівники витрачають час на виконання формальностей, які вимагаються керівництвом, які, на думку цього самого керівництва, повинні були оптимізувати той чи інший внутрішній бізнес-процес. Ймовірно, тому до цих пір не виявлено характерне для будь-якого нового технологічного укладу різке підвищення

продуктивності праці по економіці в цілому в результаті впровадження цифрових технологій.

Зловісна постать цифрового століття - професіонал на службі у бюрократа, який стає володарем цифрового інформаційного простору. В рамках пари ролей «бюрократ - керівник», «професіонал - підлеглий» останній неминуче деградує, а його сила і влада поступово переходять до бюрократа. Відзначимо, що протиприродність такого союзу впливає з антагоністичного характеру цієї пари ролей: для професіонала характерний творчий хаос, а для бюрократа - ідеальний порядок.

У процесі здійснення управління підприємством слід пам'ятати, що характерне для бюрократичного управління усунення людського чинника на ранніх стадіях життєвого циклу підприємства є несвоєчасним і шкідливим. Не дарма один із законів Мерфі стверджує: «Помилятися властиво людині, але остаточно все заплутати може тільки комп'ютер».

До негативних факторів некерованою цифровізації економіки також відносяться:

1. Спокуса прийняти легко форманізовані «тверді» чинники за найбільш важливі і замінити при оцифруванні «м'яких» факторів менеджменту думку компетентних експертів масовим опитуванням публіки; результатом є примітивізація корпоративної культури підприємства.

2. Створення в інтернет-просторі сурогатної комунікації із собі подібними, що сприяє «атомізації суспільства»; заміщення природного спілкування псевдо-комунікаціями.

3. Надмірне розростання комунікаційних можливостей всередині підприємства, яке перетворює їх в руйнівну силу, що порушує принцип єдиноначальності і руйнує її організаційну структуру.

Справа в тому, що передача інформації за схемою «зірка від першої особи - відразу до всіх співробітників» здається ефективною тільки на перший погляд. Насправді в ході традиційної «витратної» передачі команд через мідл-менеджмент від керівництва до виконавців розпорядження уточнювалися і конкретизувалися з урахуванням специфіки підрозділів і в результаті ставали адресними і здійсненими.

Цифровий збір потоку інформації на всіх відразу через голову безпосередніх керівників, по-перше, призводить до наростання інформаційного шуму і інформаційного перевантаження виконавців, які змушені читати не їм призначену інформацію. По-друге, він може показати першу особу, яка не завжди оцінює реальність своїх завдань, в невігідному світлі. Цей ефект яскраво демонструє закон С. П. Королева: «Якщо хочеш підвести свого начальника, виконуй швидко і буквально все його накази».

Наші мідл-керівники - це найцінніший ресурс підприємства, оскільки вони не тільки виконують свої функції, але часто компенсують недоробки топ-менеджменту, який захоплюється виконанням зовнішніх представницьких функцій і приділяє недостатньо уваги внутрішнім проблемам управління.

Якщо в доцифрову епоху безпосередній керівник зазвичай робить рівний обсяг завдань з можливостями виконавця, то сьогодні вузьким місцем контуру

управління стає інформаційне перевантаження виконавця. В результаті цифровізація стає зброєю масового ураження в руках бюрократії, схильної до імітації управлінських дій.

За своїм впливом на бізнес цифровізація нагадує «нафтове прокляття». Якщо привабливі фактори (високі ціни на нафту або, по суті, безкоштовні великі комунікації) виникають при незрілих інститутах управління фірмою, то це порушує природний розвиток економіки за рахунок створення привабливої, але недосяжною альтернативи.

Резюмуючи вищесказане, можна відзначити, що цифровізація економіки є не ліками від усіх хвороб для будь-якої підприємства, а каталізатором процесів, що протікають в її внутрішньому середовищі. Якщо в зрілої компанії існує атмосфера свободи і творчості, практикується участь співробітників в управлінні, а набір персоналу здійснюється на основі професійних якостей кандидатів, то процес цифровізації бізнесу прискорить зростання і розвиток організації. Однак якщо в компанії панує бюрократія, то впровадження ноу-хау, які повинні зробити внутрішні бізнес-процеси більш простими і зрозумілими, призведе до прямо протилежного результату.

Керована цифровізація бізнесу. Процес цифровізації економіки в цілому є неминучим і дуже чітко обумовленим в часі. Однак це зовсім не означає, що цифровізація конкретного бізнесу можна пускати на самоплив. У підсумку топ-менеджменту будь-якої підприємства доводиться «на ходу» реагувати на процес розвитку і ускладнення цифрового середовища як поза суб'єктом економічних відносин, так і всередині нього, незалежно від ступеня обізнаності керівництва підприємства про теоретичних положеннях цифровізації економіки. Основною метою керівництва повинна стати реалізація схеми «бізнес - цифрові технології», що означає, що спочатку треба визначити потреби бізнесу і завдання щодо його вдосконалення, а потім підібрати відповідні для їх вирішення цифрові технології. В цьому випадку процес впровадження цифрових технологій буде охоплений зворотніми зв'язками. Сигнали, які вступають можна буде порівнювати із заздалегідь запланованими критеріями, тобто процес впровадження цифрових технологій стане керованим.

При організації цього процесу в першу чергу слід враховувати стадію життєвого циклу, на якій знаходиться фірма, і фактори її внутрішнього середовища (корпоративну культуру, стратегію, структуру і т.д.). На підставі цієї інформації потрібно визначити, наскільки своєчасним буде посилення культури професіоналів (культури Адхократичного типу) всередині організації в даний поточний момент. Виходячи з цієї інформації, керівництво може в рамках управління життєвим циклом і діловою культурою посилити вплив Адхократичного типу культури і зменшити влада бюрократії. Відзначимо, зокрема, що цього не можна робити, наприклад, при супроводжувальній формалізації управління переходами від стадії дитинства до стадії юності.

Один із способів управління діловою культурою підприємства пов'язаний з регулюванням впливом різних її підрозділів. Так, окремі підрозділи компанії мають свої власні субкультури, які залежать від типу роботи, яку виконує даний підрозділ: фінансовий відділ - ієрархічну субкультуру, відділ маркетингу

та продажів - ринкову, а відділ R&D – адхократичну. Ось чому, змінюючи питому вагу того чи іншого підрозділу, можна впливати на домінуючий тип культури підприємства в цілому. Потреби цифровізації бізнесу вимагають посилення ролі відділу досліджень і розробок, який, виконуючи експертну функцію, не дозволить використовувати досягнення науково-технічного прогресу в деструктивних для підприємства цілях.

Одним з ключових індикаторів успішного впровадження цифрових технологій є зростання клієнтоорієнтованості всіх підрозділів підприємства. Розуміння значення терміна «клієнтоорієнтованість» у різних авторів дуже відрізнявся, проте, на наш погляд, визначення Р.Дешпанде, Дж. У. Фарлея і Ф. Е. Вебстера, яке було сформульовано ще в 1990-х роках, дуже точно відображає сутність даного терміна і його зв'язок з діловою культурою організації. Зазначені автори трактують клієнтоорієнтованість як набір переконань, які ставлять інтереси клієнта на перше місце в цілях розвитку в довгостроковій перспективі прибуткової компанії.

В рамках цифрової економіки характер відносин між продавцем і покупцями істотно змінюється. На відміну від періоду 20-30-річної давності сучасна цифрова економіка передбачає, що «споживачі використовують безліч каналів комунікації з компаніями, мають онлайн-доступ до інформації і стають більш вимогливими, оскільки можуть практично миттєво отримати будь-яку інформацію; очікується, що обслуговування повинно бути індивідуальним і всі питання повинні вирішуватися при першому контакті». Крім того, під впливом процесу цифровізації економіки відбувається перезапуск механізму конкуренції на різних сегментах ринку, що призводить до витіснення з ринку традиційних «нецифрових» конкурентів (аналогічно фактору «субститути» М. Портера, який замінює предмет конкуренції).

Ці два типи корпоративної культури є найбільш ефективними в рамках цифрової економіки, так як ринкова культура робить можливим вихід відносин з клієнтами на якісно новий рівень, а адхократична культура дозволяє максимально ефективно використовувати здібності професіоналів, які є ключовими фігурами процесу цифровізації економіки і здатними забезпечити результат у вигляді якісної продукції підприємства.

Заключна стадія оптимальної траєкторії життєвого циклу підприємства - стадія відродження - на даний момент недостатньо вивчена, так як її почали виділяти в якості окремої стадії життєвого циклу підприємства, а не короткочасного підйому перед остаточним заходом компанії відносно недавно, і багато авторів до сих пір дотримуються класичної куполоподібної траєкторії життєвого циклу підприємства. Непряме виділення даної стадії присутнє, наприклад, в роботі В. Ель-Лейті, який відзначає, що на стадії зрілості компанії також можуть потребувати перейти до адхократичного типу культури, щоб уникнути стадії занепаду. Так як адхократична культура не є домінуючою на стадіях зрілості і занепаду, фактично вченим виділена стадія, аналогічна відродженню. Отже, характеристика підприємства, що знаходиться на даній стадії, тісно переплітається з визначенням терміна «інтелектуальна організація» і їй притаманні відмінні риси цифрової компанії.

3.2. Концепція інтелектуальної організації як базова модель цифрового бізнесу

Інтелектуальна організація може бути визначена як організація, що засновує свою діяльність на використанні інтелектуального капіталу і принципів роботи самонавчається, а також має розвинену організаційну культуру і мережеву організаційну структуру. Наведене визначення, на наш погляд, легко може бути використано для опису особливостей підприємства, яка успішно впровадила цифрові технології, проте одного факту використання сучасних технологій в внутрішніх і зовнішніх процесах недостатньо для визначення компанії як інтелектуальної організації.

Перехід до більш широкого розуміння терміна «цифрова економіка» дозволив краще оцінити всі наслідки, до яких приведуть зміни, що почалися в економіці з моменту активної комп'ютеризації бізнесу. Термін «інтелектуальна організація» також не можна пояснювати виключно з точки зору інтелектуального капіталу, яким володіє компанія, або кількістю технологій, які вона використовує. Найважливішими відмінними рисами інтелектуальної організації є досвід внутрішнього управління, налагоджені комунікації і сильна ділова культура.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що найбільш повне використання фірмою всіх можливостей цифрової економіки можливо при завершенні стадії розвитку «зрілості», перехід до стадії відродження, формування адгократичного типу влади і реалізації основних принципів інтелектуальної організації.

Цифровізація бізнесу повинна сприяти успішному руху підприємства по оптимальній траєкторії свого життєвого циклу до періоду розквіту, коли компанія зможе скористатися всіма перевагами цифрових технологій, і забезпеченню переходу на стадію відродження траєкторії життєвого циклу дуже схожа на спіраль.

Таким чином:

1. Цифрова трансформація економіки в цілому є нейтральним прискорювачем виникають в ній процесів: сильні компанії вона робить ще сильніше, а слабких видаляє з ринку. З кожним роком у керівництва компанії залишається все менше можливостей припуститися помилки в процесі впровадження цифрових технологій і уникнути серйозних негативних наслідків для бізнесу.

2. Інформаційні технології приносять користь фірмі тільки в тих випадках, коли їх впровадження неухильно направлено на рішення її ключових цілей, характерних для відповідної стадії її життєвого циклу, тобто реалізувати схему «спочатку бізнес - потім технології».

3. Стихійне використання продуктів цифрової економіки як данина моді, без чіткого розуміння бізнес-цілей безглуздо і шкідливо для підприємства. Воно призводить до надмірного посилення бюрократії, успішно контролює

процес реалізації складних цифрових процедур, і одночасно до ослаблення впливу професіоналів, носіїв адгократичної культури, які є рушіями прогресу в цифровій компанії, які могли б забезпечити їй необхідний результат у вигляді якісної продукції.

4. Одним з найважливіших критеріїв успішного впровадження цифрових технологій на фірмі є зростання її глобальної клієнтоорієнтованості, що передбачає орієнтацію на інтереси клієнта всіх співробітників підприємства незалежно від конкретних підрозділів, в яких вони працюють.

5. Концепція інтелектуальної організації з домінуванням адгократичного і ринкового типів корпоративної культури являє собою базову модель цифрової компанії. Посилення професіоналів, носіїв адгократичної культури, дозволяє спиратися на знання як на основне джерело влади, розвивати і використовувати творчий потенціал співробітників підприємства, гармонійно поєднувались різні фактори внутрішнього середовища підприємства. Культура підприємців, носіїв ринкової культури, надає фірмі глобальну клієнтоорієнтованість, націлює її на отримання прибутку і стійке сполучення факторів внутрішнього середовища підприємства з зовнішніми. Слід зазначити, що цифрові технології надають необхідні кошти в реалізації характерних для інтелектуальної організації мережевої організаційної структури, що спирається в першу чергу на інформацію і комунікації, а не на силове владне домінування.

3.3. Характеристика етичних компонентів корпоративної культури телекомунікаційних підприємств

Процес формування і розвитку корпоративної культури є довготривалим і достатньо трудомістким; він потребує попередньої підготовки й ретельного вивчення фахівцями культури підприємства, а також висуває наступні питання [3]: «Що собою являє сьогодняшня корпоративна культура? Яка повинна бути ефективна корпоративна культура? Що потрібно зробити, щоб корпоративна культура стала ефективною?»

Дослідження елементів корпоративної культури телекомунікаційних підприємств дозволило сформуванню узагальнену схему її складових, притаманних саме великим телекомунікаційним підприємствам (рис. 3.1).



Рис.3.1. Узагальнена схема елементів корпоративної культури телекомунікаційного підприємства.

Оцінку корпоративної культури проводять, головним чином, з метою розпізнавання в уже наявній корпоративній культурі підприємства слабких і сильних сторін, що неминуче впливають на її успішність і конкурентоспроможність. Після ідентифікації означених вище елементів культури здійснюється моніторинг їх розвитку, у т.ч. досліджується група етичних компонент. Ініціатором моніторингу, як правило, виступає керівник або служба управління персоналом. Головною метою оцінки корпоративної культури підприємства є отримання додаткової інформації для прийняття діяльності у сфері поточних і стратегічних завдань бізнесу, для прогнозування стійкості компанії в умовах будь-яких майбутніх змін. Таким чином, результати оцінки корпоративної культури дозволяють не тільки відобразити особливості наявної на підприємстві культури та виявити її слабкі сторони, але й морально підготувати персонал до неминучих змін і перетворень, а також визначити найбільш придатні інструменти й механізми для підвищення ефективності змін і зниження опору працівників підприємства, збільшення їх лояльності, підвищення задоволеності працею, трудовим колективом та підприємством в цілому, ліквідації конфліктних ситуацій.

Проведений аналіз найкращих практик у розвитку корпоративної культури телекомунікаційних підприємств на прикладі досліджуваних підприємств ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» та ПрАТ «Укртелеком» дозволив визначити головні критерії, за якими проводилася оцінка: місія, стратегія, історія, корпоративні цінності; наявність фірмового стилю; принципи керівництва, кадрова політика; наявність корпоративного сайту та корпоративних видань; робота з персоналом; корпоративна політика, корпоративне управління, корпоративна соціальна відповідальність, реалізація національних програм.

Так, корпоративна культура ПАТ «Укртелеком» – це система професійних і морально-етичних цінностей, які сприяють об'єднанню співробітників в єдину команду та створюють умови для динамічного розвитку

підприємства. Система професійних і морально-етичних цінностей ПАТ «Укртелеком» сформульована у: місії; базових принципах; стандартах поведінки працівників; правах та обов'язках працівників; корпоративних правилах ділового спілкування тощо. Аналіз показав, що головними етичними компонентами корпоративної культури телекомунікаційного підприємства є: корпоративні цінності, етичний кодекс, принципи керівництва, кадрова політика, принципи роботи з персоналом. Характеристика означених етичних компонентів корпоративної культури ПАТ «Укртелеком» систематизовано наступним чином (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Етичні компоненти корпоративної культури ПАТ «Укртелеком».

Назва елемента КК 1	Зміст, сутність, характеристики елемента (компонента) КК 2
Корпоративні цінності	Клієнтоорієнтованість – потреби клієнтів, партнерів, колег Результативність – орієнтованість на високий результат Активність – рухатись вперед та надихати інших Щирість – бути чесними, порядними, відповідальними Ентузіазм – розвиватись і допомагати в цьому іншим
Етичний кодекс / принципи, стандарти, правила і норми корпоративної поведінки	Інноваційно і творчо підходити до роботи, якісно і відповідально виконувати посадові обов'язки; працювати в команді; створювати атмосферу довіри, розуміння, взаємодопомоги, готовності до конструктивного спілкування, спрямованого на позитивний результат; поважати інтереси споживачів
Принципи керівництва	Принцип однакових можливостей для всіх категорій персоналу; етика ділового спілкування на всіх рівнях; командний стиль роботи; колегіальні визначення стратегічних цілей; делегування повноважень; стимулювання і мотивація персоналу; авторитет компетентності; вимогливість до підлеглих; раціональне використання ресурсів; ефективне використання робочого часу
Кадрова політика	Відкритість, прозорість для потенційних працівників будь-якого рівня; готовність прийняти фахівця з відповідною кваліфікацією без досвіду; роботу можна почати як з низької посади, так і з найвищої
Принципи роботи з персоналом	Правдивість і довіра як основа побудови корпоративних відносин; визнання кожного працівника поважним членом команди; розвиток професіоналізму і компетентності; створення безпеки і комфорту на робочому місці; застосування сучасних методів управління персоналом; своєчасне попередження конфліктів
Корпоративна культура / корпоративної культури	Товариство створює корпоративну культуру, орієнтовану на споживача та спрямовану на прибутковість, рентабельність діяльності і забезпечення стабільних позицій на ринку телекомунікаційних послуг

Щодо ПрАТ «Київстар», то головні етичні елементи корпоративної культури визначено та систематизовано наступним чином (табл. 3.2). У вищенаведеній таблиці зазначені саме ті етичні компоненти, які відіграють найважливішу роль у створенні цінностей корпоративної культури ПрАТ «Київстар», що формує її конкурентні переваги.

Таблиця 3.2.

Етичні компоненти корпоративної культури ПрАТ «Київстар»

Назва елемента КК	Зміст, сутність, характеристика елемента (компонента) КК
1	2
Корпоративні цінності	Ключова ідея Великої Турботи про клієнтів, в основі якої три цінності: Просто, Інноваційно, Краще.
Етичний кодекс	Працівники Групи VEON завжди повинні діяти шанобливо, етично та чесно. Кодекс корпоративної поведінки ПрАТ «Київстар» визначає основи, принципи і стандарти в ключових сферах, акцентуючи нетерпиме ставлення до хабарництва та корупції
Принципи керівництва	Етика ділового спілкування на всіх рівнях, командний стиль роботи; раціональне та ефективне використання ресурсів і робочого часу; стимулювання і мотивація персоналу
Принципи роботи з персоналом	Створення середовища взаємної поваги, довіри, співпраці, відкритого спілкування, поваги до прав та гідності кожного; сприйняття відмінностей в культурі особистостей як однієї з конкурентних переваг
Кадрова політика	Залучення найкращих фахівців, їх соціальна захищеність, комфортна мотивуюча робоча атмосфера в колективі; оцінка ефективності діяльності працівників, система безперервного заохочення і просування співробітників, забезпечення високого рівня заробітних плат та робочих місць, що відповідають нормам українського законодавства про охорону праці, система додаткових стимулів і соціальних гарантій, можливість професійного і кар'єрного росту (конкурс «Співробітник року»)
Тип корпоративної культури	Корпоративна культура орієнтована на виконання стратегічних задач та на реалізацію проектів. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності компанії.

Характеристика основних етичних компонентів корпоративної культури та визначення переважаючого типу культури ПрАТ «Водафон» Україна» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Головні елементи та цінності корпоративної культури ПрАТ «Водафон»

Назва елемента КК	Зміст, сутність, характеристика елемента (компонента) КК
1	2
Корпоративні цінності	Амбіційність, швидкість (діяльність на випередження і передбачення очікувань клієнтів); простота, зрозумілі та ефективні рішення для найскладніших проблем; довіра та відкритість; причетність (відповідальність за результати спільної роботи)
Етичний кодекс	Принцип «Вчиняй правильно» означає завжди діяти чесно і

	відкрито, щоб зміцнити довіру клієнтів, колег, бізнес-партнерів і суспільства
Принципи керівництва	Створення інклюзивного середовища, де кожен співробітник, клієнт чи діловий партнер почуватиметься шанованим і цінним
Кадрова політика	Дотримання бізнес-принципів, розуміння посадових обов'язків, професіоналізм; справедливість, виявлення поваги до оточуючих, запобігання психологічному тиску
Принципи роботи з персоналом	Принципи взаємоповаги, дотримання прав людини, рівності можливостей для всіх співробітників; конкурентного рівня оплати праці, системи винагород, компенсацій та пільг
Корпоративна культура / Тип корпоративної культури	Простота, довіра, амбіційність, причетність і швидкість – ціннісний код корпоративної культури ПрАТ «Vodafone Україна», який відображає внутрішні і зовнішні взаємодії підприємства. Стратегія управління корпоративною культурою будується на основі постійного аналізу поточних бізнес-процесів, ступеня їх відповідності корпоративним цінностям, принципам корпоративної політики, етичного Кодексу та соціально-відповідального бізнесу. Підприємство формує таку корпоративну культуру, де кожен може відчувати себе самим собою, вірить у сімейні цінності, підтримує здоровий спосіб життя, розвивається професійно, інтелектуально та емоційно, спілкується з колегами, взаємодіє в бізнесі та поза ним завдяки корпоративній соціальній мережі ПРОСТІР, яка поєднує в собі функціональність інтранета, соціальних мереж та інструменти проектного менеджменту. Тому життя у стилі Vodafone не обмежується бізнесом – це інклюзивна інтегративна корпоративна культура соціального підприємництва, благодійності та волонтерства, яка проявляється у проєкті «Місто добрих справ», традиційних клубних зустрічах «Wellness Guide», «Family Club» і т.ін.

Очевидно, що всі проаналізовані підприємства мають високий рівень корпоративної культури, і, зокрема, розвинуті етичні складові, які, проте, є індивідуальними для кожного підприємства. Можна зробити відповідний висновок, що підприємства, які приділяють увагу розвитку корпоративної культури, в більшості своїй є успішними лідерами галузі, й неможливе існування успішного підприємства без високорозвиненої корпоративної культури.

3.4. Методика визначення впливу етичних компонентів на розвиток корпоративної культури підприємств

Характеризуючи значення корпоративної культури для розвитку підприємства та її зв'язок з індивідуальною і груповою поведінкою, використовують терміни «ефективна корпоративна культура», «сильна корпоративна культура», «конкурентоспроможна корпоративна культура». Сильні культури містять чітко визначену систему цінностей, які поділяє

значний відсоток працівників та які мають неопосередкований і очевидний зв'язок з поведінкою як окремих працівників, так і трудових колективів, справляючи значний вплив на поведінку.

Сильні та ефективні культури відбивають рівень розвитку культури, але не визначають спрямованості впливу культури на поведінку працівників підприємства.

Корпоративна культура може бути сильною й ефективною, поділяти більшість персоналу підприємства, але не спрямовувати діяльність працівників на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможні культури визначають як рівень розвитку корпоративної культури, так і її спрямованість на зміцнення позицій підприємства на ринку.

Видима наявність культури не означає, що працівники обов'язково послідовно дотримуються її цінностей. При дослідженні корпоративної культури часто виникає проблема встановлення зв'язку між зовнішніми проявами культури та її внутрішніми цінностями.

Тому варто розглянути метод порівняльної рейтингової оцінки підприємств на основі знаходження середньоквадратичного відхилення від еталонного рівня розвитку корпоративної культури.

В якості еталонного показника рівня розвитку корпоративної культури пропонуємо розглядати максимальне значення показника певної організації, яка підлягає порівнянню.

Знаходження порівняльної рейтингової оцінки підприємств за рівнем розвитку корпоративної культури вважаємо за доцільне здійснювати в декілька етапів:

1. На першому етапі сформуємо таблицю: в строках запишемо підприємства, рівень корпоративної культури яких підлягає порівнянню ($i = 1, 2, 3, \dots, t$), у стовпчиках - показники рівня корпоративної культури ($j = 1, 2, 3, \dots, n$) та їх значення a_{ij} .

В якості показників рівня розвитку корпоративної культури запропонуємо наступні характеристики: усвідомлення працівниками загальних цілей організації та прихильність їм; етичні норми та принципи управління; внутрішня інтеграція; відкритість (прозорість) інформації, в тому числі фінансової. Кількість характеристик може бути розширена.

Отже, вплив етичних компонент на розвиток корпоративної культури сучасних підприємств є дуже високим і проявляється через систему всіх її складників та параметрів: функцій, елементів, типів, потенціалу тощо, що стає предметом подальшого дослідження корпоративної культури.

Сучасна корпоративна етика допомагає компанії бути більш ефективною в досягненні своїх результатів, а працівникам – впевненими у рівних можливостях для самореалізації, що зрештою повинно впливати як на мотивацію, так і на продуктивність праці.

У зв'язку з цим необхідно вживати комплексні заходи з розробки механізмів, за допомогою яких можна звести до мінімуму ризик залучення компанії в процеси, які можуть обернутися для неї не тільки фінансовими

втратами, але і втратою довіри з боку стейкхолдерів (суспільства, держави, інвесторів, партнерів, акціонерів, клієнтів).

Дослідження здійснюється шляхом проведення опитування й тестування персоналу підприємства за бальною системою з метою визначення значень показників і їх важливості для працівника, а також виділення самими працівниками найбільш негативних і позитивних моментів в їх роботі, внесення пропозицій для поліпшення ситуації, що склалася.

Кожне підприємство відбирає свій набір показників, значення яких для сторонніх підприємств можуть бути знайдені за допомогою методу еталонно-контрольного тестування (бенчмаркінга) (табл.3.4).

Серед показників були обрані найбільш значущі для досліджуваного підприємства. Кожному показнику присвоєно коефіцієнт, який відображає його значущість для корпоративної культури.

Для визначення питомої ваги кожного показника будемо використовувати метод експертних оцінок. В якості експертів можуть виступити фахівці підприємства. Обраним експертам запропонуємо оцінити ступінь значущості кожного показника (наприклад, за шкалою від 1 до 4): «надзвичайно великий внесок» – 4 бали, «великий внесок» – 3 бали і т. ін.

Далі розраховується відносна значимість всіх показників окремо для кожного експерта. З цією метою оцінки, отримані від кожного експерта, підсумовуються (по горизонталі), а потім нормуються.

Таблиця 3.4

Показники рівня розвитку корпоративної культури телекомунікаційних підприємств

Найменування підприємства	Показник рівня розвитку корпоративної культури (/)			
	Усвідомлення працівниками загальних цілей підприємства та прихильність їм	Етичні норми та принципи управління	Внутрішня інтеграція	Відкритість (прозорість) інформації
ПрАТ «Київстар»	320	260	270	210
ПАТ «Укртелеком»	290	230	240	190
ПрАТ «ВФ-Україна»	360	240	310	240
ПрАТ «Датагруп»	270	210	190	250
ТОВ «Воля»	260	200	175	240

Обчислюється усереднена оцінка усіма експертами кожного фактору. Для цього нормовані оцінки, отримані на попередньому етапі, підсумовуються (по вертикалі) і розраховується середня арифметична для

кожного фактору тобто визначається питома вага кожного показника (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Питома вага показників для оцінки рівня розвитку корпоративної культури

Питома вага кожного показника	Показники			
	1	2	3	4
Коефіцієнт	0,33	0,25	0,30	0,12

2. На другому етапі вибирається максимальне значення кожного показника (з урахуванням коефіцієнтів) і записується в рядок умовного еталонного підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Показники рівня розвитку корпоративної культури телекомунікаційних підприємств

Найменування підприємства	Показник рівня розвитку корпоративної культури на основі питомої ваги			
	Усвідомлення працівниками загальних цілей підприємства та прихильність їм	Етичні норми та принципи управління	Внутрішня інтеграція	Відкритість (прозорість) інформації
ПрАТ «Київстар»	105,6	65	81	25,2
ПрАТ «Укртелеком»	95,7	57,5	72	22,8
ПрАТ «ВФ-Україна»	118,8	60	93	28,8
ПрАТ «Датагруп»	89,1	52,5	57	30
ТОВ «Воля»	85,8	50	52,5	28,8
ТОВ "Сіріус-ВП"	83,2	49,7	48,1	27,1
ТОВ "Радіо-нетворк"	81,1	46,4	50,6	26,3

2. На третьому етапі визначається значення рейтингової оцінки.

Значення рейтингової оцінки рівня корпоративної культури для кожного підприємства (K_j) запропоновано визначати за формулами:

$$x_{ij} = y_{ij} / \max a_{ij} \quad (1)$$

$$K_j = \sqrt{(1 - x_{aimj}) + (1 - x_{demj}) + (1 - x_{intj}) + (1 - x_{infj})} \quad (2)$$

де x_{ij} – відношення значень i -го показника рівня розвитку корпоративної культури (РРКК) j -го підприємства до показників еталонного підприємства; $\max a_{ij}$ – значення i -го показника РРКК еталонного j -го підприємства; y_{ij} – значення i -го показника РРКК j -го підприємства; x_{aimj} – значення показника

усвідомлення працівниками загальних цілей j -го підприємства та прихильність їм; $x_{dem j}$ – значення показника розвитку етичних норм управління j -го підприємства; $x_{int j}$ – значення показників внутрішньої інтеграції j -го підприємства; $x_{inf j}$ – значення показників прозорості інформаційних потоків j -го підприємства.

Таким чином, значення корпоративного рейтингу за рівнем розвитку культури дозволяє провести комплексну оцінку різних аспектів корпоративної культури, що склалась на підприємстві, дати уявлення про сильні та слабкі сторони корпоративної культури, визначити ступінь відповідності рівня розвитку корпоративної культури передовим стандартам, сформованим в галузі на даний момент часу, що може бути використано підприємством в якості орієнтира для вдосконалення діяльності з формування і управління корпоративною культурою. Як бачимо, рівень розвитку етичних норм на досліджуваних підприємствах є достатньо високим: відношення значення показника рівня розвитку корпоративної культури до еталонного показника коливається у межах 0,71 – 1.

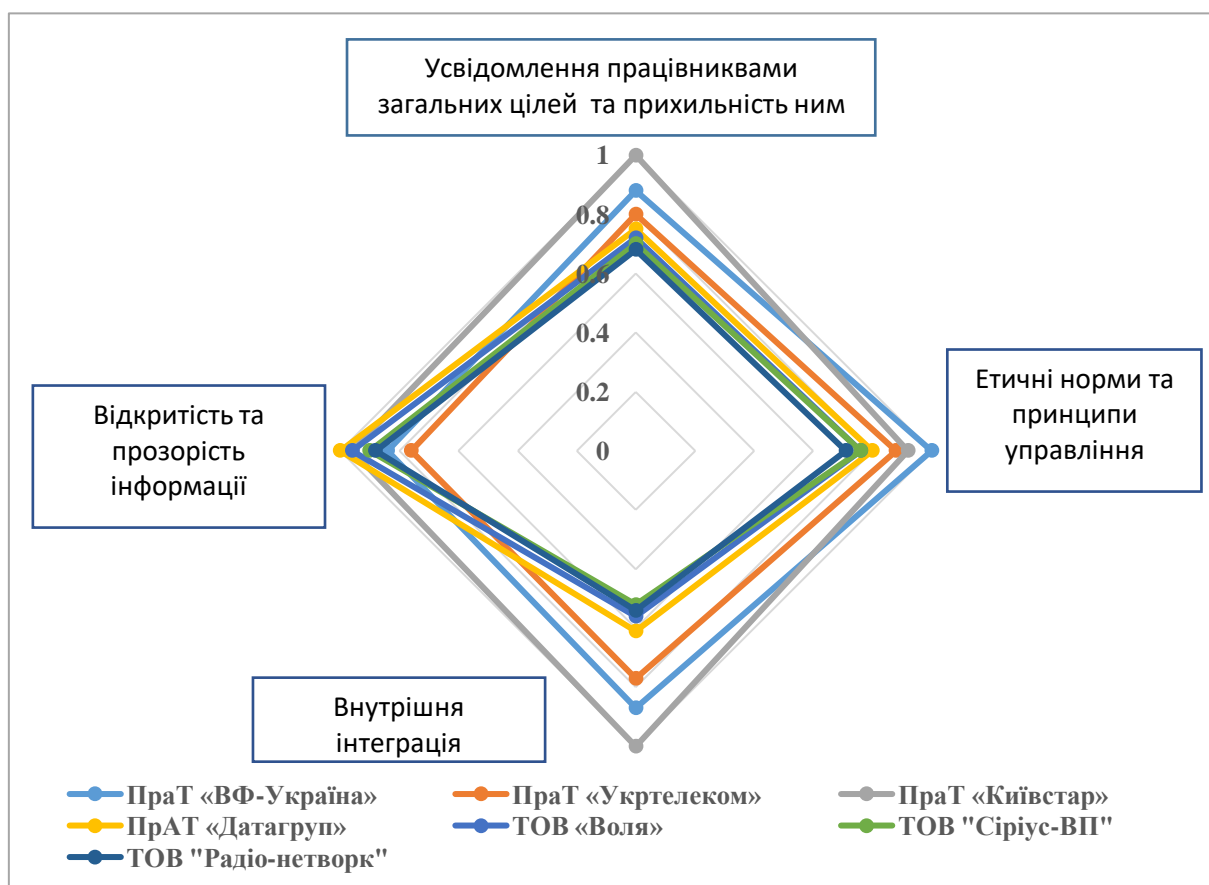


Рис.3.2. Рейтингова оцінка підприємств за рівнем розвитку корпоративної культури.

Визначено, що найвищий рівень розвитку корпоративної культури має ПраТ «Київстар». Це підтверджує залежність загальної фінансово-економічної ефективності підприємства від рівня розвитку його корпоративної культури (означене підприємство є лідером за ключовими показниками ефективності у

телекомунікаційній сфері: чистий дохід від реалізації послуг, чистий прибуток, рентабельність персоналу, продуктивність праці) (табл.3.7).

Друге місце у рейтингу рівня розвитку корпоративної культури посідає ПрАТ «ВФ-Україна», що знову ж таки тісно корелює з фінансово-економічними результатами діяльності цього підприємства.

Таким чином, значення корпоративного рейтингу за рівнем розвитку культури дозволяє провести комплексну оцінку різних аспектів корпоративної культури, що склалась на підприємстві, дати уявлення про сильні та слабкі сторони корпоративної культури, визначити ступінь відповідності рівня розвитку корпоративної культури передовим стандартам, сформованим в галузі на даний момент часу, що може бути використано підприємством в якості орієнтира для вдосконалення діяльності з формування і управління корпоративною культурою.

Таблиця 3.7

Розрахунок рейтингової оцінки підприємств за рівнем розвитку корпоративної культури

Найменування підприємства	Відношення значення показника рівня розвитку корпоративної культури до еталонного показника				Значення К j	Рейтинг підприємства відповідно до показника К
	Усвідомлення працівниками загальних цілей та прихильність	Демократизм управління підприємством	Внутрішня інтеграція	Відкритість (прозорість) інформації		
ПрАТ «ВФ-Україна»	0,88	1	0,87	0,84	0,2385	2
ПАТ «Укртелеком»	0,80	0,88	0,77	0,76	0,4060	3
ПрАТ «Київстар»	1	0,92	1	0,96	0,0894	1
ПрАТ «Датагруп»	0,75	0,80	0,61	1	0,4382	4
ТОВ «Воля»	0,72	0,76	0,56	0,96	0,5754	5
ТОВ "Сіріус-ВП"	0,70	0,76	0,52	0,90	0,6226	6
ТОВ "Радіо-нетворк"	0,68	0,71	0,54	0,88	0,6369	7
Еталонне значення показника рівня корпоративної культури	118,8	65	93	30	-	-

Отже, вплив етичних компонент на розвиток корпоративної культури сучасних підприємств є дуже високим і проявляється через систему всіх її складників та параметрів: функцій, елементів, типів, потенціалу тощо, що стає предметом подальшого дослідження корпоративної культури.

Сучасна корпоративна етика допомагає компанії бути більш ефективною в досягненні своїх результатів, а працівникам – впевненими у рівних можливостях для самореалізації, що зрештою повинно впливати як на мотивацію, так і на продуктивність праці. У зв'язку з цим необхідно вживати комплексні заходи з розробки механізмів, за допомогою яких можна звести до мінімуму ризик залучення компанії в процеси, які можуть обернутися для неї не тільки фінансовими втратами, але і втратою довіри з боку стейкхолдерів (суспільства, держави, інвесторів, партнерів, акціонерів, клієнтів).

Таким чином, ведення сучасного бізнесу тісно пов'язане з етичними аспектами. Виділення етичних компонент у корпоративній культурі телекомунікаційних підприємств, їх ідентифікація і визначення впливу на розвиток корпоративної культури є найважливішою задачею в управлінні бізнесом. Аналіз показав, що головними етичними компонентами корпоративної культури телекомунікаційного підприємства є: корпоративні цінності, етичний кодекс, принципи керівництва, кадрова політика, принципи роботи з персоналом. Визначення впливу цих компонент на розвиток корпоративної культури здійснено на основі рейтингової оцінки рівня розвитку корпоративної культури. Встановлено, що група етичних компонент і, відповідно, критерій «етичні норми та принципи управління» є одним з чотирьох критеріїв за якими оцінюється рівень корпоративної культури підприємства. Розрахунок показав, рівень розвитку етичних норм на телекомунікаційних підприємствах є достатньо високим: відношення значення показника рівня розвитку корпоративної культури до еталонного показника коливається у межах 0,71 – 1. Випереджує ці значення тільки критерій «усвідомлення працівниками загальних цілей та прихильність ним».

Проведений аналіз етичних компонент великих телекомунікаційних підприємств з розвинутою корпоративною культурою дозволяє виявити тенденцію тісного взаємозв'язку між цими двома характеристиками. Також обґрунтовано критерії, які вказують на розвиненість корпоративної культури і сформувано уявлення про значущість і необхідність подальшого розвитку етичних компонент для успішного довгострокового функціонування підприємств на вітчизняних і світових ринках.



Контрольні питання:

1. Що являє собою цифрова трансформація корпоративної культури підприємства?
2. Що відноситься до негативних факторів некерованої цифровізації економіки?
3. Яким чином некерована цифровізація бізнесу впливає на корпоративну культуру підприємства і її етичні компоненти?
4. Яким чином керована цифровізація бізнесу впливає на корпоративну культуру підприємства і її етичні компоненти?
5. Визначте типові етичні компоненти корпоративної культури телекомунікаційного підприємства
6. У яким спосіб можна провести оцінку етичних норм та принципів управління підприємством?
7. У чому полягає концепція інтелектуальної організації як базова модель цифрового бізнесу



Завдання для самостійного виконання:

1. Проведіть опитування та визначіть рівень розвитку етичних компонент та усієї корпоративної культури підприємства, яке започатковує цифрові трансформації.
2. Обґрунтуйте: які типи корпоративної культури є найбільш прийнятними для сучасних телекомунікаційних підприємств.

Тема 4. Імідж підприємства, бізнес-дизайн, репутації підприємства (public relation). Ділова атрибутика підприємства.

1. Імідж підприємства.
2. Бізнес-дизайн.
3. Ділова атрибутика підприємства.

Ключові слова: корпоративна етика, корпоративна культура, актуалізація (зовнішні прояви) корпоративної культури, символ, фірмовий стиль, товарний знак.

Важливою характеристикою корпоративної культури сучасних організацій є процес дематеріалізації цінностей організації. Визначення головною причиною (ціллю) бізнесу одержання прибутку вважається вульгарним і навіть шкідливим. Найбільші підприємства зуміли вийти у лідери тому, що прагнули до вищих цінностей. Домінантними у визначенні ділових принципів є культурні, духовні цінності. На перших місцях – увага і повага до особистості клієнта та співробітника.

Деяко різними є ділові принципи західних та японських компаній. Для західного менеджменту характерна віра у індивідуалізм, для японського – у колективізм. Свідомість, традиції, менталітет українського суспільства засвідчують необхідність поєднання цінностей західної та східної корпоративної культур. В більшості успішних компаній відсутні вимоги дисципліни і старанності. Акцент на вимогах дисципліни заважає творчості та народженню інновацій. Незважаючи на необхідність певної виконавчої дисципліни, її не відносять до основних ділових принципів.

В останні десятиліття відбуваються суттєві зрушення у шкалі цінностей працівників. Такі з них, як обов'язок, дисципліна, покора утрачають своє значення. Зате зростають цінності, пов'язані з самовираженням індивіда. Тому методи мотивації і стиль управління повинні враховувати творчу діяльність, свободу дій і відповідальність.

Актуалізація (зовнішні прояви) корпоративної культури

Корпоративна культура актуалізує (екстеріоризує) себе в чисельних зовнішніх проявах. Ці прояви можемо структурно поділити на дві групи:

1) особистісно-комунікативні форми корпоративної культури (культура поведінки та комунікації, етикет, мова спілкування та ін.);

2) загальнокорпоративні форми прояву корпоративної культури: символи фірмовий стиль (товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.), прапор, гімн, ритуали та свята, історія, міфи, герої, фізична культура та ін.

Зупинемось на короткому аналізі деяких елементів зовнішніх проявів (форм) корпоративної культури.

Особистісно-комунікативні форми корпоративної культури

Важливою характеристикою корпоративної культури є культура поведінки та комунікації співробітників організації, як зовнішній прояв їх рівня етичної та психологічної культури і який відображає її ділові принципи, мотиви, етичні та психологічні засади функціонування організації. Для характеристики культури поведінки та комунікації в діловій сфері використовується поняття етикету.

Етикет не завжди відповідає принципам моралі. В багатьох випадках етикет використовують з метою приховати справжні наміри своїх дій та маніпуляції. Тому завданням менеджменту корпоративної культури є розвиток у співробітників єдності етикету та моралі.

Важливим елементом культури комунікації є культура спілкування та мовлення.

Загальнокорпоративні форми прояву корпоративної культури

Особливе значення мають символи.

Символи – це невід'ємна частина корпоративної культури. Вони зберігають ірраціональну глибину й спадковість явищ культури, у концентрованому виді містять уявлення людини про місію організації, її ідеологію, можливості та особливості. Тому необхідно приділяти першочергову увагу створенню прапора, гімну організації, використанню своєї мови знаків і кольорів.

Символ (від грецьк. *symbolon* – умовний знак) – образ, який у лаконічній формі відображає інші образи, змісти та відношення, у тому числі невідомі, які можна лише передбачувати або передчувати.

Символи бувають графічні, музичні та ін.

Графічний символ – це концентрована умовна абстрактна форма відображення і фіксації наукових або релігійних знань людини, а також несвідомі частини її психіки за допомогою стилізованого знаку. Символи відображають високі абстрактні поняття, цінності, які важко стисло і не можливо вичерпно описати словами.

На практиці поняття «символ», «емблема», «знак» часто використовуються як синоніми, хоча це різні за своєю суттю, а особливо обсягом поняття.

На відміну від символу, знак конкретний, однозначний – це засіб передачі інформації. Часто він являє собою умовний контур предмета, його обриси. Для символів у міфологічній та релігійній сфері, а пізніше у сфері емблематики використовувались прості геометричні фігури і лінії, а також тіла.

В наш час, поняття символу набуває все ширшого змісту, розповсюджуючись на знаки із різноманітних сфер діяльності людини: символи математичні, комп'ютерні, хімічні, астрологічні, картографічні, метеорологічні, музичні знаки і знаки танцю.

Існують символи, які пов'язані із цілком визначеним візуальним образом, який існує не абстрактно, а у практичній реальності. Це символічні зображення. Приклади: статуя Свободи символізує Америку, Ейфелева вежа – Париж, Спаська вежа Кремля – Москву і т.д.

Важливим для аналізу корпоративної культури є те, що символ як архаїчна абстракція, є ціннісною категорією, відображає найзагальніші категорії добра та зла. Властивість символів впливати на свідомість, часто використовується для створення емблем, фірмових знаків, піктограм і т.ін.

Різновидом символу може бути атрибут, конкретний предмет, тісно пов'язаний з життям і діяльністю міфічної та іконографічної особи. Так, атрибутом Посейдона є тризубець, Феміди – терези, Діоніса – виноградна лоза, Апполона – ліра, Ісуса Христа – ягня і т.д.

Іншим прикладом символу є поняття «емблема». Емблема (від грецьк. *emblemata* – прикраса) – є значенневою (семантичною) композицією. Символи й емблеми відрізняються один від одного за формою, бо символ – це абстрактний знак, а емблема – зображення конкретних фігур та предметів. Символи символів – це містика, це знаки духу, філософії, а емблеми – це історична конкретність.

Важливе значення в корпоративній культурі відіграє символна роль кольору. Так, червоний колір символізує жагучу любов, владу, вогонь, мужність (у древніх культурах символ життя); оранжевий – насолоду, свято, великодушність, шляхетність (у древніх культурах символ сонця); жовтий – рух, життєвість, розум (у древніх культурах символ сонця і світу, символ влади і золота); голубий – доблесть і шляхетність (у древніх культурах символясного неба, прозорої води); синій – всесвіт, космічний простір (у християнстві – побожність, щирість, розсудливість); фіолетовий – мудрість, зрілість, вищий розум (уособлення містичних сил).

Використання кольору нерозривно пов'язане з іншими засобами дизайнерської композиції інтер'єру і екстер'єру, з розробкою фірмових знаків тотожності та інших елементів предметного середовища.

Корпоративна культура припускає, що та чи інша фірма має свій основний колір.

Фірмовий стиль та його елементи

Поняття стилю, як вираження специфічного характеру творчої діяльності певної епохи, виникло дуже давно, але як естетичної категорії, що являє стійку спільність образної системи засобів та прийомів художньої виразності, було осмислене близько двох сторіч тому.

Стиль – це сукупність рис, близькість художніх прийомів та засобів, які обумовлюють єдність виразності та світовідчуття. Стилем вважаються стійкі форми архітектури, образотворчого і прикладного мистецтва, які існували

протягом тривалого часу. Цей стійкий характер формальних засобів художньої виразності, який відображає ідеологію суспільства, називають ще стилем епохи.

Корпоративна культура організації передбачає розробку фірмового стилю (концепція дизайну) – цілісність, яка передбачає єдині кольорографічні й дизайнерські рішення, шрифти та інші стилеутворюючі фактори.

Фірмовий стиль – це система проектування зовнішнього образу підприємства. Явище, позначене як фірмовий стиль, – це цілий ряд прийомів (графічних, кольорових, пластичних, мовних і т.д.), які, з одного боку, забезпечують єдність образності всієї продукції підприємства, що сприймається будь-яким спостерігачем, а з іншого – протиставляють підприємство і його продукцію конкурентам.

У другій половині ХХ ст. склався цілий напрямок маркетингових комунікацій – формування фірмового стилю.

Елементи фірмового стилю: товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.

Елементи фірмового стилю мають великий психологічний вплив, причому багато хто з них несе функціональне навантаження. Однак ці елементи не є повноцінними, якщо вони не відображають системи символів і змістів, ціннісних орієнтацій організації.

Досить важливим елементом є товарний знак. Він являє собою зареєстровані у встановленому порядку образотворчі, словесні, об'ємні, звукові позначення або їх комбінації, які використовуються власником товарного знаку для ідентифікації своїх товарів.

Виділяють п'ять основних типів товарних знаків: словесний (логотип), образотворчий (графічний образ), об'ємний (знак у тривимірному просторі), звуковий (музична фраза у корпоративній культурі), комбінований (сполучення приведених вище типів).

Товарний знак закріплює відповідальність, виховує гордість у співробітників за добре виконану роботу.

Розробка товарного знаку вимагає особливої уваги. Він повинний бути лаконічним, оригінальним, нести позитивну енергію, легко запам'ятовуватися з першого погляду, повинний бути придатним для використання у будь-яких знаках і формах тотожності.

Фірмовий стиль сьогодні більше, ніж коли-небудь, залежить від видимих образів, і комунікативний процес створюється за такою формулою: 10% – письмового тексту, 20% – усного тексту і 70% – зображення.

Логотип (від грецьк. logos – слово + typos – відбиток) – це складові літери у друкарському наборі. Логотип – найважливіший із усіх знаків ідентифікації підприємства. Ідеальний логотип знайомить споживача із позицією підприємства і робить це миттєво. Цей словесний товарний знак, накреслений в оригінальний спосіб, допомагає споживачам швидко розпізнавати фірму. Як правило, він складається з 4-6 літер. Приблизно чотири товарних знаки з кожних п'яти реєструються саме у формі логотипу.

Зображувальний знак (графічний образ) виконує ті ж функції, що і логотип. Саме графічний знак часто називають фірмовим (рис.1).

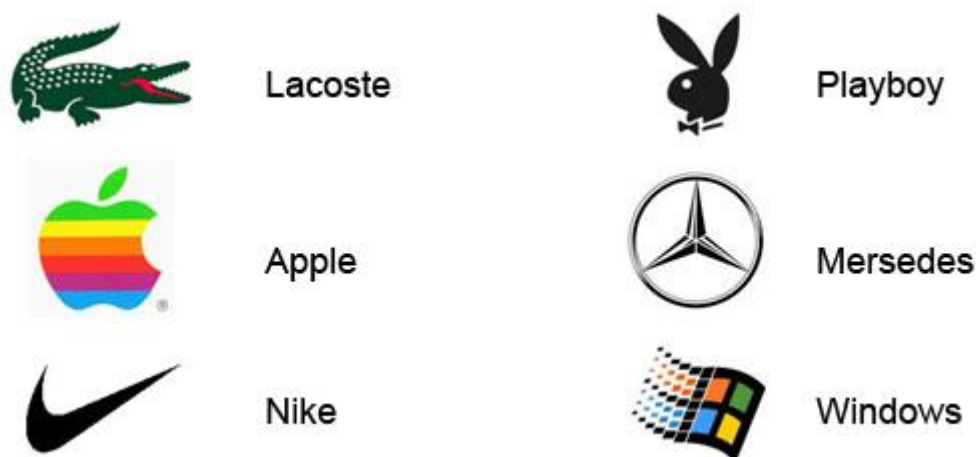


Рис. 1– Зображувальні (товарні, фірмові) знаки

Сучасні фірмові знаки несуть велике значення навантаження, вирізняються високою енергетикою, тому що дизайнери у його накреслення часто закладають символічну інформацію, яка походить із давнини.

Останнім часом, під час розробки фірмового стилю набула широкого розповсюдження піктограма. Піктограма – відображення змісту повідомлення у виді одного чи кількох малюнків. Ідеї піктографії використовуються у наш час при створенні різноманітних покажчиків із розпізнавальною або сигнальною спрямованістю (рис.2).



Рис. 2 – Піктограми

При розробці формового (товарного) знаку, логотипу, піктограми та ін. елементів корпоративної культури необхідно дотримуватись прийнятої концепції фірмового стилю. Весь пакет рішень повинен бути цілісною системою.

Інтер'єр

Інтер'єр – внутрішній простір приміщення, а також його оздоблення. Він є художньо організованим середовищем життєдіяльності людини. Корпоративна культура припускає, що всі системи робочих місць та зон відпочинку функціонально і просторово взаємопов'язані між собою. Тому все це повинно бути єдиним, естетично повноцінним, логічно продуманим цілим.

Інтер'єр має величезну силу впливу на людину. Одна із функцій інтер'єру полягає в необхідності на рівні підсвідомості виховувати у кожному індивідумі бажання працювати у цих стінах, пишатись своїм місцем роботи. Матеріально-

просторове середовище, яке оточує людей повинно бути об'єднуючим началом, яке ініціює можливість творчо підходити до своїх обов'язків.

Велике значення при вирішенні інтер'єру мають пропорції, розміри приміщення, освітленість, зручні меблі та виробниче устаткування, правильно обрана кольорова гама.



Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність та зміст зовнішніх проявів корпоративної культури.
2. Що таке корпоративні символи? Яку роль вони відіграють в розвитку корпоративної культури?
3. В чому полягає символічна роль кольору?
4. Дайте означення фірмового стилю та здійсніть аналіз його елементів.
5. Яка роль інтер'єру в формуванні корпоративної культури?



Завдання для самостійного виконання:

1. Проаналізуйте способи формування іміджу, його значення в сучасних умовах.
2. Визначте складові бізнес-дизайну та його значення для підвищення бізнес-культури підприємства.



Майкл

РОЗДІЛ 2. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Талант виграє ігри, а команда — чемпіонати.

Джордан

ТЕМА 5. Команда та її головні функції. Тимбілдинг та командна

1. Тимбілдинг: поняття, принципи, історія становлення концепції тимбілдингу.
2. Завдання тимбілдингу.
3. Передумову тимбілдингу. тимбілдинг-галузь та її основні драйвери.
4. Команда: характеристика, стадії розвитку, рольова структура.

Ключові слова: підприємство, організація, тимбілдинг, команда.

1. Тимбілдинг: поняття, історія становлення та концепції тимбілдингу

Командоутворення, або тимбілдинг (від англ. Team building - побудова команди) - це спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування

колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей.

Team building - спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію

У зарубіжній соціальній психології виділяються такі **підходи до командоутворення**:

- Підхід, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди - командоутворення визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей;

- Інтерперсональний підхід або підхід, орієнтований на аналіз процесів і поліпшення міжособистісних відносин - процес командоутворення спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи і заснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно;

- Рольовий підхід - командоутворення - це поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, в результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є у нього щодо інших і у інших щодо нього;

- Підхід до командоутворення, заснований на вирішенні проблем - команда стає більш ефективною в результаті спільного рішення проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командоутворення члени команди визначають головні проблеми, займаються їх вирішенням і активно планують свою діяльність.

Також під командоутворенням розуміють внутрішньокolleктивний процес, який спрямований на підвищення згуртованості колективу на основі загальних цінностей та уявлень.

Командоутворення несе у собі три складові :

1. Формування й розвиток навичок командної роботи (**team skills**), які є основою системи впровадження командного менеджменту. А саме: гармонізація спільної мети з особистими цілями; прийняття відповідальності за результат команди; ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання; конструктивна взаємодія та самоврядування; прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

2. Формування командного духу (в англійській літературі - **team spirit**), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації. Розвиток командного духу — це комплекс заходів, спрямованих на: посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»; розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей кожного; створення мотивації на спільну діяльність; набуття досвіду високоефективних спільних дій; підвищення неформального авторитету керівників; розвиток лояльності учасників програми щодо ставлення до організації.

3. Формування команди — механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу: ефективне використання сильних сторін складу команди; розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів; формування нової структури внаслідок злиття, поглинення або реструктуризації підприємства; створення робочої атмосфери під час формування команд; налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Створення команди передбачає **проходження ряду етапів**. При описі технології формування команди Т. Д. Зінкевич-Євстигнєєва виділяє "10 кроків створення команди".

1. Розуміння керівником власних усвідомлюваних і неусвідомлюваних цілей роботи в режимі команди.

2. Підбір і відбір кандидатів у члени команди.

3. Робота членів команди над власними усвідомлюваними і неусвідомлюваними цілями.

4. Дослідження міжособистісних переваг.

5. Цілеспрямоване формування енергії єдності.

6. Формування цінностей команди.

7. Навчання команди технологіям роботи.

8. Створення іміджу команди.

9. Посилення командного духу.

10. Супровід діяльності команди.

Аналіз наукової літератури з психології, менеджменту, філософії, соціології та інших джерел виявив відсутність визначеної дати щодо застосування терміну «Team building» вперше. Одні автори вважають, що засновником тимбілдингу став автор Хоторнського експерименту (1927-1932 р.р.), відомий американський професор, психолог і соціолог Елтон Мейо, інші — згадують американського дослідника і практика в галузі організаційного розвитку Уільяма Дайєра, який написав першу книгу з тимбілдингу в 1977 році.

Аналіз історичних джерел доводить, що першими засновниками заходів, присвячених створенню команди, підтримці командного духу, були римські генерали античних часів (приблизно 200 років до н.е.). В Стародавньому Римі з метою підтримки бойового духу і згуртованості солдатів-легіонерів проводилися різноманітні фізичні вправи, змагання на винахідливість, на силу та витривалість. Римські генерали намагалися сформувати атмосферу згуртованості серед своїх підлеглих і прийшли до висновку, що немає нічого ефективнішого за гру.

Більш науково підійшли до вирішення даного питання такі історичні постаті: Гай Юлій Цезар (100-44 р. до н. е.), його нащадок Октавіан Август (63-14 р. до н. е.), Спартак (111-71 р. до н. е.) тощо. Вони стали засновниками системи засобів, які підвищують моральний дух римських солдатів на основі спортивних змагань та спортивних ігор. Найбільшу популярність завоювали Олімпійські ігри, які не втратили своєї актуальності й до сьогодні, а масштабність та популярність навіть збільшили. Такими заходами, які мали за мету збагачення та закріплення командно-військового духу і тим самим були

спрямовані на знищення єдності ворога, керувалися відомі російські, американські та європейські лідери такі, як Вільгельм Завойовник (1027/1028-1087 р.р), Річард I Левове Серце (1157-1199 р.р.), Олександр Невський (1221-1263 р.р.), Бонапарт Наполеон (1769-1821 р.р.), Михайло Кутузов (1745-1813 р.р.) та інші.

До ключових експериментів та теорії, які сприяли становленню концепції тимбілдингу варто віднести:

- 1897 р. – експеримент Н. Триплета з велосипедистами, в якому дослідник порівнював ефективність індивідуальної дії, виконуваної як поодинці, так і в умовах групи. Так з'являються перші згадки про поняття: «коактні» групи, «ефект соціальної фасилітації» та «соціальної інгібіції».

- Кінець XIX – початок XX століть – роботи Л. Гумпловича, Е. Дюркгейма, Г. Зіммеля, Ч. Кулі, Г. Тарда, Ф. Тенісу й інших науковців, які досліджували малі групи; початок XX століття – Ф. Олпорт, Ч. Барнард, Т. Ньюком, М. Шериф, В. Уайт та інші вчені в своїх роботах розглядали суспільні процеси та намагалися пояснити специфіку людського існування. Ці наукові праці створили фундамент для теоретично-практичного напрямку у з'ясуванні специфіки роботи малих груп.

- Початок 1900-х р.р. – офіцер Французької армії Джордж Герберт Мід створив власний метод гармонійного розвитку особистості, який будувався на поєднанні занять і вправ з фізичної культури, спрямованих на зміцнення сили духу майбутніх воїнів і моряків, моральний розвиток, поряд з формуванням мужності, що проходив у відкритому середовищі. Цей метод отримав назву «Натуральний метод» («Natural Method»). У Франції його ще називають хебертизмом (Hebertism), який активно розвивався протягом періоду Другої світової війни, а згодом став стандартом фізичної освіти у Французькій Армії.

- 1920-х рр. XX ст. Ф. Олпорт сформулював розуміння групи як сукупності ідеалів, уявлень і звичок, які лунають в кожній індивідуальній свідомості, й існують лише в цих свідомостях. Відмову розглядати групу як певну реальність дослідник пояснював відсутністю адекватних методів дослідження, що узгоджувалися з його позитивістськими установками. 1930-і р.р. XX ст. Г. Хаймен ввів термін «референтних груп» - реальна чи уявна соціальна спільнота, яка виступає для індивіда в ролі еталона, зразка для наслідування.

- Період 30-х-початку 40-х р.р. Лабораторний експеримент Музафера Шерифа з вивчення групових норм. Розрізняє два типи груп: актуальна група членства і референтна група. В. Уайт при застосуванні методу включеного спостереження, реалізує програму «живих» груп на теренах великого міста; На базі дослідження управлінської діяльності в промисловій організації Ч. Бернард висуває ідею двомірного розгляду групового процесу (з точки зору вирішення групових завдань і з боку підтримки внутрішньої рівноваги та згуртування).

- 1924-1936 р.р. XX ст. американський соціолог і психолог Е. Мейо провів Хоторнський експеримент. Вивчав вплив різних факторів (умов і організації праці, заробітної плати, міжособистісних відносин, стилю керівництва та ін.) на підвищення ефективності праці та довів особливу роль людського і групового факторів.

-Період 40-х р.р. ХХ ст. – Курт Левін створив концепцію групової динаміки. Також йому належить ідея про проведення групових тренінгів для зміни тих чи інших особливостей поведінки у групі;

- 50-60 р.р. – Дуглас МакГрегор створив всевітньо відому теорію Х і теорію Y (Theory X and Theory Y), які намагався підвести під чинники мотивації раціональну і прийнятну основу. Згодом працював над теорією Z, в якій намагався поєднати запити і прагнення корпорації і окремої людини;

- 1958 р. – Вільям Шутц запропонував свою теорію міжособистісних відносин і психологічної сумісності, яку він назвав «Фундаментальна орієнтація міжособистісних відносин», згідно з якою три найважливіших чинника міжособистісних відносин - включеність, контроль, вплив - визначають більшість ситуацій людської взаємодії;

- Початок 1960-х р.р. – перша згадка в США практичного використання концепції тимблдингу, а саме «Мотузковий курс» або Rope Courses, який виник як програма психологічної і фізичної реабілітації американських солдатів після війни у В'єтнамі;

- 1965 р. – Брюс Тукман створив концепцію «FSNP» - стадії життєдіяльності команди: «Формування - Штурм - Нормалізація - Результати» («Forming - Storming - Norming - Performing»).

- 1967 р. - Мередіт Белбін вивчав максимізацію результативності команд і командну динаміку. Наголошував на максимальному внеску рольового розподілу щодо підвищення ефективності роботи команди та запровадив теорію дев'яти ролей.

-Період 1970-х р.р. - Абрахам Маслоу заснував піраміду ієрархії людських потреб, яку активно застосовують у тимблдинзі для вивчення мотивації команд і виявлення ступеня розвитку команди та її потреб.

- 1977 р. - Вільям Дайєр написав першу книгу, присвячену тимблдингу, в якій були виявлені кордони цього феномена.

- 1979-1983 р.р. Джон Едейр, працюючи в університеті графства Суррей, зайнявся дослідженнями теорії і практики концепції лідерства, в якій наголошував на можливості виховати, передати лідерські здібності. У 1997 р. в університеті Ексетера був заснований центр вивчення лідерства.

-Період 1980-х р.р. - американські бізнес-тренери перетворили програму психологічної та фізичної реабілітацій з елементами командного духу та єдності в нову бізнес-послугу на корпоративному ринку. Відбулося формування окремого бізнес-напряму - тимблдинг - який поширився в західному діловому світі. В США тимблдинг прийняв цілком стандартну форму регламентованого мотузкового курсу, який проводився одночасно в кожному з 50 штатів; Період 1980-х р.р. – активне формування та застосування напряму «Освіта поза приміщенням» (найбільш поширений англійській термін - «Outdoor Education»).

-Період 1990-х р.р. - в США і у Великобританії почав формуватися окремий напрямок в менеджменті - Outdoor Development Management - галузь бізнес-навчання і розвитку за допомогою використання умов природного середовища.

- Період 1990-х р.р. – почали використовуватися суміжні терміни, які стали гостро актуальними та досягли піку популярності на Заході: Corporate Adventure Training (CAT), тобто корпоративний пригодницький тренінг, а також Experience Based Training and Development (EBTD), тобто навчання і розвиток, засновані на отриманні досвіду.

- 1993 р. – з'являється перша офіційна організація в США, яка координує і контролює діяльність компаній щодо мотузкових курсів - Association Challenge Course Technologies 4.

- 1998 р. - з'являється перша офіційна європейська організація, яка здійснює координацію і контроль діяльності компаній в сфері мотузкових курсів - European Rope Course Association 5.

- XXI ст. - кількість організацій, які працюють в сфері тимблдингу, зростає до теперішнього часу серед усіх розвинених країн світу, в тому числі в Україні.

Цікаво про мотузкові парки

В Європі мотузкові парки часто використовують для спільного проведення часу співробітниками компаній або тимблдингу; Перші мотузкові парки були створені в лісі. На деревах можливий монтаж різних конструкцій. Для створення "траси" мотузкових парків використовуються дерева, які ростуть недалеко один від одного; активний відпочинок у мотузкових парках недоступний людям з вагою вище 110-130 кг. Мотузки не розраховані на таке навантаження; Часто мотузкові парки комбінуються з різними видами активності. Вони можуть складатися з різних «стежок» між деревами, пристосувань для скелелазіння, троллейних спусків тощо. Вони мають різну назву: мотузкові парки, канатні парки, тайпарки, скай-парки, екстрим-парки тощо.

Виділяються наступні принципи роботи команди.

1. **Добровільність** входження в команду - ключовий принцип формування команди. До складу команди може бути включений лише той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі поінформованості розуміння всіх умов її діяльності.

2. **Колективне** виконання роботи. Кожен член команди виконує ту частину роботи, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди).

3. Колективна **відповідальність**. Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини кожного з членів команди.

4. Орієнтованість оплати праці на **кінцевий результат спільної командної роботи**. Всі члени команди, незалежно від займаних посад, "набувають", якщо команда в цілому працювала ефективно, і "втрачають", якщо команда не досягла результату.

5. Гідна значимість **стимулювання команди** за кінцевий результат.

6. **Автономне самоврядування команди**. Діяльністю членів команди керує її керівник (лідер), а не адміністративне начальство організації.

7. Підвищена виконавська дисципліна. Кожен член команди відповідає за командний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.

Основні інструменти тимбіндингу

Тимбіндинг може стати ефективним управлінським механізмом за умови його вмілого використання. Оскільки команда не може згуртуватися самостійно, необхідно проводити цілеспрямований комплекс заходів, використовувати певні інструменти щодо формування у її членів почуття приналежності, згуртованості, єдності цілей, лояльності, корпоративного духу. На думку багатьох вчених, система інструментів, що входять до складу тимбіндингу й рекомендованих до застосування в різних організаціях, вміщує у собі (рис. 1).



Рис. 1. Системна схема інструментів, що входять до складу тимбіндингу.

Дана схема демонструє усі можливі інструменти, що застосовуються під час командування. Формування команди – це можливість домогтися якісних змін у структурі управління, створити найбільш продуктивну форму організаційної взаємодії, забезпечити ефективність діяльності й підвищити конкурентоспроможність підприємства. Підібравши належним чином інструменти командування, можна забезпечити максимальну реалізацію зазначених напрямків діяльності організації.

2. Завдання тимбіндингу.

Весь спектр завдань тимбіндингу сучасні бізнес-тренери поділяють на дві групи.

До першої групи відносять ті, які пов'язані з побудовою команди, формуванням знань, умінь та навичок - істинний Team Building.

До другої групи – пов'язані з формуванням командного духу, командної атмосфери - learn Spirit. Завдяки широкому спектру можливостей та інструментів, що використовуються, поєднанню одночасного психологічного, фізичного, емоційного та інтелектуального елементів на учасників реалізується комплексність впливу і багаторазово підвищується ефективність результату тимбилдингу.

Завдання істинного Team Building

Підсилення командних комунікацій	<ul style="list-style-type: none">- набуття теоретичних знань про командування;- розвиток компетенцій командної взаємодії; покращення міжкомандних комунікацій;- розвиток неформальних горизонтальних зв'язків;- розвиток неформальних комунікацій з клієнтами та партнерами компанії.
Покращення рольового розподілу (підвищення ефективності)	<ul style="list-style-type: none">- усвідомлювання учасниками своїх ролей і функцій;- розвиток навичок делегування повноважень;- розвиток навичок прийняття відповідальності;- розвиток навичок виконання різноманітних ролей.
Розвиток лідерського потенціалу	<ul style="list-style-type: none">- розвиток лідерства в екстремальних умовах;- формування відповідальності за особистий внесок до перемоги команди;- розвиток навичок ситуаційного та розподільного лідерства;- набуття навичок стабільної та згуртованої роботи в кризових ситуаціях;- розвиток індивідуального лідерського потенціалу учасників.
Підвищення самооцінки та самосвідомості	<ul style="list-style-type: none">- зростання самооцінки внаслідок досягнення результатів;- отримання інформації про себе та свої особливості взаємодії;- отримання інформації про свої сильні та слабкі сторони роботи в команді.
Розкриття внутрішніх резервів членів команди	<ul style="list-style-type: none">- знаходження прихованих можливостей в силу незвичайних обставин та можливість по-новому оцінити колег;- формування команд під амбіційні проекти;- розкриття внутрішніх резервів команди, найбільш яскравих та позитивних сторін учасників;- розкриття внутрішніх індивідуальних резервів співробітників.
Оптимізація	<ul style="list-style-type: none">- розвиток навичок пошуку нестандартних;

- прийняття рішень**
- розвиток здібностей до ризику та готовність до нього;
 - розвиток навичок вирішення конфліктів і ефективної взаємодії під час зіткнення інтересів або виникнення суперечностей;
 - розвиток навичок прийняття рішень в стресових ситуаціях, в умовах психологічного тиску.
- Підвищення ефективності взаємодії в команд**
- підвищення ефективності роботи бізнес-команд;
 - підвищення продуктивності співробітників;
 - розвиток здібностей використовувати відмінності членів команди на користь підвищення її ефективної життєдіяльності;
 - розвиток внутрішнього усвідомлення командою себе як такої.

Завдання Learn Spirit

- Стимуляція корпоративного духу**
- створення атмосфери свята;
 - сприяння емоційній розрядці;
 - транслявання корпоративних цінностей;
 - створення незвичайної атмосфери, що сповнена ризику, азартом, насичена новими відчуттями
- Формування довіри**
- розвиток взаєморозуміння та довіри за умови неформального спілкування;
 - підвищення довіри та згуртованості колективу за рахунок позитивного досвіду спільного досягнення мети, колективного подолання труднощів; •
 - відкриття нового та позитивного в колегах;
 - формування відчуття «ліктя», взаємодопомоги та щирої підтримки.
- Посилення мотивації**
- посилення мотивації працювати в команді;
 - посилення мотивації щодо досягнення мети;
 - драйв-менеджмент;
 - отримання нового заряду енергії командою.
- Формування та закріплення корпоративної культури**
- розвиток корпоративної культури; впровадження передових розробок в галузі управління персоналом;
 - підвищення корпоративного іміджу;
 - підвищення іміджу керівництва компанії;
 - посилення лояльності персоналу щодо компанії
- Зростання задоволеності співробітників**
- зростання задоволеності співробітників;
 - підвищення ефективності діяльності;
 - підвищення рівня фізичної форми та продуктивності праці;
 - набуття нових емоцій та досвіду (experience) співробітниками та вдосконалення тих, що вже існують.

3. Передумови тимблдингу. тимблдинг-галузь та її основні драйвери.

Існують **періоди організаційного розвитку**, коли тимблдингові заходи наполегливо рекомендують здійснювати для максимально ефективного вирішення організаційних проблем і корпоративних завдань, а саме:

- результативне формування нової загальної корпоративної культури, що виникає по завершенню злиття або поглинання;
- становлення корпоративних цінностей під час зміни концептуальної ідеології бренду;
- на етапі розвитку, коли виникає потреба у зміцненні згуртованості, закріпленні командного успіху; після апогею чи прориву у командному розвитку для досягнення важливої мети;
- у випадку зміни керівництва з метою інтенсивного об'єднання його і співробітників;
- з метою мотиваційної підтримки чи вибуху у період «застою», депресії;
- для мобілізації сил співробітників перед стартом серйозного проекту;
- для інтенсивної побудови довіри під час формування нової команди задля нового амбітного проекту; для підтримання традиції.

Тимблдинг як галузь з'явився на початку 1960-х років у США. В Україні тимблдинг почав активно реалізовуватися на початку 1990-х років у форматі спільного відпочинку співробітників різних фірм, організацій, заводів, відділів, інститутів тощо. Потім до застілля приєдналися ігрові змагання, які переросли в бізнес-тренінги, де фахівці кадрової справи реалізовували запозичені від західних партнерів заходи щодо створення позитивного настрою, активного відпочинку, згуртування команд, опрацювання навичок вирішення різних колективних завдань та прийняття рішень в екстремальних умовах.

Типи тимблдингових заходів в Україні та світі.

Пригодницькі перегони - це мультиспортивна гонитва, суть якої у подоланні дистанції з виконанням різнорівневих завдань і пошуком обов'язкових контрольних пунктів. До такого заходу зазвичай входили такі елементи: спортивне орієнтування, гірські велосипеди, вертикальні мотузки (спуски, переправи, підйоми), інтелектуальні креативні завдання тощо. Мультиспорт¹⁴ користується попитом серед представників світу бізнесу, менеджменту, спорту, шоу-бізнесу. Такі корпорації, як Google, IBM, Boeing, Apple, Accenture, Microsoft та інші щорічно залучають співробітників до участі у пригодницьких перегонах, які дають можливість спробувати свої сили в спортивному орієнтуванні, керуванні гірськими велосипедами, застосовуванні вертикальних мотузок (спуски, переправи, підйоми), показати себе лідерами в інтелектуальних креативних завданнях тощо. Це унікальний вид спорту, який сприяє максимально можливому та цікавому тестуванню навичок роботи в команді в природних і/або екстремальних умовах. Пригодницькі перегони простягаються на сотні кілометрів маршрутів, які прокладені з найекзотичніших і найбільш занедбаних районах нашої планети: Нова Зеландія, Австралія, Африка, США, Канада, країни Європи, в тому числі в Україні.

Наприклад, пригодницькі перегони Gorgany Race15 – одна з найскладніших пригодницьких українських гонитв, що проходить в кінці червня у Горґанах — регіоні Українських Карпат – зі складним важкопрохідним рельєфом і буйною рослинністю.

Цікавий факт

У червні 2016 року в с. Зелена Надвірнянського району в заповіднику “Горґани” 226 команд змагались за звання найсильніших та найсмівливіших, долаючи непросту дистанцію у важкодоступному та одному з найвіддаленіших гірських масивів в українських Карпатах

Гірський велосипед – цей вид тимблдингових заходів призначено для прибічників велосипеда та активного способу життя. Команди беруть участь в різноманітних змаганнях та велопоходах у різних кінцях світу та за різних погодних, кліматичних умов відповідно до пори року, а саме: з фрирайду і байкер-кросу, нічні крос-кантрі марафони, велопоходи з байкерами Голландії й різних міст багатьох країн світу, чисельні змагання з крос-кантрі тощо.

Альпінізм, рафтинг та трекінг – популярні види активного відпочинку, які, звісно, вимагають серйозної фізичної підготовки, тому цими видами тимблдингу користуються не так багато компаній, але задоволення та згуртованість після подібних спортивних заходів досягає максимальних висот прояву. В горах України, Франції, Швейцарії, Австрії, Іспанії, Андорри, Італії тощо прокладено багато тисяч кілометрів живописних трекінгових та альпіністських маршрутів.

Кінний спорт такий вид заходів, де спортивні ігри відбуваються за участі членів команди та коней. У світі вже десятки років існують фантастичні кінні тури Шовковим шляхом, степами Монголії, саванами Техасу, мексиканськими преріями. Вітрильний спорт¹⁸ - цей вид тимблдингових заходів дозволяє розвинути уміння чітко ставити цілі та визначати їх пріоритетність, а також розподіляти ролі кожного з учасників команди під час їх досягнення. Кожен з команди спрямовує свої зусилля на спільну перемогу, через що він готовий на напруження сил до максимальної позначки. Регати розрізняють за районами плавання: кругосвітні, океанські, морські та локальні.

Вітрильний спорт - це недешева розвага, але дуже ефективна як корпоративний вид спорту. Він надає унікальні можливості для тестування здібностей команди, для отримання нових рольових навичок, для тренування командних комунікацій, для закріплення командного успіху і усвідомлення себе єдиною командою.

Дайвінг. Основна умова дайвінгу - це глибоководні, але безпечні місця, тобто ним займаються у водах моря, океану чи річки, але за наявності спеціального дозволу. Завдяки дайвінгу відбувається емоційне згуртування, пробуджується енергія єдності.

Пейнтбол - командна гра із застосуванням ручної пневматичної зброї (маркерів), яка стріляє капсулами з фарбою, що розбиваються від удару по мішені, фарбуючи її. Сама гра відбувається за умови існування мінімум двох колективів, що мають протилежні інтереси. Пейнтбол сприяє розвитку

особистих навичок, комунікаційного потенціалу особистості як члена команди, спостережливості, витривалості, креативних навичок тощо. Інколи такий вид гри допомагає з'ясувати ті аспекти в колективі, що заважають йому функціонувати як єдиний організм.

Проходження квесту – зараз особливо популярним є освоєння квест-руму, тобто кімнати, з якої потрібно вибратися за одну годину, при цьому необхідно виконувати завдання і руками, і головою. Деякі подібні кімнати можуть об'єднувати у комплекси приміщень, які необхідно подолати у комплексі. Під час такої пригоди команда учасників не згадує навіть про роботу та якісь конфліктні моменти: всередині кімнати створюється новий інший реалістичний світ існування. Це може бути піратський корабель, якийсь жахіття чи психічна лікарня тощо. Коли людина потрапляє всередину, вона починає бути одержимою одним завданням: вибратися з кімнати бідь-яким способом. Під час гри учасники отримують заряд адреналіну, покажуть себе в стресовій ситуації і обов'язково включиться командний дух. Такий захід тимблдингу підходить для невеликих колективів та може бути розробленим для цілей конкретної компанії в певному приміщенні.

День вина - Для реалізації цієї тимблдингової програми бажано проживати поблизу тих районів країни, де вирощують виноград та процвітає виноробство. В оренду береться невелике виноградне господарство, де для учасників заходу організується екскурсія, лекції з виноробства і змагання. Такий вид тимблдингу допомагає створенню командного духу, піднімає настрій всіх членів колективу та урізноманітнює їх взаємодію.

Командна творчість – творчий вид тимблдингу зі створення колективом компанії якогось продукту своїми руками. Адже відомо, що створене руками конкретної людини для нього є надзвичайно цінним. Наприклад, можна створити спільно велику картину. При цьому не обов'язково мати талант до малювання чи вміння це робити. Учасникам такого заходу пропонується комплекс завдань: відвідати творчі майстер-класи, переміщуючись різними пунктами, виконувати цікаві завдання, результатом яких стане один для всіх витвір мистецтва. При застосуванні такого виду тимблдингу відбудеться вироблення навичок делегування повноважень, залученість кожного та виконання індивідуальних завдань. Наприклад картину можна розбити на частини (пазли), за створення кожної з яких відповідає одне із відділень фірми, а згодом, зібравшись до купи, всі частини формують єдине полотно. Співробітники в процесі створення дізнаються багато нового та зможуть відчути себе створювачами. До речі, створений шедевр можна розмістити в офісі, і він завжди буде нагадувати про веселий творчий день та піднімати настрій.

Полюві випробування. Суть цього виду полягає у виконанні якихось певних завдань в межах свого міста. Це можна сказати гра на межі з реальністю, в якій учасниками не залишається нічого іншого як показати себе. Можна додати гостроти, долучивши перемовини співробітників з підставними акторами, гонитву містом на кшталт гри « Варта» із знаходженням конкретної точки тощо. Така гра буде зі страхом сприйнята підлеглими, але під час її вони

захопляться і дозволять лідеру зрозуміти, що насправді відбувається в колективі. Незвичайні види тимблдингу – це не спосіб довести конкурентові, що ваш рівень вищий, а реальний метод підвищити продажі. Після вдало проведених заходів з командоутворення люди більш ефективно взаємодіють на робочому місці і відчують себе комфортніше у колективі. А отже, якщо атмосфера на роботі сприятлива, рентабельність бізнесу зростає на 20-60%, знижується плинність кадрів, імідж компанії закріплюється. Тому ватро приділяти належну увагу заходам з командоутворення та створення позитивної атмосфери.

4. Команда: характеристика, стадії розвитку, рольова структура.

Існує багато думок видатних вчених щодо розкриття значення дефініції «команда». Наприклад, на думку відомого фахівця в галузі управління персоналом Великобританії Майкла Армстронга, «Команда - це невелике число людей зі взаємодоповнюючими навичками, людей, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність».

Базаров Т., Рибкін І., Пиркова Т. з приводу сутності дефініції «команда» висловлюють наступну думку: «... характерно відкрите обговорення проблем, хороша циркуляція інформації. Діяльність орієнтована на вирішення завдань, цілі змінюються відповідно до необхідності для цього. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів: відповідні співробітники та ресурси об'єднуються заради максимально швидкого і якісного виконання завдання, терміни та етапи його вирішення постійно контролюються. Відносини між співробітниками будуються на принципах взаємозалежності. Лідерство ґрунтується на сприятливих контактах і співпраці. Керівництво діє як каталізатор групової взаємодії. Ефективність діяльності групи визначається індивідуальною успішністю в поєднанні з можливістю об'єднати особисті цілі співробітників зі стратегічними цілями організації».

У своїх працях І. Салас, Р. Берд і С. Таненбаум 33 командою називають невелику кількість людей, які поділяють цілі, цінності та різноманітні підходи до реалізації спільної діяльності і взаємовизначальну приналежність особисту та партнерів до цієї групи. Вони роблять наголос на взаємодоповненні, взаємодопомозі членів команди, які беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі.

Таким чином, слід зробити наголос на командному дусі, командному типі мислення, на взаємодопомозі та взаємодоповненні всіх членів команди та їх спільному результаті - досягненні єдиної мети.

Фактори, які забезпечують ефективне використання людських ресурсів в процесі командної взаємодії: реалізація особистісного потенціалу члена команди, його самоорганізація, саморегуляція і самоврядування, високий рівень креативності, інноваційні підходи у вирішенні завдань, гнучкість та адаптивність до швидко мінливого середовища, групова компетенція

Основними відмінностями групи та команди є:

Показники	Група	Команда
Лідерство	Яскраво проявляється, зосереджено в одних руках	Слабко виражено, розподілене між усіма членами команди
Відповідальність результати	(за диференційована	Взаємна
Синергетичний ефект	відсутній	яскраво виражений
Місія	Немає розрізнення від місії організації	Може відрізнитися від місії організації
Детальний розподіл повноважень	детальний між членами колективу	Не існує
Результативність роботи	визначається за особистими показниками	показниками визначається, перш за все, за колективними показниками
Спілкування	Кожен член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Спільні у спілкуванні, прийнятті рішень і виконанні робочих завдань

У сучасній літературі існує велика кількість підходів, теорій щодо визначення стадій розвитку команди.

Погляди світових фахівців щодо визначення стадій розвитку команд

Науковці	Стадії розвитку команд
Дж.В. Ньюстром, К. Девіс	Формування - Сум'яття - Нормування - Виконання роботи - Розформування
С. Моріс, Г. Уїлкокс, Є. Нейзел	Дитинство - Юність - Зрілість – Згасання, смерть
Л. Рай	Формування - Конфлікти - Нормування - Робота
Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор	Формування - Боротьба - Створення норм - Виконання роботи
Дж. Стюарт	Формування - Штурм - Нормалізація - Виконання
Б. Такман	Формування-Бурління-Створення норм-Функціонування – Зміна/ Перетворення

Детальніше розглянемо стадії життєдіяльності команди за **Б. Такманом**.

Формування. На цій стадії відбувається об'єднання окремих індивідів у сукупність. Між ними відбувається визначення цілей, складу, механізмів роботи у процесі обговорення при визначенні членів команди. Не виключено існування страхів та коливань відповідно до ступеня з'ясування своєї ролі у майбутній роботі команди. Прихильність до інтересів команди низька. Слабким є рівень розуміння членами команди один одного.

Бурління. На цьому етапі відбувається прояв індивідуальних цілей та очікувань, і в той же час, прихованих раніше розбіжностей. Під час визначення ролей, стилю керівництва, моделей взаємодії і поведінки кожен може

оскаржити рішення, або поставити його під сумнів. Емоційна нестабільність, присутність негативних проявів, що впливає на виникнення конфліктів. Кожен з членів дізнається більше про себе та свою роботу в команді, може підпадати під перевірку колег.

Створення норм. Під час цієї фази формуються норми та механізми прийняття рішень, утверджується погоджений стиль керівництва, відбувається остаточний розподіл ролей та створення моделей взаємодії розвиток співробітництва та взаємної підтримки, становлення форм контролю та зворотного зв'язку, відносин із зовнішнім середовищем команди.

Функціонування. Та сама фаза, коли колектив вже об'єднаний та ефективно починає працювати для досягнення поставлених завдань, розвинута взаємна підтримка і взаємодопомога, панує комфортна атмосфера, що є суттєвим мотиватором та стимулом для досягнення визначених висот, і внаслідок цього результатом є професійний і особистісний ріст кожного з членів. Саме тепер об'єднання людей може цілком справедливо називатися командою. Регулярно відбувається оцінка ефективності роботи команди і результатів її діяльності.

Зміна або Перетворення. На цьому етапі можливі два варіанти розвитку сценарію. Може бути команда розпущена або переформована за результатами виконання поставленого завдання. За інших обставин може бути варіант постановки перед командою нових завдань.

Отже, шлях життєдіяльності згуртованого колективу, успішність переходу його від робочої групи до команди, її ефективність та ступінь взаємодії залежить від усіх її членів, а також від бажання працювати разом на засадах взаємодопомоги, взаємодоповнення один одного та націленості на досягнення єдиної мети.

Рольова структура команди

«Команда - це не зібрання людей, що володіють різними назвами посад. Всі в команді прагнуть виконувати певні ролі, і їх робота найбільш ефективна при тих ролях, які найбільш природні для них».

Реймонд Мередіт Белбін

Цікаво

Доктор психологічних наук, випускник Кембриджа, почесний професор університетів у Брістолі і Екстері, радник ООН та Комісії Європейських Співтовариств, автор теорії групових ролей. За підсумками дослідження, проведеного в 1970-і роки, він виділив 8 (пізніше їх кількість було збільшено до 9) ролей, які необхідні команді для успішного існування. Його роботи набули нового звучання внаслідок широкого поширення поняття командної роботи.

Види командних ролей за М. Белбіном

Види командних ролей

Характеристики ролей

Робоча бджола

"Концепції і плани перетворює в робочі процедури, систематично і продуктивно виконує прийняті на себе зобов'язання. Дана роль є свого роду стрижневим хребтом успішної команди. Без чітко вираженого носія даної ролі не тільки практична реалізація програми дій, а й процес її

розробки носять в кращому випадку уповільнений характер. При цьому виконавця ролі робочої бджоли ні в якому разі не слід розглядати як безініціативного виконавця. Важливо розуміти, що відмінними особистісними якостями її носія є висока відповідальність і працьовитість.

Генератор ідей

Висуває нові ідеї і стратегії, особливу увагу зосереджує на вирішенні основних проблем, з якими стикається група. На цю роль претендує в більшості випадків найрозумніший. При цьому необхідно враховувати, що в контексті міжособистісної взаємодії й інтрагрупового структурування, такі люди можуть виявитися найбільш проблемними (в більшості випадків вони володіють найбільшим інтелектуальним потенціалом, усвідомлюють це, а також демонструють свою перевагу). Зокрема, типовою поведінковою генератора ідей є вимикання з групового процесу в поєднанні з жорстким нонконформізмом. Однак зворотним боком такої поведінкової моделі є внутрішня готовність генерувати і озвучувати найбільш неординарні, фантастичні ідеї, що значно посилює інтелектуальну складову і є принципово важливим саме при розробці фор-сайд-проектів.

Постачальник

Обирає шлях просування команди до загальної мети, забезпечує оптимальне використання ресурсів команди, визначає сильні і слабкі її сторони та домагається ефективного застосування особистісного потенціалу кожного члена команди. Носії цієї ролі зосереджені на перспективах і можливостях, прагнуть до максимального розкриття особистісного потенціалу членів групи, відрізняються високою контактністю, мають здатність до встановлення партнерських відносин, за основний інструмент мотивації визначають акцентування уваги на досягненнях. Вони, як правило, комфортно почувають себе серед публіки, є хорошими ораторами, що дозволяє їм захоплювати своїми ідеями оточуючих.

Керівник

Обирає шлях просування команди до загальної мети, забезпечує оптимальне використання ресурсів команди, визначає сильні і слабкі її сторони та домагається ефективного застосування особистісного потенціалу кожного члена команди. Носії цієї ролі зосереджені на перспективах і можливостях, прагнуть до максимального розкриття особистісного потенціалу членів групи, відрізняються високою контактністю, мають здатність до встановлення партнерських відносин, за основний інструмент мотивації визначають акцентування уваги на досягненнях. Вони, як правило, комфортно почувають себе серед публіки, є хорошими ораторами, що дозволяє їм захоплювати своїми ідеями оточуючих.

Мотиватор

Надає діям команди впорядкованої форми. Він звертає

увагу команди на поставлені перед ними завдання і позначає пріоритети, прагне до систематизації групових обговорень і до ясності результатів командної діяльності. Ролі керівника та мотиватора є взаємодоповнюючими. Мотиватор також виконує управлінську функцію, але на відміну від керівника він зосереджений на поточній діяльності, дотриманні процедур, термінів, регламентів тощо. Тобто в дихотомії керівництво - лідерство ця роль найбільшою мірою відповідає функції керівництва. При цьому її носії часто прагнуть до встановлення ієрархічних відносин, а як мотивуючий вплив використовують формальні зобов'язання, інструкції і таке інше, а також вказують на можливі санкції.

Аналітик

Аналізує проблеми, оцінює ідеї і пропозиції, щоб команда могла приймати збалансовані рішення. Носієм даної ролі є ще один найрозумніший член команди, інтелектуальний рівень якого дозволив би на рівних сперечатися з генератором ідей. При цьому (на відміну від останнього) для претендента, поряд з високим інтелектом, характерна реальна незалежність, що дозволяє йому не влаштовувати інтелектуальну дуель заради демонстрації свого потенціалу, а давати максимально реалістичну змістовну оцінку тієї чи іншої ідеї, доводити її до логічного завершення, пропонувати варіанти подолання слабких місць.

Натхненник

Сприяє прояву переваг всіх членів команди. Він підтримує колег при проблемах, покращує взаємовідносини між колегами і стимулює підйом командного настрою, зосереджений на потребах і емоціях оточуючих. Він сенситивний і емпатичний, володіє розвиненим емоційним інтелектом. Функції даної ролі пов'язані зі створенням і підтримкою позитивного емоційного фону і соціально-психологічного клімату в групі. Це найбільш аморфна роль в даній структурі.

Контролер

Позбавляє команду помилок, пов'язаних як з діяльністю, так і з бездіяльністю. Контролер виявляє аспекти діяльності колективу, які потребують підвищеної уваги, спонукає до прояву наполегливості в досягненні мети. При тому, що дана роль найбільш вузькоспеціалізована та другорядна, але інколи виявляється одним із ключових інструментів, що забезпечують завершальний успіх команди. Носій такої ролі відрізняється високою відповідальністю, сумлінністю, увагою до дрібниць, прагненням довести кожен розпочату справу до кінця.



Контрольні питання:

16. Поясніть економічну природу поняття «тимблдинг»?

- 17..Дайте характеристику такої складової процесу командо утворення, як «Формування й розвиток навичок командної роботи»
- 18.Дайте характеристику такої складової процесу командо утворення, як «Формування командного духу»
- 19.Дайте характеристику такої складової процесу командо утворення, як «Формування команди»
- 20.Основні кроки технології формування команди за Т. Д. Зінкевич-Євстигнєєвою.
- 21.Розкрийте історію становлення та концепцію тимблдингу.
- 22.Визначте основні завдання тимблдингу. Відповідь оформіть у вигляді таблиці.
- 23.Значення Тимблдингу для моделювання життя всередині колективу і інструмент підвищення його ефективної діяльності
- 24.У чому полягають передумову виникнення тимблдингу та які основні рушійні сили його розвитку?
- 25.Що таке команда? Дайте характеристику та рольову структуру даного поняття. Відповідь обґрунтуйте.



Завдання для самостійного виконання:

3. Аналіз феномену тимблдингу та його ключові ідеї.
4. Ключові імена процесу розвитку тимблдингу як науки.
5. Шляхи досягнення завдань тимблдингу.
6. Необхідні умови ведення бізнесу для ефективності тимблдингових заходів. Аналіз п'яти сил конкуренції Майкла Портера та їх реалізація в нашій країні.
7. Дослідження діяльності провідних організацій щодо успішності їх функціонування.
8. Причини проведення тимблдингу в сучасних українських компаніях.
9. Аналіз діяльності світових лідерів в тимблдинг-галузі.



ТЕМА 6. Роль лідера в процесі командування

1. Сутність поняття лідерство.
2. Основні теорії лідерства.

3. Стилi лiдерства. Характернi вiдмiнностi керiвника i лiдера.
4. Типовi невдачi та помилки лiдерiв.
5. Життєвий цикл команди та стратегiї дiяльностi лiдера на його стадiях.

1. Сутнiсть поняття лiдерство

Лiдер – це особистiсть, що здатна надихати та спрямовувати людей та їх емоцiї у простiр творчостi. Взаємовiдносини лiдера з оточуючими потрiбно розглядати з позицiй «резонансу». Тобто необхiдне перебування лiдера та послiдовникiв на однiй хвилi, завдяки чому члени групи будуть мати творчу атмосферу, внаслiдок чого зросте потенцiал та професiйний рiвень кожного, а також процент максимально ефективно вирiшених завдань. Концепцiя резонансного лiдерства основана на затвердженнi важливостi розвитку емоцiйної складової як компоненту, який сприяє створенню комфортної атмосфери пiд час взаємодiї та пiдвищення рiвня комунiкацiї. Такий елемент обов'язково входить до складу компетентностей лiдера як регулятора та «прораба з командоутворення». Вiдчуття важливостi своєї дiяльностi змушує людину повiрити у власну унiкальнiсть та самобутнiсть. Це одна з цiлей резонансного лiдерства. Друга особливiсть, яка забезпечує ефективнiсть резонансному лiдеру – довiра та турбота, тобто вiн повинен бути емпатичним, вiдкритим, незважаючи на ситуацiю, допомагати членам команди рости та розвиватися.

Сучасна наука пропонує три напрямки дослiдження питань лiдерства:

- теоретико-методологiчний рiвень (враховує єднiсть свiдомостi та дiяльностi, детермiнiзму, опосередкованостi, системоутворюючий фактор – взаємодiя, лiдерство – результат взаємодiї учасникiв групи, структурно-функцiональна характеристика цiєї групи, несе iнформацiю про динамiчнi властивостi групової органiзацiї);
- концептуальний рiвень (розглядаються динамiчнi, функцiональнi характеристики лiдерства в межах групової органiзацiї, лiдерство – процес i спiсiб органiзацiї групової дiяльностi, спрямований на досягнення цiлей в «оптимальнi термiни i з оптимальним ефектом», феномен з об'єктивно iснуючими реальними, соцiальними вiдносинами, а також визначальна якiсть групи);
- операцiйний рiвень (вивчаються типи та стилi лiдерства в рiзних видах групової дiяльностi та ефективнiсть того чи iншого стилю в залежностi вiд орієнтацiї групи на досягнення успiху, участi в дiяльностi тощо).

Усі три напрямки передбачають динамічний контакт в процесі організації діяльності групи. Тобто можна констатувати факт існування прагнення створити комфортне професійне поле міжособистісної взаємодії, яке за своєю суттю є складовою частиною створення команди.

Особистість як лідер прагне до ефективної соціальної взаємодії для здійснення загальної мети, об'єднання групи в команду. Отже, таке прагнення від природи закладено до її змісту. Тобто очевидною є потреба у включенні цього компонента, який пов'язаний із створенням та функціонуванням команди, до структури поняття лідерства та особистості лідера. Команда уявляється в ракурсі сутнісної характеристики лідерства в усіх іпостасях, що існують, та лідера як ефективного професіонала, та навпаки – лідерство стає невід'ємною складовою командоутворення та команди в цілому.

Б. Д. Паригін виділяє кілька видів лідерства, заснованих на змістовній характеристиці діяльності лідера²³: натхненник, виконавець, універсал, організатор. О.Г. Романовський, В.В. Шаполова та О.В. Квасник погоджуються з таким переліком, але пропонують доповнити його моделлю лідер створювач, діяльність якого спрямована на створення команди, де враховано потреби кожного члена та його особисті, що дозволяє виконати програму організації, доклавши максимум зусиль, і самореалізуватися. Тобто така змістова складова дозволяє спрямовувати колектив, спонукати до виконання завдання з високим ступенем ефективності, надихати та бути певним у своїй унікальності, водночас сама особистість не втрачає власного «Я», має можливість проявити усі грані свого потенціалу, розкрити свої якості та компоненти «самості».

У зв'язку із перерахованими вище фактами постала гостра необхідність кардинальної зміни філософії і принципів організаційної поведінки лідерів як створювачів, одним зі змістовних компонентів особистості яких є командоутворення. Олег Євтіхов стверджує, що діяльність лідера – це продукт відносин у колективі, які складаються з актів лідерства в особливих ситуаціях. Результат вирішення проблемних питань та продукти всієї діяльності будуть залежати від сприйняття та свідомості послідовників. Юрій Платонов вважає, що лідер повинен прийняти основні норми та цінності групи і бути кращим з групи у розумних межах. Е. Богардус виділив десятки якостей, якими володіє лідер. Саме цей дослідник основними завданнями його вбачав створення оточення, оголошення цінностей, формування традицій взаємодії, забезпечення навчання, показ перспектив та натхнення прикладом.

Як бачимо, дослідники всі характеристики лідера пов'язують переважно із ступенем соціальної взаємодії та комунікації на рівні групи. сьогодення вимагає перегляду такої позиції, відповідно мало просто враховувати унікальний набір характеристик чи володіти методами впливу на групу. Тому розуміння лідерства потребує модернізації структури та оновлення змісту.

Де Врис, узагальнюючи інформаційний потенціал досліджуваного терміну виділяв двояку природу поняття:

1. Стан. У значенні стану лідерство складається з набору характеристик (моделей поведінки та особистісних якостей), які підвищують ефективність досягнення цілей людиною.

2. Процес. У значенні процесу – старання керівника вплинути на членів групи, щоб спрямувати їх зусилля на досягнення спільної мети.

Сучасність потребує розгляду третьої сторони лідерства, яку умовно можна позначити як результат. В даному аспекті це поняття являє собою концентрацію навичок та зусиль лідера для створення та функціонування команди, з якою він є нерозривним цілим, тобто цілеспрямоване високоєфективне командування та його функціонування.

Переважна мета лідера – міцна команда, де кожен – самодостатня особистість, але складає її елемент, що разом з іншими працює на максимальний результат спільної справи (рис.1).



Рис.1 Тривекторне розуміння лідерства

До сьогодні вчені вказували лише на дві складові поняття лідерства: стан та процес, тобто наявність необхідних особистості якостей лідера та діяльність, при здійсненні якої вони проявляються. Команда не є доповненням для такої особистості, а є необхідною третьою умовою для проявлення та реалізації особистості лідера, а значить обов'язковою складовою поняття лідерства (рис.2).



Рис.2 Модернізація змісту поняття лідерства

Співвідношення лідера, послідовників та ситуації створює модель взаємодії(рис. 3), компоненти якої дозволяють розширити структуру поняття.

Тобто тісний перетин змістовних складових лідера, послідовників з урахуванням ситуаційної компоненти, що представлено на рисунку сприяє побудові міцної команди, здатної взаємодіяти на високому рівні ефективності. Саме лідер нового зразка повинен так збалансувати елементи процесу, щоб мати єдиний ефективний життєздатний організм з максимальною результативністю виконуваних завдань.

Процес командування має кілька підходів до трактування змісту. Так цілепокладальний підхід ґрунтується на покращенні вміння членів групи щодо диференціації та реалізації цілей команди, що здійснюється за допомогою консультанта. Міжособистісний підхід підвищує мотивацію до діяльності лідера, бо створює потребу у постійному неперервному розвитку міжособистісної компетентності для забезпечення підвищення ефективності існування команди.



Рис.3 Складові моделі взаємодії

Рольовий підхід передбачає множинність ситуацій вибору власне лідером і членами команди, адже через варіативність ролей здійснюється апробація та диференціація їх серед членів команди, за рахунок чого уточнюється сприйняття кожної з них кожним з членів, а також здійснюється наділення найбільш адекватною та оптимальною індивідуально учасника для швидкої його адаптації. Ці підходи було обрано нами для того, щоб підкреслити необхідність удосконалення змісту поняття лідер та лідерство на сучасному етапі.

Лідер реалізує свої вміння через здійснення зазначених функцій (цілепокладання, міжособистісна компетентність, навичок адекватного вибору ролей для ефективної діяльності команди тощо). Те, що враховується сприйняття кожного, ще раз підкреслює необхідність впровадження саме резонансного лідерства та наголошує на впровадженні до структури такої компоненти як створення або побудова ефективної команди на корпоративних засадах.

Цікавий факт Аналіз досвіду практичного використання робочих команд в IBM, Texas Instruments, Hewlett Packard результатів досліджень, що провів Центр вивчення команд Північно-Техаського університету та дослідницького центру Zenger Miller, дозволяє виділити 5 етапів розвитку команди: старт, стан невизначеності, орієнтація на лідера, чітко

структуровані команди, самоспрямовуючі команди.

На початковому етапі відбувається визначення цілей, процес навчання, примірювання ролей, пристосування тощо. Від того, як лідер налагодить контакт з кожним елементом команди до чіткого визначення та апробації сценарію професійної діяльності з урахуванням комунікативного контакту при їх міжособистісній взаємодії, - весь спектр компонентів, що утворюють окремі компетентності, входить до структури резонансного лідера та використовується ним для ефективного командування.

На наступній стадії відбувається процес передання повноважень, перерозподілу функцій, розвиток команди, координація зусиль. Кожен зникає до нових функцій та обов'язків, тому емпатична складова лідера впливає на створення сприятливого клімату у професійному середовищі. Наступний етап стабілізує міжособистісні відносини, дисципліну, оформлюється система контактів в межах та поза групою, де основною функцією лідера є координація і відносин, і діяльності команди. Четвертий передбачає створення рівних можливостей для саморозвитку кожного та команди в цілому. Вона перебуває у постійному процесі самовдосконалення, охоплення інформаційного поля професійної та особистісної спрямованості. Саме лідер має можливість керувати потоками інформації з метою перетворення набору компетентних професіоналів у єдиний міцний організм, готовий до опору та самозахисту, що працює для ефективного реалізації поставлених цілей. Тоді ми можемо говорити про перехід на стадію самоспрямовуючих команд, коли кожен має комфортний професійний простір (досконало володіє функцією у групі, має можливість до самореалізації, удосконалюється шляхом навчання тощо), а лідер підтримує команду у належному стані, вливаючи нові сили і контролюючи процес адаптації, а також забезпечуючи нові шляхи розвитку всього колективу.

Така команда, за даними фірми ІВМ, сприятиме зростанню якості та швидкості прийняття рішень, скороченню часу на створення продукту, зниженню кількості дефектів. За результатами впровадження констатовано факт покращення мікроклімату в організації та всередині команди, зростання виробництва, задоволення споживачів тощо.

Таким чином, створення ефективної команди є невід'ємною складовою лідера, в тому числі і резонансного. Лідерство варіюється в залежності від завдання та ситуації у відповідності до рішення команди. Для підвищення конкурентоздатності фахівця необхідно формувати його як резонансного лідера, в зміст якого покладено процес створення та функціонування команди як невід'ємної складової. Тобто розглядати для вдосконалення триєдину модель поняття лідерства: як процес, стан та результат, тобто ефективно командування.

Таким чином, наука сьогодення досі не має однозначного тлумачення феномену, що досліджується. На сучасному етапі розвитку науки відчутна потреба в модернізації змісту та структури лідерства. Для підвищення професійного рівня особистості обов'язково треба розглядати поняття лідера та лідерство через призму командування як невід'ємної складової структури

дефініцій. Виникає потенційна можливість в лідерстві нового зразка, яке має тривекторну сутність, нове наповнення характеристик та якостей.

2. Основні теорії лідерства.

Існують різні наукові теорії, які намагаються пояснити різні аспекти лідерства. Велику різноманітність теорій лідерства можна поділити на вісім основних напрямів.

Теорія «Великої людини» (Great Person Theory). Витоки цієї теорії можна знайти ще в працях римських та грецьких філософів, які розглядали історію людства як результат дій видатних людей, покликаних керувати масами через свої природні якості. Прибічники цього напрямку припускають, що здатність до лідерства є природженою і великими лідерами народжуються, а не стають. Ця теорія часто зображує великих лідерів у героїчних і міфічних образах, призначення яких – стати вождями, коли в цьому виникне необхідність. Термін «велика людина» як лідер був використаний для розуміння людських якостей, особливо з позиції військового лідерства.

Теорія «Характерних рис» (Trait theory) дещо подібна до теорії «Великої людини». Припускає, що люди наслідують певні якості й риси, які роблять їх більш відповідними лідерству. Теорія рис часто визначає особливості особи або поведінкові характеристики, загальні для керівників. Розглядає індивідуальні відмінності з позиції низки щодо постійних незалежних рис, де риса є біполярною конструкцією (наприклад, розумний–безглуздий; скупий–щедрий), що часто представляється шкалою, за якою можуть оцінюватися індивідууми. Теорія характерних рис дає можливість зробити вагомий опис особи, створюючи портрет відповідно до її характерних рис. Прикладами можуть бути шістнадцятифакторний опитник Кеттела, (1963), непрямий вимір (проектні тести, що характеризують людей за домінуючими рисами).

Ситуаційна теорія лідерства (Contingency theory of leadership). Фокусується увага одночасно на особистих властивостях лідера і на ситуації, в якій він діє. Ця теорія лідерства стверджує, що ефективність лідера залежить як від того, наскільки цей лідер орієнтований на завдання або відносини, так і від того, якою мірою лідер контролює групу й реалізує свій вплив на неї. Лідерів поділяють на два типи: одні – орієнтовані в основному на завдання, інші – на взаємовідносини. Лідер, орієнтований на завдання (task – oriented leader), більш стурбований тим, щоб робота була зроблена належним чином, а лідер, орієнтований на взаємовідносини (relationship – oriented leader), насамперед цікавиться тим, які почуття і взаємовідносини виникають у середовищі працівників. Жоден із цих двох типів лідера не є ефективнішим, ніж інший. Усе залежить від обставин і характеру ситуації, а саме від того, яка міра контролю лідера та його впливу серед членів групи. Ця теорія розглядає лідерство як характерну рису ситуації, а не конкретного типу особи, і її основою є ідея, що різні обставини вимагають різних форм лідерства.

Теорія «Обставин» (Theory of circumstances). Ця теорія концентрує увагу на конкретних ситуаціях, що дозволяє визначити, який стиль керівництва краще

за все підходить для кожної конкретної ситуації. Згідно з цією теорією немає універсального стилю поведінки для лідера, який би однаково добре діяв в усіх ситуаціях. Успіх залежить від низки чинників, включаючи стиль керівника, особливості послідовників, а також різні аспекти ситуацій. Найкращий шлях – функція обставин, заданих оточенням у конкретний час і в конкретній ситуації. Найважливіші чинники, що визначають управлінський успіх, – гнучкість, здатність до аналізу та адаптивність до обставин, що змінюються, а не пошук містичного оптимального шляху для досягнення мети.

Біхевіористична теорія лідерства (Behavioral theory of leadership). Теорія, ґрунтується на переконанні, що великими лідерами не народжуються, а стають. Сутність цієї теорії лідерства спирається на біхевіоризм (поведінковий напрям), де основна увага приділяється діям лідерів, а не їх психічним якостям або внутрішнім станам. Згідно з цією теорією люди можуть вчитися і ставати лідерами через навчання і спостереження, набуваючи таким шляхом необхідних рис лідера. Поведінка людини своєю основою визначається не внутрішніми психічними процесами, а механічними впливами зовнішнього середовища за принципом «стимул–реакція» і зводиться до механічних, машиноподібних актів у відповідь на зовнішні подразнення.

Трансакційна теорія лідерства (теорія управління) (Transaction theory of leadership). Теорія приділяє основну увагу стосункам між лідерами і послідовниками, які базуються на зовнішніх, неглибинних мотиваціях. У ній аналізується взаємна вигода від стосунків на основі обміну, коли лідер пропонує певні речі, наприклад ресурси або винагороду, в обмін на визнання послідовниками його влади. Лідер концентрує увагу на поточній діяльності, традиційних функціях керівника.

Трансформаційна теорія (Transformation theory). В основу трансформаційного лідерства покладена внутрішня мотивація. Таким чином, акцент робиться не на похвалі й відданості послідовників, а на їх справжній прихильності до ідей лідера. У зв'язку з цим лідер трансформаційного типу є активною і творчою людиною, що вміє думати широко та образно. Тут значне місце займає бажання такого лідера здійснювати значні зміни, впроваджувати їх у концепцію майбутнього розвитку організації, в її стратегію, культуру, виробництво. Цей лідер схильний наслідувати загальноприйняті правила і прагне до стабільності більше, ніж до змін.

Теорія впливу (Theory of influence). Основна увага зосереджена на владі й впливі, які створює лідер. В основі цієї теорії – думка, що всі дороги ведуть до лідера, і заперечується значення послідовників та сили культури організації. У центрі уваги – харизматичний лідер, чия влада базується не на посаді, а на особистих якостях. Ця концепція – чергова спроба визначити форми поведінки, що відрізняє лідера від інших, а також умови, які сприяють становленню харизматичного лідера. Вважається, що саме такі лідери ініціюють зміни, надихаючи послідовників.

3. Стили лідерства. Характерні відмінності керівника і лідера.

Існує декілька класифікацій стилів лідерства. Однією з найбільш поширених є класифікація Курта Левіна, в основу якої покладено такий важливий компонент поведінки лідера, як підхід до ухвалення рішень.

Виділяють такі стилі лідерства:

1 Авторитарний. Авторитарне лідерство передбачає суворі правила, чітко розподілені обов'язки. Думка такого управлінця – єдино правильна, дискусії неможливі. Такий лідер приймає рішення одноосібно, визначаючи всю діяльність підлеглих і не даючи їм можливості виявити ініціативу. Одноосібно вирішує всі питання, не враховуючи думки підлеглих, часто втручається в дії працівників і керівників нижчого рівня, не дає можливості виявити ініціативу й не дозволяє їм приймати самостійні рішення, робити та вирішувати щось без його відома.

2 Демократичний. Лідер залучає підпорядкованих працівників до процесу групової дискусії, стимулюючи їх активність і розділяючи разом із ними всі повноваження щодо ухвалення рішень. Зазвичай, рішення ухвалюється лише після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, дає можливість виявляти ініціативу, розвивати свої здібності. Робить все для того, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи його схвалення або допомоги. Паралельно з цим такий лідер створює атмосферу відкритості та довіри, за якої підлеглий завжди може звернутися до лідера за допомогою і порадою. Демократичний лідер завжди орієнтується на думку групи.

3 Вільний, ліберальний. Лідер уникає якої-небудь власної участі в ухваленні рішень, надаючи підлеглим повну свободу ухвалювати рішення самостійно. Керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. При ліберальному лідерові організація групи слабка: не всі знають, що від них вимагають, а вимогливість перебуває на низькому рівні.

Спостереження над експериментально створеними групами, проведені під керівництвом К. Левіна, виявили найбільші переваги демократичного стилю лідерства. При цьому стилі група відрізнялася найвищою задоволеністю, прагненням до творчості, найбільш сприятливими взаємовідносинами з лідером. Проте показники продуктивності були найвищими в умовах авторитарного лідерства, трохи нижчими – при демократичному стилі, найнижчими – при вільному стилі.

Кожен із розглянутих стилів лідерства має і переваги, і недоліки. Вибір стилю лідерства в такому разі повинен визначатися часом, відведеним на ухвалення рішення. Авторитарне лідерство дозволяє швидко приймати рішення. У практиці діяльності різних організацій нерідко виникають ситуації, в яких рішення потрібно приймати оперативно, а успіх досягається при беззаперечному підпорядкуванні наказу керівника. Один з основних недоліків такого стилю – часте незадоволення підлеглих, які можуть вважати, що їх творчі сили не набувають належного застосування.

Крім того, авторитарний стиль лідерства зазвичай породжує зловживання негативними санкціями (покараннями). Висока ефективність демократичного лідерства ґрунтується на використанні знань і досвіду членів групи, проте

здійснення такого стилю вимагає від керівника значних зусиль із координації діяльності підлеглих. Вільний, анархічний стиль лідерства надає членам групи свободу, велику ініціативу щодо вирішення питань, які виникають у процесі роботи.

Залежно від стилю лідерства можна розглядати його значення і вплив. Так, лідерство поділяють на конструктивне (функціональне) – сприяє здійсненню цілей організації, групи; деструктивне (дисфункціональне) – формується на основі прагнень, що завдають збитку організації (скажімо, лідерство у групі хабарників); нейтральне – не впливає безпосередньо на ефективність діяльності.

Найбільш простою і поширеною класифікацією лідерства у групі є виділення його типів за змістом, виконуваними ролями:

– **ділове лідерство**, характерне для колективів, де панують формальні відносини, вирішуються виробничі завдання. Основою такого лідера є такі якості, як висока компетентність, вміння краще за інших вирішувати організаційні завдання, діловий авторитет, найбільший досвід у цій сфері діяльності. Ділове лідерство найсильніше впливає на керівництво, його ефективність. З діловим лідером добре працюється, він може організувати справу, налагодити потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх справи;

– **емоційне лідерство**, виникає найчастіше в неформальних групах на основі людських симпатій – привабливості лідера як учасника міжособистісного спілкування. Емоційний лідер викликає в людей довіру, випромінює доброту, вселяє упевненість, знімає психологічну напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту. Емоційний лідер є людиною з високим рівнем емпатії, до нього кожен у групі може звернутися за співчуттям;

– **інформаційне лідерство**, визначається тим, що його суб'єкт має глибокі знання, може пояснити й допомогти знайти потрібну інформацію;

– **ситуативне лідерство**, за своєю природою може бути і діловим, і емоційним. Проте його відмінними рисами є нестійкість, тимчасова обмеженість, зв'язок лише з певною ситуацією. Ситуаційний лідер може повести за собою групу лише в певній ситуації, наприклад, у разі розгубленості чи небезпеки.

Найефективнішим буде лідер, який зуміє поєднати всі чотири якості, хоча такий універсальний лідер трапляється рідко. Найчастіше можна спостерігати поєднання таких компонентів: емоційного й ділового, інформаційного і ділового, емоційноситуативного.

Отже, лідер є домінуючим обличчям будь-якого суспільства, організованої групи, організації, колективу. Лідера вирізняють якості, що характеризують цей тип: виражені емоції, відкритість, багато енергії, сильна воля, компетентність, комунікативність, гнучкість, харизма – усе це спонукає людей іти за такою людиною і вірити в неї. Це людина, яка не лише вміє впливати на людей і підпорядковувати їх своїй волі, а й вміє організовувати роботу колективу або групи людей і нести відповідальність за виконані вчинки.

Справжній лідер вміє переконувати, мотивувати і направляти людей, він також робить усе можливе для того, щоб підвищити працездатність колективу.

Він живе інтересами групи і залучає нових учасників, уміє приймати ефективні рішення й формує політику колективу з урахуванням усіх можливих чинників.

Зарубіжні дослідники Кайзер та Крейг (2011) досліджували модеруючу роль організаційного рівня щодо взаємозв'язку між поведінкою керівництва та загальною ефективністю керівництва. Доведено, що поведінка, пов'язана з ефективністю, відрізняється рівнями. Автори зауважували, що деякі позитивні передумови ефективності на одному рівні стали негативними передумовами на іншому. Наприклад, підтримуюче лідерство було негативною передумовою ефективності керівництва для керівників нижчого рівня, позитивною передумовою – для керівників середнього рівня, а неістотною – для керівників вищого рівня. Навпаки, розширення можливостей лідерства не було статистично значущою передумовою для керівників нижчого рівня, тоді як було негативною – для керівників середнього рівня та позитивною – для керівників вищого рівня.

Характерні відмінності керівника і лідера

Лідерство і керівництво є феноменами, що властиві організованам суспільним об'єднанням. Ці поняття є дуже близькими і припускають цілеспрямований вплив на людей та виступає засобами координації, організації, управління відносинами членів соціальної групи. Однак між цими суспільними явищами є принципові відмінності, що мають глибинний зміст. Термін «керівництво» широко використовується у сфері управління персоналом та означає збирати, об'єднувати людей і спрямовувати їх рух до визначеної мети. Без відповідної організації колективу і спрямування їх дій неможливо досягти успішного результату. Це є аксіомою організації праці будь-якого колективу. Керівництво забезпечується організаційно, згори вниз і передбачає місце розташування керівника в певній структурній ієрархії. Система і посада наділяють керівника владою над людьми, де функціонує стиль «начальник – підлеглий». Важливо, що вплив керівника на підлеглих здійснюється в системі адміністративно-правових відносин тієї чи іншої установи, що є необхідною ознакою будь-якої офіційної організації. Керівники, обіймаючи посаду, застосовують до підлеглих формальні владні повноваження. Ці повноваження дані керівництву офіційно і його обов'язок – транслювати своїм підлеглим вимоги та очікування установи, домагатися їх виконання, причому, спрямовуючи роботу інших, нести персональну відповідальність за її результати. Це диктує додержання керівниками здебільшого авторитарного стилю управління, що передбачає наказову форму звертань, посадоводілові, функціональні стосунки з колективом, підвищену вимогливість (як начальника), узаконені жорсткі дії.

Успішне керівництво базується на вмінні керівника ставити мету, забезпечувати контроль і сприяти зворотному зв'язку зі своїм підлеглим. Керівник управляє ситуацією, формально впливаючи на людей заради визначених цілей, принципів, цінностей. Саме ці риси властиві традиційному погляду на «керівництво» у системі управління організованими суспільними об'єднаннями.

Традиційне уявлення людей про лідерів зазвичай передбачає образ керівника – людини, офіційно наділеної владою. Втім, бути лідером не завжди означає мати офіційну посаду, офіційне визнання і відповідний запис у трудовій книжці. Сучасна психологія управління вважає «лідерство» домінуючим обличчям будь-якого суспільства.

Лідерство ж як специфічний тип стосунків в управлінні ґрунтується більше на процесі соціально-психологічної дії, а точніше, взаємодії в організації. Цей процес на відміну від керівництва є набагато складнішим, вимагаючи високого рівня взаємозалежності учасників, припускає наявність в організації послідовників, а не підлеглих.

Передусім необхідно зрозуміти, що лідерство – це вибір, а не офіційна посада, і воно забезпечується особово, знизу вгору. Вплив лідера відбувається (на відміну від керівника) в системі моральнопсихологічних зв'язків між людьми і ґрунтується не на формальних владних повноваженнях, а на певних здібностях і якостях носія, його харизмі. Лідер – це авторитетна особа, яка вміє виділитися з натовпу, в якій є чітка мета. Лідера ще називають «агентом змін», новатором, який заражає інших своїм ентузіазмом, надає імпульс руху визначеній громаді, сміливо бере на себе відповідальність і вірить у себе та інших людей. Лідер управляє ситуацією, впливаючи на себе, він не може наказати, але може показати особистий приклад. Засобом такого впливу є емоційновольова сфера, що виявляється за допомогою якостей як щирість, відкритість, стійкість, енергійність. Усе це спонукає інших іти за такою людиною, наслідувати її.

Лідерство не зводиться до простого набору якостей, рис, прийомів і техніки. Це вміння спрямовувати свої зусилля на самого себе, на динамічну, якісну зміну. Лідер змінює інших, змінюючись одночасно й сам. Звідси висновок – лідерству не можна навчитися, лідером можна стати.

Дослідження науковцями змісту діяльності, соціальних ролей, методів впливу, обов'язків керівників і лідерів засвідчують, що кожний із них відіграє свою, важливу роль в управлінській сфері. Найкращим способом структурованіше пояснити відмінності між ними є застосування методу порівняльних характеристик. У таблиці 1 можна звернути увагу на наведені паралелі між ними.

Таблиця 1.

Відмінності між керівником і лідером	
Керівник	Лідер
Носій функцій і засіб регулювання офіційних відносин у межах соціальної організації шляхом контролю і влади, на основі адміністративно-правових повноважень та обов'язків	Покликаний регулювати міжособистісні відносин в групі, які мають неформальний характер
Обирається або призначається на офіційному рівні, тобто цей процес є цілеспрямованим і здійснюється під	Виникає стихійно і займає ключові позиції з відкритої чи прихованої згоди групи. Лідер – менш стабільне явище, і

контролем. Керівник – це стабільне явище, констатація факту	його поява та існування великою мірою залежать від настрою групи, психологічного клімату, міжособистісних відносин
Має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і зазвичай діє в їх межах у конкретній функціональній сфері. Ці повноваження він одержує разом з обійманою посадою	Більшою мірою у своїх діях спирається на довіру, визнання його як авторитету групи, члени якої з власної волі прислухаються до нього і вірять у його силу. Може брати на себе керівництво
Процес ухвалення рішень складний, опосередкований багатьма обставинами, часто поза межами групи. Несе відповідальність перед законом за стан справ у групі, за результати її діяльності	Приймає безпосередні рішення, що стосуються здебільшого групової діяльності. Офіційної відповідальності за свої дії не несе
Керує роботою підлеглих за правилами. Детально планує їх діяльність. Вимагає довіри, підлегли отримують винагороду грошима	Веде за собою людей згідно з принципами. Має послідовників і прибічників, яким вказує потрібний напрям. Завойовує довіру. Винагорода послідовників – самоповага, інтерес і задоволення від роботи
Зацікавлений у продуктивності. Демонстрація відібраної інформації. Концентрується на актуальних, тактичних, практичних, планових, структурних завданнях. Бачить короткострокову перспективу і зосереджений на сьогоднішньому. Підбиває підсумки	Зацікавлений в ефективності. Демонстрація відкритої інформації. Концентрується на фундаментальних цінностях, спільних цілях, інтересах групи. У центрі уваги – щось нове, передове, стратегічно важливе. Бачить довгострокову перспективу, зосереджений на майбутньому. Не зупиняється на досягнутому
Створює правила. Наказує підлеглим і сам установлює, що є справедливим. Прагне завжди стверджувати власну правоту і звинувачує інших у помилках	Може порушувати встановлені правила. Переконає послідовників. Вважає важливим додержуватися соціальної справедливості. Визнає свої помилки
Вплив ґрунтується на формальних владних повноваженнях. Звертається до розуму. Спирається на субординацію, покарання, координацію, контроль. Вимагає підпорядкування, покори	Вплив ґрунтується на особистій харизмі. Звертається до почуттів. Покладається на довірливі відносини, вільний вибір, дискусію. Спонукає інших йти за собою
Приймає статус-кво. Спонукає персонал до додержання прийнятих стандартів, прагне до стабільності й спокою,	Кидає виклик статусу-кво. Надихає інших та шукає змін і нових досягнень. Позитивно використовує конфліктні

орієнтований на результат. Уникає ситуації. Шукає нових можливостей. конфліктів, додержується певної стратегії. Взаємодіє з культурою організації та підлаштовується під неї

При позитивному статусі є центром наслідування

Завжди певна зірка, законодавець моди в групі, психологічний центр, ядро – коли думки, ідеали, цінності, судження навіть предмети вжитку чи побуту стають наслідуванням для інших

Можна констатувати, що основна схожість цих феноменів полягає в тому, що і керівництво, і лідерство є засобом координації, організації, управління відносинами членів соціальної групи, обидва реалізують процеси соціального впливу та обом феноменам властива субординація стосунків. Причому в керівництві це простежується досить виразно і закріплено посадовими інструкціями, а в лідерстві є менш помітним і заздалегідь не є окресленим. Відмінність між лідером і керівником – це природа мотивації співробітників і самого себе, прогностичне бачення свого колективу, відчуття ситуації, особливості ролей та функцій, які вони виконують.

Для успішного функціонування та розвитку колективу чи групи потрібні обидва підходи: і керівництво, і лідерство. Керівництво необхідне, щоб управляти людьми й ресурсами відповідно до офіційних принципів, цінностей. Практика свідчить, що організації, які досягають успіху, відрізняються від інших тим, що мають динамічніше й ефективніше керівництво, яке чітко додержується визначених норм. Якщо є хороші лідери, але немає ефективного керівника, то здебільшого це програшна ситуація, адже спираючись лише на одне натхнення, ідеї і прагнення, не підкріплені структурованою й цілеспрямованою діяльністю, досягти успіху важко, а інколи – неможливо. З іншого боку, керівництву теж не обійтися без лідерства, оскільки в певній групі людей не буде ні творчої рушійної сили, ні довіри, цінностей, які згуртували б співробітників і спонукали до нових звершень. Основне завдання лідерства – установити для організації напрям руху, а керівництва – розділити ресурси, які воно має, так, щоб досягти поставленої мети і завдань. Водночас керівник може бути, а може й не бути лідером, так само, якщо навпаки.

Виходячи з функціональних і психологічних відмінностей між керівником та лідером, розкриємо, які можуть виникнути ситуації в групі, і який відбиток вони накладають на групову діяльність:

а) лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних відносин;

б) лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять компроміс взаємодії. Така група може працювати успішно і в ній пануватиме певний дух змагання і суперництва;

в) лідер і керівник – одна й та сама особа. У цьому разі група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Уміння бути лідером не стосується посади, хіба що формальної. У світі є багато людей, які зовсім не є начальниками, але постійно спрямовують інших людей, а багато з тих, хто обіймає високу посаду, керувати не вміють зовсім. Керівник, зазвичай завжди лідер. Лідер не зобов'язаний бути керівником. Однак лідерство здатне переходити в керівництво, а керівник – ставати ефективним лідером. Перетворення здібного управлінця, керівника на лідера – процес непростий і тривалий. Джим Коллінз у своїй книзі «Від хорошого до великого» стверджує, що ієрархія навичок складається з чотирьох рівнів.

Перший рівень. Високопрофесійний співробітник. Активно використовує свої здібності, знання, досвід, уміння організувати свою працю та працю інших людей.

Другий рівень. Цінний та компетентний управлінець. Робить особистий внесок у загальну справу. Ефективно взаємодіє з іншими членами команди, організовує людей і раціонально розподіляє ресурси.

Третій рівень. Ефективний керівник. Формує бачення групи і послідовно домагається того, щоб організація, колектив у цілому просувалися наміченим шляхом. Забезпечує високі стандарти якості роботи.

Четвертий рівень. Керівник високого професійного рівня. Його керівництво дозволяє добитися виняткових і довгострокових та стабільних результатів завдяки парадоксальному поєднанню видатних якостей лідера і управлінських здібностей.

У наш час хороший керівник організації – це людина, яка одночасно є лідером та ефективно управляє своїми підлеглими; прикладів такої трансформації в минулому і сьогодні є багато. Оптимальним для керівника є поєднання якостей формального і неформального лідера. Проте такий симбіоз в одній особі цих соціальних ролей, особливо ролей офіційного керівника та емоційного лідера є складним і потребує часу, бажання, відповідних рис. На думку багатьох учених, лідерами «народжуються», однак ще більшою мірою ними стають за допомогою навчання, наполегливої індивідуальної роботи, сповненої знаннями практичного досвіду і навичками. Спираючись на все це, практично кожний компетентний та далекоглядний керівник може стати діловим, багато в чому й емоційним лідером, який дивиться в майбутнє, розвиваючи себе і свій колектив.

4. Типові невдачі та помилки лідерів.

Причинами основних типових невдач лідерів є:

— **впертість** (продовження роботи над тим, що вже втратило свою цінність);

— **перебільшення** (вкладення більшої кількості зусиль, ніж віддача, яку одержуємо в разі досягнення мети);

— **недооцінка** (переоцінка власних можливостей і недооцінка можливостей конкурентів, що може призвести до втрати лідируючої позиції і навіть до появи самозвеличення власної персони);

— **недовіра** (хвороблива недовіра лідерів-керівників до своїх підлеглих призводить до того, що вони починають контролювати кожний їх крок);

— **недооцінка** потенційних можливостей співробітників, поява відчуття тотального контролю, що не дозволяє повною мірою розкрити потенціал працівників, не говорячи вже про зайві витрати часу);

— **відсутність** самоудосконалення (зупинення на досягнутому, відсутність бажання йти вперед, самоудосконалюватися);

— **паніка**, розгубленість, низька стійкість до стресів (буває, що керівники стикаються з такою ситуацією, коли в певний момент вони психологічно не готові до вирішення надто складних завдань, до виявлення наслідків неправильних рішень і впадають у паніку, стають розгубленими, сильно нервують. Якщо керівник групи показує свою неготовність до зіштовхування з проблемами, з певними негативними результатами і наслідками, він може викликати сумніви з приводу власної дієздатності. Крім того, емоційна нестабільність, невміння швидко діяти, пристосовуватися до ситуацій, паніка можуть сприяти психічним розладам, появі стресів, напруження на робочому місці.

Лідер, який не готовий до стресових ситуацій, не може ефективно управляти і діяти в колективі, адже першими досягають успіху виключно сильні духом особи. У разі виникнення критичних ситуацій лідер повинен подати приклад поведінки для того, щоб не «посіяти» паніку в команді, адже будь-якому суспільству потрібний упевнений лідер, здатний вирішувати будь-яке поставлене завдання й ухвалювати рішення, що буде максимально ефективним у будь-якій ситуації);

— **нечіткість** поставлених цілей (керівники нерідко терплять невдачу через те, що слабо уявляють собі мету, до якої прагнуть. Вони не ставлять перед собою чітких цілей, не бачать кінцевого результату, якого необхідно досягти);

— **нетерплячість** і очікування миттєвих змін (властиво більше для імпульсивних лідерів, які не задоволені скромним прогресом і сподіваються змінити все відразу і вмить одним рухом. Вони не надають перевагу терпінню, без якого немає дисципліни і надії на краще, не розуміють, що скромний сталий прогрес є запорукою подальших великих змін і що необхідно розвивати волю, силу духу витривалість, уміння довготривалого планування й додержуватися реальних термінів виконання);

— **острах** нових ситуацій (схильність віддавати перевагу безпеці й зручності над ризиком і новизною, адже нові ситуації часто є небезпечнішими, ніж звичайні, і можуть заподіяти незручність або налякати, загрожувати психологічному комфорту. У такого лідера зазвичай уже створений свій зовнішній образ, в уяві існує деякий ідеальний образ самого себе, і він прагне йому відповідати. Намагаючись не відступати від сталого образу, він зупиняється в розвитку і діє старими моделями поведінки, які раніше

приводили до успіху. Він не випробує нове, не хоче подобатись «інакше», побоюється ставити неприємні запитання, його влаштовує сьогоднішня стала позитивна позиція. Такі лідери не розуміють повною мірою змісту новаторства та ініціативи);

— **острах** за власну посаду (деякі керівники не приймають доречну допомогу від колег та підлеглих тому, що відчують себе небезпечно у своєму кріслі. Вони вважають, що якщо хтось допомагатиме їм виконувати роботу, то це загрожуватиме «теплому» місцю, і такі конкуренти намагатимуться їх змістити);

— **ліквідація** активності своїх колег (лідер може негативно вплинути на виявлення ініціативи та вмотивованість своїх працівників, не замислюючись, що розумна співпраця з колегами може дати ефективний результат і за рахунок такого співробітництва можна отримати хороших союзників, які завжди підтримають, порадять і допоможуть);

— **фіксація** (подальше просування до мети блокується, фіксується свідомість на певній події чи факті, який не дає розвиватися чи працювати. Один із найбільш неприємних різновидів фіксації – хвилювання, що передбачає напружено та непродуктивно розмірковувати про потенційні нещастя, на які ми жодним чином не можемо вплинути);

— **реверсія** (переймання проблемами події, що вже давно відбулася. Іноді стає очевидно, що наші плани однозначно провалилися. Нічого не вдієш, однак людина продовжує хвилюватися через ті ж самі проблеми: «А от якби...», «мені б...» тощо);

— **регулювання** (намагання заздалегідь прописати свою поведінку в усіх ситуаціях і, як наслідок, перетворення на роботу, коли управлінець діє за жорсткими правилами, стереотипами навіть тоді, коли не завадило б покластися на інтуїцію).

Також варто зупинитися на переліку типових помилок керівників, лідерів, що стосуються міжособистісної взаємодії, які істотно знижують ефективність та результативність співпраці в колективі чи групі:

Вибір неправильного стилю комунікації. Деякі лідери чомусь вважають, що оскільки вони займають керівну посаду, то тональність спілкування з підлеглими повинна бути зверхньоюнаказовою. Крім того, може проявлятися стиль залякування співробітників, оскільки вважається, що вони працюватимуть краще. Вочевидь, такі керівники забули, що епоха королів давно минула, а надмірна агресія та бажання показати свою силу й «зверхність» до хороших взаємовідносин явно не приводять. Така ситуація є досить небезпечною, адже, перебуваючи під постійним психологічним тиском, залякані працівники перебуватимуть у постійному страху, замикатимуться в собі, втрачатимуть будь-який інтерес до роботи.

Невміння поставити себе на місце співробітника. Хороший лідер завжди повинен уміти проаналізувати ситуацію збоку, очима співробітника. На жаль, далеко не в кожного це виходить, адже інколи потрібно забути про свої амбіції і визнати помилкову позицію.

Недоступність для своїх підлеглих. Деякі керівники буквально вибудовують кам'яні стіни навколо своєї особистості і доступитися до них звичайному працівникові буває абсолютно нереально. Так штучно створюються передумови надто важливої персони, появи віри у власну «надмогутність».

Відсутність прикладу для інших співробітників. Лідер повинен бути прикладом. Дивлячись на нього, всі інші працівники колективу чи групи повинні відчувати натхнення та бажання рухатися вперед. Відсутність чіткої «картини». Часто буває, що керівник дає підлеглому завдання, не пояснюючи йому, яким чином ця робота вплине на загальну «картину» в колективі. Хороший лідер повинен завжди пам'ятати про те, що його співробітник має право і повинен розуміти, яким чином його невеличкий «шматочок» завдання впливатиме на загальну результативність усієї структури.

Недодержання балансу. Проблема багатьох лідерів – утримати рівновагу. Вони повинні вміти встановлювати відносини з людьми і в той самий час додержуватися дистанції. Однак трапляються випадки, коли керівникам складно відшукати баланс взаємодії з підлеглими, адже одні намагаються бути хорошими друзями з підлеглими, інші – намагаються повністю відмежуватися від них. Можливо, це найскладніша частина управління людьми, що межує з розумінням людської психології, де важливим є вміння не перейти тонку межу службових, дружніх, ділових, професійних відносин у кожному окремому випадку. А необхідно зберігати об'єктивність, бачити картину в цілому і в той самий час зачіпати емоційні струни кожного зі своїх підлеглих. Вони повинні бути одночасно і сторонніми людьми, і «своїми». Як надмірне панібратство, так і бажання створити виключно ділові відносини ні до чого хорошого в результаті не приводять.

Героїчне лідерство. Лідер-герой упевнений: «Я краще за інших розбираюся в тому, що відбувається. Саме я визначаю напрями розвитку, саме я шукаю правильні рішення, саме я виконую традиційні управлінські функції, саме я беру на себе відповідальність за всі помилки і невдачі мого колективу. Завдання моїх підлеглих – контролювати свою ділянку роботи. І не більше того».

Брехливі обіцянки. Намагаючись мотивувати людей, деякі керівники дають неправдиві обіцянки, що абсолютно недопустимо для лідерів. Це не лише демотивує співробітника, й може в результаті негативно вплинути на трудовий колектив у цілому, коли в його свідомості укорінюється образ керівника, якому не можна вірити.

Невизнання своїх помилок. Є певна частина керівників, які вперто не хочуть визнавати своїх помилок. Зазвичай будь-який лідер зіштовхується з невдачами, і це є природний стан, оскільки помиляються всі. Однак люди тягнуться до лідерів, які теж зазнавали невдач. визнаючи свої помилки, керівник показує, що він така ж людина, як і всі інші, і це допомагає йому керувати. З набуттям досвіду і навичок лідер повинен усе більше вчитися переборювати труднощі, сміливо визнавати свої мінуси, помилкові дії. Справжній лідер не боїться невдач, готовий будь-якої хвилини зіштовхнутися з проблемами і зазнаючи поразки, визнати її.

Будь-який аспект можна розглядати з позитивного і негативного боків. Як не дивно, невдачу також можна розглядати з позитивного боку. Кожний хоч трохи досвідчений управлінець розуміє, що будь-яка невдача тягне за собою не лише негативні, а й позитивні наслідки. Ще з раннього дитинства нас вчать, що потрібно вчитися не лише на чужих, а й на власних помилках.

Психологи стверджують, що помилки дуже корисні для розвитку особистих навичок поведінки в критичних ситуаціях. Власний досвід може бути рушійною силою для формування справжнього лідера. Це помітили дослідники управлінської поведінки Річард Фарсон і Ральф Кейєс, які говорять про такий парадокс лідерства: виграє той, хто робить більше помилок і вчиться на них.

Із кожною наступною проблемою справжній лідер стає сильнішим і надалі може бути готовий до зіштовхування з такими неприємними моментами. Йому необхідно передусім розуміти, що помилки були й будуть, і навчитися сприймати їх як належне. Лише у випадку виникнення проблем та їх аналізу можна говорити, що такий досвід буде каталізатором для подальшого особистісного й професійного розвитку.

Одним із найсерйозніших прорахунків багатьох керівників є те, що вони не усвідомлюють своїх проблем, і тому не можуть позбавитися від них, і, врешті-решт, ці бар'єри можуть стати обмеженням для всієї організації чи установи. Тому кожний лідер повинен намагатися розширити межі своєї свідомості, інакше можуть настати погані для нього часи.

5. Життєвий цикл команди та стратегії діяльності лідера на його стадіях.

Процес перетворення декількох індивідів, що виконують взаємозв'язані робочі завдання, на єдину команду передбачає проходження певних етапів. Концепція життєвого циклу команди не припускає, що реальна група послідовно проходить усі ці етапи командоутворення. Вираженість і тривалість етапів виявляються по-різному в кожній команді.

Зазвичай виділяють такі етапи розвитку команди:

1 Формування. Члени команди обмінюються інформацією, дізнаються і приймають один одного, формулюють завдання групи. Переважає аура ввічливості, взаємовідносини членів групи відрізняються обережністю. Всі члени майбутньої команди «розмахують візитками», тобто намагаються підкреслити свої минулі уявні й реальні заслуги перед людством.

2 Сум'яття. Настає момент, коли більшості стає зрозуміло, хто є хто, і вони починають самовизначатися в команді. Члени групи конкурують за володіння більш високим статусом, за відносний вплив, дискутують про напрямки розвитку. Група відчуває зовнішній тиск, між її учасниками складаються досить напружені відносини. На сцену виходять лідери «першої хвилі». Вони впевнені в собі, досвідчені, наполегливі, голосно говорять і завжди знають «точно», що потрібно робити.

3 Нормування. Сформована команда починає спільний рух до загальних цілей, встановлюється рівновага конкуренції та групових норм, що визначають поведінку її членів, співробітництво членів команди стає все більш ефективним. У цей час може відбутися зміна лідерів, на сцену можуть вийти лідери «другої хвилі». Вони зовні менш ефектні, але люди відчують себе з ними більш впевненими і розкутими.

4 Виконання роботи. Команда вступає в стадію зрілості, вона здатна вирішувати найскладніші завдання, кожен її член відіграє кілька функціональних ролей. На цьому етапі команді притаманні всі ті якості, які сформульовані у вигляді списку тринадцяти характеристик.

5 Розформування. Рано чи пізно розформовуються (або трансформуються) найуспішніші команди, інтенсивні соціальні відносини їх учасників поступово сходять нанівець. Але це швидше оптимістичне спостереження, ніж песимістичне. Люди втомлюються один від одного, тому що виникають нові великі проекти та ідеї (якщо це справді інноваційна організація), збирають людей під новий прапор, пропонуючи інші конфігурації відносин і нові виклики часу.

Лідери-керівники повинні враховувати логіку формування команди, розуміючи мотиви діяльності людей та сприяючи налагодженню командної роботи. Тому акценти в діяльності керівника можуть змінюватися залежно від потреб, стадії розвитку команди, рівня готовності групи до спільної діяльності (бажання та спроможності) (рис. 4). У цьому разі в керівника завжди є дві мети — орієнтація на досягнення цілей діяльності та орієнтація на розбудову дієвих відносин, розвиток взаємної довіри та відповідальності.

У літературі можна натрапити на різні назви тих підходів, які повинні враховувати керівники під час роботи команди, і акценти можуть бути дещо різними. Так, для Такмена це скеровування, наставництво, нормалізація та делегування, а відповідно до теорії ситуативного управління Херсі та Бланшарда (Hersey and Blanchard) це стратегії «говорити», «продавати», «брати участь» та «делегувати».



Рис. 4. Стратегії діяльності лідера-керівника на різних стадіях життєвого циклу команди.

Так, на стадії «Формування» існує велика залежність від керівника, він повинен скеровувати діяльність, давати відповідні настанови, визначати бачення, мету діяльності, цілі, розподіляти завдання; він повинен бути готовим надавати багато інформації та відповідати на запитання, активно демонструвати свою залученість. Теорія ситуативного лідерства акцентує, що на цьому етапі важливо «говорити» про обов'язки, про те, що, як, коли і де повинно бути виконано.

На стадії «Сум'яття» важливо, щоб керівник був наставником, консультував працівників, підтримував фокус на цілях, управляв конфліктами, сприяв досягненню домовленостей між членами групами та заохочував співпрацю. Відповідно до теорії ситуативного лідерства на цьому етапі «продажу» як обґрунтованого переконання керівник продовжує давати настанови щодо напрямку діяльності; втім, основне завдання — надавати психологічну підтримку, яка дозволить зацікавити та залучити членів команди до спільної діяльності, визнавати їх внесок.

На стадії «Нормування» керівникові можна вже менше хвилюватися щодо завдань та результатів, натомість важливо прислухатися, підтримувати належну взаємодію в команді (увага до процесів та стилю роботи), заохочувати участь кожного, співпрацю та ініціативу, фасилітувати обговорення, давати більше можливостей для самостійної діяльності, уповноважувати.

На стадії «Виконання роботи» керівник делегує, спостерігає, наглядає за роботою, але не контролює. Команда не потребує інструкцій чи допомоги, їй потрібні нові самостійні завдання. Від лідера чекають нових проєктів. Лідер підтримує працівників як ментор, сприяючи їх подальшому розвитку.

На стадії «Розформування» важливо визнавати та бути уважним до почуттів людей, оскільки члени команди можуть відчувати себе незахищеними, «сумувати» за своєю командою та минулими досягненнями. Ця стадія може починатися до власне закінчення діяльності команди після «оголошення перерви», це стадія визнання «вимкнення світла». На цій стадії важливою є підтримання керівника, «святкування досягнень», збереження близькості між членами команди, включаючи керівника.

Вищезазначену схему також можна спостерігати і в іншому вигляді, що засвідчує залежність використання ситуативних управлінських підходів від двох ключових показників — рівня бажання членів групи та спроможності членів групи (рис. 5).

Підхід скеровування («говорити», одностороння комунікація, ініціатива у керівника) є доречним, якщо працівникам не вистачає певних навичок, досвіду та вони не є готовими та/або не відчувають потреби, не бажають виконувати нові для них ролі та брати за них відповідальність.

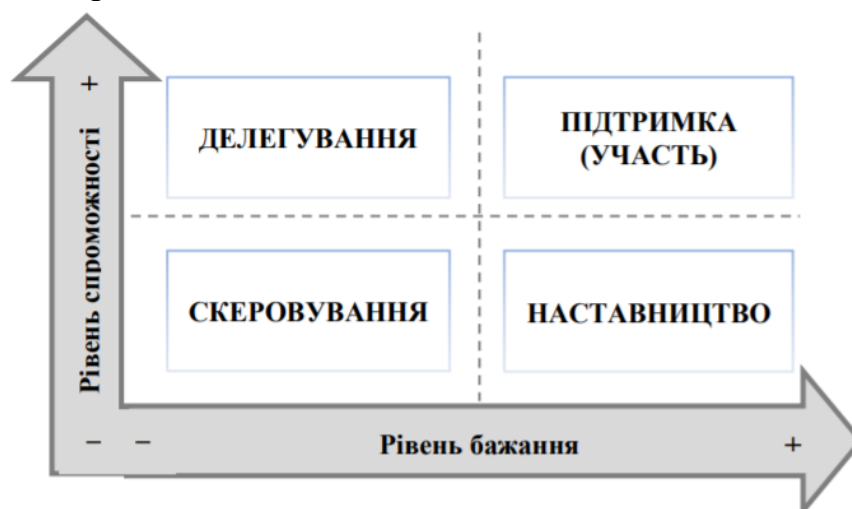


Рис. 5. Фактори для вибору стратегій впливу.

Наставництво керівника («продаж ідей») є доцільним у ситуації, коли працівники бажають працювати, виконувати нову роботу, втім, їм ще бракує певних знань, навичок тощо. На цьому рівні вже є потрібною двостороння комунікація, хоча ініціатива більшою мірою належить керівникові. Підтримка або участь керівника є важливою в тих ситуаціях, коли працівники вже спроможні відігравати нові ролі та виконувати завдання, мають достатньо досвіду, але їм ще може бракувати впевненості.

Керівник повинен прислухатися, використовувати всі можливості двосторонньої комунікації та зворотного зв'язку для мотивування і посилення впевненості працівників. Делегування можливе за умов, якщо працівники мають досвід, спроможність, відданість справі та готові брати відповідальність за дії. На цьому рівні обидві сторони мають рівні можливості для підтримання двосторонньої комунікації, причому ініціативи можуть виходити і від команди. Керівник визнає внесок працівників та стимулює їх подальший розвиток. Це стадія повноцінного залучення.

Під час побудови ефективної команди необхідно орієнтуватися на те, що люди об'єднуються в команду на основі загальних намірів. Такими намірами

стають прагнення здійснювати спільні дії, що виникли в результаті усвідомлення їх значущості.

Формування спільності намірів також поєднується з орієнтацією на забезпечення:

- зростання ефективності роботи команди в цілому та її окремих членів;
- збільшення швидкості та результативності дій команди в кризових ситуаціях;
- культивування відповідального ставлення членів команди до своєї роботи, усвідомлення своєї ролі в спільній справі, розуміння сенсу своєї роботи і роботи всієї команди, турбота про загальний успіх;
- вибір членами команди оптимальних шляхів розвитку всієї команди в цілому.

Зазвичай цілі та завдання, що стоять перед командою, не можуть бути досягнуті окремими її членами через обмеженість у часі та ресурси, а також неможливість оволодіти одному необхідними знаннями і кваліфікацією.

Командна робота також надає емоційну підтримку. Можна варіювати ступінь цієї підтримки від співпереживання і співчуття до активного сприяння.

Команда виступає для її учасників і в ролі зовнішнього знаряддя волі. Нерідко вони сприймають оголошений під час командної роботи план як публічне зобов'язання. Поряд із мотивацією досягнення виникає мотивація схвалення, яка також допомагає долати труднощі на шляху до конкретної мети.



Контрольні питання:

1. Що представляє собою поняття лідерство?
2. Які існують основні теорії лідерства. Відповідь оформіть у вигляді таблиці.
3. Що таке стиль лідерства? В чому полягають основні відмінності керівника і лідера?
4. Назвіть типові невдачі та помилки лідерів.
5. З яких стадій складається життєвий цикл команди та які існують відповідні стратегії діяльності лідера на цих стадіях?



Завдання для самостійного виконання:

1. Аналіз видів лідерства за Б.Д. Паригінім та їх ролі в процесі командоутворення
2. Світові лідери та їх ролі в процесі командоутворення.
3. Розв'язання проблемної ситуації кейсу.

Завдання кейсу:

Зробити аналіз даної ситуації та запропонувати шляхи її вирішення; виявити, які наслідки вона принесе для керівника, для підлеглих, для його друзів та для всієї компанії.

Зміст кейсу.

Олексія Івановича щойно призначили на посаду керівника крупної авіакомпанії Reliable Airways. Перші його кроки були спрямовані на створення «своїх» команди. При цьому в організації працюють багато років провідні фахівці, які володіють всіма особливостями успішної діяльності авіакомпанії. У той же час, новому керівникові необхідно оточити себе фахівцями, яких він знає багато років, але вони не є працівниками даної компанії.

Питання до студентів:

Які ви запропонуєте шляхи вирішення цієї ситуації?



ТЕМА 7. Управління конфліктами в процесі командоутворення.

Ключові слова: конфлікт, функції конфлікту, організаційно-управлінський конфлікт, управлінський конфлікт», вирішення конфлікту, сприятливий психологічний клімат, молодий спеціаліст, соціальний капітал.

1. Поняття конфлікту та його функції.
2. Основні етапи виникнення і розвитку конфліктів.
3. Специфіка управлінського конфлікту.
4. Види конфлікту в сфері «організаційного імперативу».

1. Поняття конфлікту та його функції.

Будь-яка діяльність підприємств (виробнича, комерційна та підприємницька) та компаній, а також керівництво ними спонукає та викликає різноманітні конфліктні ситуації. Однак цим не обмежуються різновиди конфліктів: вони можуть бути побутові, соціальні, політичні тощо. Однією з причин виникнення конфлікту може бути безпідставна критика когось кимось або неоднозначне сприйняття її на свою адресу. Небажаними наслідками можуть стати плинність кадрів, що буде зростати, зниження продуктивності праці, загальне погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, в найгіршому випадку – розпад організації.

В багатьох випадках вирішення конфлікту досягається без участі третьої особи. Але якщо врегулювання конфлікту відбувається за її участі, тоді цю роль може виконувати лідер цього колективу, виховний вплив якого на сторони

конфлікту матиме позитивні наслідки. Він може швидко залагодити конфлікт там, де без нього досягнення компромісу чи вирішення конфлікту є неможливим.

Конфлікт (від латинського *conflictus*) – зіткнення протилежно спрямованих суперечливих тенденцій, цілей, інтересів, позицій, думок; загострення відносин, коли стають несумісними цілі різних сторін; суперечність, яка важко вирішується і пов'язана з гострими емоційними переживаннями.

Науковці з дослідження конфліктів дійшли висновку, що конфлікт виконує **дві функції**: позитивну (конструктивну) і негативну (деструктивну)

Позитивні функції конфлікту

Конфлікт розглядається як джерело розвитку. Ця позитивна функція набуває кризової форми та впливає, провокує, стимулює зміни в суспільстві. Дослідником цієї функціональної спрямованості став Е. Еріксон. Надалі ми наводимо інші концепції щодо дослідження конфлікту як позитивного явища, відповідно із коментарями авторів.

Конфлікт сигналізує, що наразі компанії необхідні зміни. Ф. Є. Василюк у контексті дослідження критичних ситуацій наголошує на позитивній його ролі, для життєдіяльності його необхідно використовувати бо вони сигнализують про суперечності в стосунках і дають змогу вирішити їх або ж довести до реального зіткнення, яке може мати згубну для особистостей роз'язку. Цей аспект має реалізацію і в контексті міжособистісних стосунків.

Конструктивні функції конфлікту

Соціологи чиказької школи розглядають цю дефініцію як можливість зближення. Вони зазначають, людей зближують проблемні ситуації, а конфлікт – це можливість розмовляти відверто, коли особистості, поспілкувавшись, мають порозумітися.

Сутність конфлікту полягає у можливості зняття напруження, оздоровлення відносин. Досить активно використовується в педагогічній практиці. А. С. Макаренко рекомендує вирішувати конфлікт методом вибуху, що являє собою доведення конфлікту до останньої межі, до такого стану, коли ребром поставлено питання — бути членом суспільства чи вийти з нього.

Конфлікт перешкоджає закріпленню системи відносин, спонукає її до розвитку, відкриває шлях до інновацій, здатних удосконалити суспільні відносини.

Конфлікт допомагає у пізнанні один одного його учасникам та одночасно спонукає обмін інформацією між ними, стимулює рух інформаційних потоків.

Досліджуване явище сприяє структуруванню соціальних груп, групуванню людей, які мають схожі чи однакові погляди, думки тощо.

Конфлікт стимулює активність особистостей, знижує рівень покірності.

Особливість конфлікту полягає у вихованні почуття відповідальності серед людей, допомагає їм усвідомлювати свою

значущість.

У процесі виникнення критичних ситуацій виявляються непомітні до того чесноти та недоліки людей, що приховані за їхніми моральними якостями (принциповість, професіоналізм, стійкість, лідерство).

Розв'язання конфлікту допомагає зняти напруження.

Конфлікт допомагає провести діагностику стану відносин.

Отже, конфлікт має безліч аспектів, які позитивно впливають на життєдіяльність людей. Однак є ще одна функціональна спрямованість конфлікту – деструктивна.

Негативні функції конфлікту

Конфлікт погіршує мікроклімат в колективі, що приводить до зниження продуктивності праці.

Завдяки конфлікту відбувається відволікання частини людей для його вирішення (створення для них дискомфорту, витрати на невідпрацьовані за виробничим планом години).

Деструктивні функції конфлікту

Під час конфлікту відсутнє розуміння один одного сторін-учасників та відбувається їх неадекватне сприйняття.

Конфлікт здатний уповільнювати або послаблювати співробітництво між сторонами, що до нього залучені, під час його проведення або після нього.

Конфлікт спонукає конфронтаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на розв'язання проблеми для обох сторін.

Процес вирішення конфлікту потребує моральних та матеріальних витрат.

2. Основні етапи виникнення і розвитку конфліктів

Кожен з **етапів розвитку конфлікту** характеризує його розвиток від виникнення і до моменту розв'язання. Вони насамперед описують методологію управління та спонукають пошук оптимальних рішень.

1. Виникнення і розвиток суперечливої ситуації з протилежно спрямованими думками. Така ситуація створюється суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. Усвідомлення суперечливої ситуації як конфліктної принаймні одним із учасників та емоційне переживання цього факту. У результаті виникають зовнішні прояви цього явища: зміни в настрої, критичні і недобррозичливі висловлювання на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним та ін.

3. Початок відкритої конфліктної взаємодії. Один з учасників, який усвідомив для себе суть конфлікту, починає активно діяти. Така діяльність (заяви, попередження, критичні висловлювання та ін.) спрямована не на

користь опонента, а проти нього, який також застосовує адекватні дії проти ініціатора конфлікту.

4. Розвиток відкритого конфлікту. Учасники відкриваються, розказують про свої позиції та ставлять умови, за яких конфлікт буде вичерпано, але вони можуть і не усвідомлювати особистих інтересів чи не розуміти предмету конфлікту.

5. Розв'язання конфлікту. Як правило, на цьому етапі відбувається пошук виходу з суперечливої ситуації або компромісу, тобто способу, методу та інше його розв'язання. Одну з головних ролей на даному етапі виконує лідер.

Не всі вбачають в лідері панацею для урегулювання конфлікту. Існує безліч підходів до розуміння ролі лідера трудового колективу під час розв'язання суперечливих ситуацій.

Лідер – посередник у конфлікті або арбітр. Вважається, що арбітраж має кілька особливостей, які знижують його ефективність під час вирішення міжособистісних конфліктів, а саме:

- необхідність прийняття рішень спонукає лідера до пошуку «істини», що носить некоректний характер у випадку побудови людських відносин;
- прийняття рішення «на користь» однієї зі сторін у протилежній викликає негативні реакції в бік арбітра;
- укріплюється відповідальність лідера за реалізацію та наслідки рішення під час його прийняття;
- саме вирішення питання лідером торкається предмета суперечки, але не взаємовідносин сторін, тому неможливим є договір між сторонами, а отже, і повне вирішення конфлікту.

Лідеру трудового колективу необхідно вміти застосовувати типи посередництва, щоб бути посередником. На даний час, науковці дійшли до висновку, що основними ролями у конфліктній ситуації для лідера є ролі посередника й арбітра, а ось додатковими виступають ролі помічника, спостерігача, третейського судді.

Найбільш оптимальною моделлю арбітра вважається в наступних ситуаціях:

- лідер має справу з конфліктами, що швидко наростають;
- одна зі сторін суттєво неправа, і це явно видно;
- протікання конфлікту відбувається в екстремальних умовах (аварійна ситуація, бойова ситуація);
- службові обов'язки визначають його дії як арбітра (наприклад, в умовах Повітряних Сил);
- коли час не розраховано на детальний аналіз питання;
- конфлікт короткотривалий та дрібний, несуттєвий.

Лідеру доцільно використовувати роль арбітра під час регулювання вертикальних конфліктів особливо, коли відстань між опонентами всього в кілька сходинок ієрархічної піраміди.

Моделлю посередника може використовуватися лідером за умови регулювання конфліктів у наступних ситуаціях:

- коли сторони конфлікту мають приблизно рівний статус щодо посади;
- якщо неприязні складні відносини сторін мають довгу історію, тривалі;
- якщо у сторін конфлікту налагоджена комунікація, високий рівень навичок спілкування, загального розвитку і культури;
- відсутність визначених критеріїв вирішення проблеми.

Лідер трудового колективу у ролі посередника повинен розділяти розмови з опонентами, проводити підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з урегулювання конфлікту та фіксацію його завершення. Зі згоди сторін конфлікту лідер колективу може винести обговорення питання за нараду експертів, залучити друзів опонентів тощо.

Аналіз конфліктної ситуації. Такий аналіз проводиться в кілька етапів. Лідер отримує інформацію про конфлікт з різних джерел. Він може бути свідком конфлікту, до нього можуть звернутися один чи обидва учасники, інформація може надходити від керівництва або співробітників компанії, що працюють разом з учасниками конфлікту. Якщо отримана інформація говорить про небезпечний розвиток конфлікту, то лідер припиняє протиставлення або обмежує їх взаємодію.

Зібрані дані про суперечку дозволяють отримати інформацію про протиріччя, взяті за основу, причину конфлікту, позицію учасників, ті позиції. Які відстоюються тощо. Інформацію можуть надавати самі учасники, їх керівники, підлеглі, неформальні лідери, друзі, свідки, навіть члени їх сімей. Важливо від початку участі у регулюванні відмовитися від негативних настроїв або підтримки одного з опонентів. Треба триматися об'єктивної позиції, щоб не помилитися та не спотворювати розуміння інформації, яку лідер отримує.

Після того, як інформацію зібрано, відбувається її аналіз, під час якого лідеру треба усвідомити причини та привід конфлікту, стадію його розвитку, збитки, тощо. Коли проводиться аналіз позиції учасників, необхідним є обов'язкове встановлення цілей, інтересів, потреб, що спровокували суперечку, можливості опонентів щодо оволодіння об'єктами конфлікту, ставлення до нього тощо.

Під час оцінювання ступеня розвитку конфлікту однозначним є наявність відмови від емпатії, тобто прагнення до нейтральної позиції по відношенню до самого процесу та його учасників. Треба відмовитися від негативної установки. Треба спробувати уникнути спотворення можливих результатів суперечки, а також правильно оцінити свої можливості щодо процесу регулювання.

Зазначений вище процес містить: уточнення інформації та конкретизацію прийнятих рішень, зняття після конфліктної напруги у відносинах учасників суперечки, аналіз досвіду завершеного конфлікту.

Наступним моментом у діяльності лідера трудового колективу стає вибір способу вирішення конфлікту. При цьому лідер може використати будь-яку політику медіаторства (посередник, арбітр, помічник тощо).

Реалізація обраного способу передбачає постійне уточнення та перевірку достовірності інформації, яку отримує лідер.

Зняття після конфлікту напруги. Лідеру колективу доцільно з цією метою допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що відбулося, щоб не допустити негативного ставлення в майбутньому, отримати правильний висновок тощо.

Аналіз отриманого досвіду дозволяє лідеру колективу, де відбувся конфлікт обдумати свої дії, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед співробітників і \ або підлеглих.

Шляхи вирішення конфліктів. Під час вирішення конфліктної ситуації необхідно враховувати світогляд співробітників, рівень їх інтелекту, інтерес та здібності до виконуваної роботи, рівень емоційного стану, ставлення до соціальних цінностей, суспільних цілей тощо.

До функцій лідера входить прагнення враховувати на спрямовувати духовну атмосферу колективу, яка проявляється в специфіці відносин людей один до одного, до спільної справи, бажання розвивати атмосферу взаєморозуміння, поважного ставлення один до одного, принципості та відповідальності, які поєднані з внутрішньою дисципліною та підвищенням рівня активності колективної діяльності.

Лідеру слід спрямовувати взаємовідносини колег таким чином, щоб дотримуватися чіткої субординації, яка заснована на здобутому авторитеті та високих моральних якостях.

Лідеру потрібно ставити за мету формування доброзичливості чесності, правдивості, здатності до критики та самокритики, працелюбність тощо.

3. Специфіка управлінського конфлікту

Організаційно-управлінський конфлікт - це конфлікт між членами керуючої організації, керівниками і виконавцями, що утворюються в їх складі первинними групами, між різними підрозділами в даній системі управління з приводу цілей, методів і засобів управлінської та організаційної діяльності, а також її результатів і соціальних наслідків.

Конфліктологи виділяють наступні основні причини організаційно-управлінського конфлікту: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, уявленнях і цінностях, в манері поведінки і рівень освіти, погані комунікації.

Розподіл ресурсів. Навіть у найбільших компаніях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси і фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним чином досягти цілей організації. Виділити велику частку ресурсів якомусь одному керівнику, підлеглому або групі означає, що інші одержать меншу частку від загальної кількості. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різних видів конфлікту.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, що складаються з взаємозалежних елементів, при неадекватній роботі одного підрозділу або людини

взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту. Деякі типи організаційних структур і відносин як би сприяють конфлікту, що виникає з взаємозалежності задач.

Відмінності в цілях. Можливість конфлікту збільшується в міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більше уваги їх досягненню, ніж цілей організації.

Відмінності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти певної мети. Замість того щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які, на їхню думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб.

Відмінності в манері поведінки і в життєвому досвіді також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Дослідження показують, що люди з рисами характеру, які роблять їх найвищою мірою авторитарними, догматичними, байдужими до такого поняття, як «самоповага», швидше за вступають в конфлікт. Інші дослідження показали, що відмінності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці і соціальних характеристиках зменшують ступінь взаєморозуміння і співпраці між представниками різних підрозділів.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. Основними проблемами передачі інформації, що викликають конфлікт, є неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити посадові обов'язки і функції всіх співробітників і підрозділів, а також пред'явлення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникати або посилюватися через нездатність керівників розробити і довести до відома підпорядкованих точний опис посадових обов'язків.

Всю сукупну діяльність управлінської організації будь-якого рівня, будь то, скажімо, апарат місцевого самоврядування, департамент обласної адміністрації або управлінський орган федерального рівня, можна розділити на дві сфери:

- 1) забезпечення організаційних умов всередині себе для виконання запропонованих функції (реалізація «*організаційного імперативу*»). Це процес самовідтворення організації, який триває до тих пір, поки існує і реально діє організація. Оскільки змінюються умови діяльності і набір завдань, то модифікуються і функції, оновлюється склад персоналії керівного ядра і виконавців;
- 2) целеполагаюча діяльність, складова зміст управлінського процесу. Це сфера взаємодії з об'єктом управління: конкретної спільністю людей, видом їх діяльності.

Більше половини конфліктів у взаєминах керівників середньої ланки безпосередньо пов'язані з організацією їх взаємодії в процесі спільної діяльності. Ще більше конфліктів викликається протиріччями спільної діяльності в діаді «начальник - підлеглий». Одна з основних причин конфліктів, що виникають в процесі спільної діяльності, - прийняття людьми

некомпетентних рішень, перш за все управлінських. Такі рішення провокують конфлікти між їх авторами і виконавцями, а також іншими людьми, чий інтереси ці рішення зачіпають.

Конфліктогенними можуть бути не тільки некомпетентні рішення керівника, а й такі ж рішення підлеглого. Ухвалення обґрунтованих управлінських рішень - найважливіша умова попередження конфліктів всіх рівнів. Самою значущою характеристикою якості управління колективом є обґрунтованість прийнятих керівництвом рішень. Саме необґрунтовані рішення поряд з ігноруванням керівниками інтересів і думок підлеглих, що виконують конкретне рішення, найчастіше призводять до конфліктів.

Виділяють три головні причини виникнення конфліктних рішень в стратегічному управлінні організації:

1) низька якість обґрунтування управлінських рішень (багато рішення не обґрунтовуються або обґрунтовуються погано; часто дається неглибока й неповна характеристика об'єкта управління, тобто описова модель, а потім відразу пропонується система заходів по управлінню, причому технологія їх втілення в життя не тільки не розкривається, але і не зачіпається);

2) виражений технократичний підхід до управління соціальними та соціотехнічними системами (керівники різних рівнів все ще погано розуміють, що, не поставивши до процесі підготовки управлінського рішення в центр людини, важко розраховувати на досягнення будь-яких цілей, бо будь-яка справа робиться не стільки машинами, скільки людьми);

3) волюнтаризм (притаманний досить значній кількості вітчизняних керівників і виявляється, по-перше, в прийнятті рішень про радикальні перетворення тих об'єктів, явищ, систем, які недостатньо добре вивчені, а вольовий компонент домінує над інформаційно-аналітичним, по-друге, для волюнтаристського рішення характерно ігнорування інтересів інших людей або соціальних груп, а керівник волюнтаристського типу абсолютизує правильність власних підходів до вирішення проблеми, не враховуючи думки тих, хто робить разом з ним).

Практика показує, що характер конфліктів в різних сферах діяльності різний.

4. Види конфлікту в сфері «організаційного імперативу»

Конфлікт, пов'язаний з розподілом статусів і влади. Перше впливає з невідповідності кількості статусів високого рангу готівковим або потенційним домаганням членів організації. Друге пояснюється двома обставинами. В організації створюється ієрархія посад і, відповідно, має місце делегування влади від вищих ланок керівництва до нижчестоящим, а будь-яка влада, в тому числі делегована, має тенденцію до саморозширення меж застосування, звідси зіткнення її суб'єкта з вищим. Разом з тим ієрархічність побудови організації та управління внутрішньо породжує односторонню відповідальність нижчих ланок перед вищими (більшості перед меншістю), що призводить до адміністративному свавіллю, казенному байдужості до прав і потреб пересічних

членів організації, нехтування до думки і досвіду колективу. Природне суперництво через статусів перетворюється при невмілому керівництві в міжособну неприязнь, в «підсижування» одними співробітниками інших і призводить в кінцевому підсумку до розвалу організації як єдиного цілого.

Відносна автономність підрозділів організації, обумовлена специфікою функціональних обов'язків і пов'язаної з цим відповідальністю, - нормальний стан організації, яка передбачає лише латентний конфлікт. Відкритим ж він стає, якщо керівництво підрозділу перевищує свої повноваження, претендує на частину влади керівництва організації як цілого. І навпаки, якщо це керівництво прагне позбавити покладених владних повноважень підрозділ і в будь-якому питанні нав'язати свою волю.

Конфлікт, що породжується проявом різноманітних дисфункцій в організації, обумовлених як об'єктивними, так і суб'єктивними обставинами. Серед об'єктивних - ситуація соціальної зміни. Організація функціонує в певних внутрішніх і зовнішніх умовах (соціальна і політична середа). Причому вони не залишаються незмінними. Виникаючі зміни порушують усталений спосіб функціонування, відбувається певна дезорганізація системи.

Соціальна дезорганізація - невід'ємна частина процесу соціальної зміни. Дисфункціональний стан є характерним для кризових ситуацій. Можливі випадки спровокованої дисфункціональності, зокрема навмисним створенням ситуації, при якій організація змушена (або її змушують) займатися невласними її справами. В системі державного управління це відбувається найчастіше тоді, коли замість адміністративного управління тієї чи іншої структури доводиться займатися політичними питаннями.

Конфлікт, обумовлений неадекватним розподілом праці між членами організації і, відповідно, неадекватною рольовою структурою колективу. Він впливає з помилкової стратегії і тактики підбору і розстановки кадрів. Непрофесіоналізм - безпосередній прояв і причина такого конфлікту.

Конфлікт, що виникає на базі порушення формальних та неформальних норм, «правил гри». Будь-яка норма передбачає можливість відхилення від неї в реальній поведінці. Протиріччя між нормою як ідеальною моделлю, зразком поведінки і її фактичною реалізацією стає конфліктом в разі відхилень у поведінці. Причини конфлікту різноманітні. Серед них одні з головних - *особистісні*. «Атмосфера безособовості» встановлює межі допустимого відхилення від зразків поведінки, а особистісні мотиви порушують ці межі.

Порушення норм і пов'язаний з цим конфлікт, закладений в середині системи санкцій і стимулів праці, прийнятої і використовуваної в організації. Будь-яка класифікація співробітників як база оплати праці не може бути ідеальною і задовольнити домагання кожного. Конфлікт в цій області відносин передбачається об'єктивно. Суб'єктивне начало робить його реальним. Суб'єктивізм в розумінні заходів стимулювання праці як з боку керівників, так і виконавців викликає ту чи іншу гостроту конфлікту. Негативні стимули і санкції самі по собі свідчать про прояв конфлікту між членами організації: підлеглими і керівниками.

Об'єктивним законом функціонування організації є її внутрішня інтеграція, згуртування членів в єдине ціле.

Конфлікт між системою стимулів, спрямованих на підвищення інтеграції і антистимулів зазначеного процесу - один із суттєвих видів в типології конфліктів, властивих реалізації «організаційного імперативу».

Організаційна робота всередині управлінського колективу не відділена від діяльності щодо розробки, прийняття і реалізації рішень. Навпаки, одне переходить в інше, перше служить передумовою другого. Тому конфлікти в організаційних відносинах проявляються в процесах, пов'язаних безпосередньо з управлінськими рішеннями.

Гострі конфліктні ситуації, що виникають в процесі прийняття, а також в ході реалізації рішень, обумовлені діалектикою цілей і засобів, цілей і результатів.

Мета виправдовує засоби - варіант волюнтаристської дії, як правило, пов'язаний з великими, а може бути, навіть небезпечними втратами для організації і суспільства. Кошти мають відповідати конструктивному раціональному змісту мети і забезпечити оптимальний результат при мінімальних втратах і витратах ресурсів. Це інший варіант, протилежний першому, конфліктний по відношенню до нього. «Певна мета - певні кошти» - варіант послідовно продуманого рішення. «Певна мета - невизначені кошти» - вид рішення за відсутності достатньої інформації про ситуацію і т.д.

Результат реалізованого рішення в основному відповідає його меті - ситуація безконфліктна. І навпаки, конфлікт очевидний у разі їх невідповідності.

Конфліктність або безконфліктність, характер і гострота конфліктності, узгодженість або її відсутність в разі виникнення конфліктних ситуацій при прийнятті та реалізації рішень у величезній мірі залежать від якостей лідера, відповідального за цей найважливіший процес. Адже мова йде про вибір і реалізації такого проекту дій, який би забезпечив єдність колективу, позитивну кооперацію в процесі досягнення очікуваного загального результату.

Мистецтво керівництва включає здатність приймати рішення швидко і професійно, користуватися владою переконливо і в прийнятних для всіх формах.



Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність поняття конфлікту та його функції.
2. Охарактеризуйте основні етапи виникнення і розвитку конфліктів.
3. В чому полягає специфіка управлінського конфлікту.
4. Проаналізуйте види конфлікту в сфері «організаційного імперативу».



Завдання для самостійного виконання:

1. Управління конфліктами в процесі командування.
2. Конфліктні стадії розвитку.
3. Критична маса фактів, що свідчать про недостатню ефективність функціонування злагодженої команди.
4. Модель неформального розподілу впливу і влади.
5. Пасивна, або непряма агресія.
6. Конфліктна стадія групового розвитку.
7. Цільові стратегії в конфліктній ситуації (концепція К. Томаса) і відповідні їм поведінкові моделі. Питання на зміст і уточнення.
8. Взаємодія членів підгрупи зі своїм представником.
9. Груповий варіант техніки Інкауантер.
10. Критерії оцінки ефективності зворотного зв'язку. Визначення місії команди і короткий виклад командного бачення.
11. Розподіл формальних і неформальних владних повноважень і відповідальності в команді. Відповідальність і влада.



ТЕМА 8. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди.

1. Коучинг: сутність та історичні аспекти виникнення. Відмінні риси коучингу від інших видів надання допомоги особистості.
2. Принципи та інструменти коучингу.
3. Види коучингу.
4. Професійні стандарти коучингу.

Ключові слова: команда, тренінг, коучинг, коучинг у практиці команди, Коучинг особистої активності, соціально-психологічний тренінг.

1. Коучинг: сутність та історичні аспекти виникнення.

На сьогоднішній день сформувалося безліч напрямів і шкіл, які використовують різні методи застосування коучингу. Різноманітність понять «коучинг» свідчить про те, що це багатогранний інструмент, який складно описати лише одним визначенням.

Коуч – це одна із професій XXI століття, яка стрімко поширюється у всьому світі. За даними Міжнародної Федерації Коучингу (International Coach

Federation – надалі – ICF) – всесвітньо відомої організації, що займається розвитком професійного коучингу, зараз у світі працює понад 40000 сертифікованих коучів. Ще двадцять років тому працювати з коучем вважалося екстравагантним, десять років тому – модним. Сьогодні коучинг – звичне явище як у сфері бізнесу, де він активно використовується у сфері управління людськими ресурсами (HR-менеджмент), у роботі з бізнес-консультантами, аудиторами, фахівцями з підбору персоналу, так і в інших сферах людського життя: освіті, спорті, особистому житті тощо.

Сама етимологія слова «коуч» походить від назви невеличкого угорського містечка Коч, яке було розташоване в Європі напівдорозі від Відня до Будапешту. У цьому місті у XV столітті виготовляли вози, карети та екіпажі. Одна із найкращих карет, яка була створена майстрами цього міста, що була розрахована на чотири особи, отримала назву «кочи зекер», що в перекладі означало «карета з Коч». І вже в XVI та XVII ст. аналог даної карети стали виготовляти по всій Європі. У різних країнах її називали по-різному: у Австрії – «котче», у Франції – «коше», у Італії – «коччіо», у Англії – «коуч». Внаслідок цього слово «коуч» стало означати засіб пересування, що доставляє людей із пункту А в пункт Б. У цьому відображається глибока сутність даного слова, це «те, що швидко доставляє до мети та допомагає рухатися на 9 шляху до цієї мети». І як колись слушно зауважив Роберт Ділтс: «Сутність коучингу полягає у тому, щоб запропонувати «засіб пересування», що дозволяє особі або групі осіб перейти з поточного стану в будь-який бажаний стан, використовуючи найкоротший шлях. В цій подорожі треба визначити основні наявні ресурси, а також, виявити та нейтралізувати можливі перешкоди».

У XIX ст. «коучами» англійські студенти почали називали приватних педагогів і репетиторів, які допомагали добре підготуватися їм до екзаменів. Наприкінці XIX – початку XX ст. це слово увійшло у спортивну лексику як назва професії, яка допомагає спортсмену добре підготуватися до змагань і використати усі внутрішні ресурси для перемоги у цих змаганнях. Згодом у 50-х рр. XX ст. це поняття почали використовувати із всім, що пов'язано з консультуванням, наставництвом, інструктуванням.

З 80-х років XX ст. коучинг офіційно впроваджений у бізнесі, а як окрема професія – остаточно сформувалася у 90-х роках XX ст. У США професія «коуч» визнана у 2001 р. завдяки Міжнародній Федерації Коучингу (ICF).

Основоположником коучингового підходу вважається У. Тімоті Голві (англ. W. Timothy Gallwey) – викладач Гарвардського університету і тренер з тенісу. Почалося все з того, що Т. Голві видав книгу «Внутрішня гра в теніс» (1974 р. XX ст.), яка стала міжнародним бестселером. Слово «внутрішній» автор використовував для опису внутрішнього стану гравців, оскільки, користуючись виразом Т. Голві, «опонент всередині нас важчий, ніж супротивник в реальній грі». Автор розробив революційну методику навчання гри в теніс, коли сам гравець знаходить власний, кращий шлях розвитку власних здібностей для досягнення результату.

Т. Голві у своїй книзі пише, що ідея внутрішньої гри спала йому на думку під час роботи тренером із тенісу. Досліджувати процеси навчання та змін на

прикладі спорту виявилося доволі зручно, оскільки тут присутня цілковита зрозумілість цілей і є можливість безпосередньо спостерігати за своїми спортивними досягненнями. Т. Голві помітив, що довіряючи експертній оцінці тренера, спортсмен зводить свою відповідальність до рівня точного виконання того, що йому говорять. У результаті такого підходу страждає готовність вчитися й усвідомлено нести відповідальність за результати.

Згідно із формулюванням Т. Голві, супротивник всередині нас набагато небезпечніше суперника по той бік «сітки» (в тенісі). Завдання тренера при цьому – допомогти гравцеві усунути або пом'якшити внутрішні бар'єри, що заважають успішній грі. У результаті з'явиться природна здатність людини ефективно вчитися на власному досвіді та досягати поставлених цілей. Мета «внутрішньої гри» – зменшити будьяке втручання зі сторони, що обмежує повне розкриття потенціалу людини.

Основа цього методу полягає в тому, що учень (гравець) вже володіє всіма необхідними ресурсами для вирішення поставленого перед собою завдання, а коуч тільки створює необхідні умови для того, щоб допомогти йому структурувати певним чином інформацію у його свідомості. На підставі чого, сам учень (гравець) знаходить унікальне рішення для вирішення власного завдання або конкретної ситуації.

Пізніше Т. Голві переніс цю методику в бізнес. Вона стала називатися коучингом. Застосування методу внутрішньої гри у бізнесі полягала у пошуку найкращих способів управління змінами. Серед основних завдань – допомогти усім працівникам компанії навчитися вчитися та самостійно приймати рішення; допомогти менеджерам навчитися бути коучами; допомогти керівникам навчитися створювати «організації, які постійно вдосконалюються у процесі навчання власних працівників».

Отже, сучасна версія коучингу прийшла до нас із світу спорту як один із методів навчання тенісу, який пізніше використовувався у лижному спорті та гольфі і який відрізнявся від традиційних методів навчання та ґрунтувався на «усвідомленні, довірі та виборі». **Згідно Т. Голві, коучинг – це методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності.** Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж вчить. Це не тільки техніка, яка застосовується в певних обставинах, а ще і метод управління, метод взаємодії з людьми, а також спосіб мислення.

Підхід, який запропонував Т. Голві, насправді застосовувався і раніше, приблизно 2500 років тому, давньогрецьким філософом Сократом. Він навчав стародавніх греків, як поліпшити власне життя. У першу чергу за допомогою питань він діагностував інтелектуальний потенціал своїх учнів і підштовхував до роздумів про власне життя, а потім у відповідний спосіб за допомогою заданих питань сприяв тому, щоб вони самостійно приходили до думки як вчинити в тій чи іншій ситуації. Не даючи їм, однак, готових рішень, наштовхуючи питаннями на самостійне знаходження відповідей на нагальні життєві виклики. Це можна показати на прикладі притчі:

Один чоловік запитав у Сократа:

– Знаєш, що мені сказав про тебе твій друг?

– Почекай, – зупинив його Сократ, – просій спочатку те, що збираєшся сказати, скрізь три сита.

– Три сита?

– Перш ніж що-небудь говорити, потрібно це тричі просіяти. Спочатку через сито правди. Ти впевнений, що це правда?

– Ні, я просто чув це.

– Це означає, що ти не знаєш, це правда чи ні. Тоді просіємо через друге сито – сито доброти. Ти хочеш сказати про мого друга щось хороше?

– Ні, навпаки.

– Таким чином, – продовжував Сократ, – ти збираєшся сказати про нього щось погане, але навіть не впевнений в тому, що це правда. Спробуємо третє сито – сито користі. Чи варте мені почути те, що ти хочеш розповісти?

– Ні, в цьому немає необхідності.

– Отже, – уклав Сократ, – у тому, що ти хочеш сказати, немає ні правди, ні доброти, ні користі. Навіщо тоді говорити про це?

Відмінні риси коучингу від інших видів надання допомоги особистості.

Коучинг використовує багато принципів із філософії, психології, педагогіки, менеджменту та спрямований передусім на покращення життя людей у професійній та особистісних сферах. Тому важливо розрізняти поняття «коуч», «психолог», «тренер», «консультант», «терапевт», «експерт» тощо.

Ймовірно, якщо проводити аналогію із спортом, то найближче до поняття «коуч» буде поняття «персональний тренер». Ви платите комусь, щоб отримати «персонального помічника», який вам допомагає поставити мету та розробити стратегію її досягнення. При цьому тренер постійно вас контролює та відкидає будь-які виправдування за ухилення від роботи, необхідної для надання вашому тілу бажаної форми. Коучинг багато в чому схожий на індивідуальні тренування: вам допомагають надати вашому життю тієї форми, якої ви бажаєте. Зі сторони може здаватися, що чемпіони на піку своїх досягнень менше всього потребують тренера, але вони навпаки, часто приписують велику частку свого успіху саме тренеріві. Будь-який атлет, що виступає на високому спортивному рівні, або футбольна команда не зможуть досягти успіху без постійної допомоги та порад тренера.

Разом з цим, персональний тренер і коуч мають багато спільних рис. Основна мета тренера – виявити краще у спортсмена та переконати його, щоб він завжди працював на піку своїх можливостей. Навички та стратегії роботи в команді (якщо це командний вид спорту) – важлива складова успіху. Визначення та реалізація шляху до мети (або цілей) – одне з основних завдань на тренуванні. Спортивний тренер є експертом у своєму виді спорту, фахівець з коучингу є експертом в самому процесі коучингу, хоча, звісно, не виключається, що він може мати і спеціальні знання у сфері діяльності клієнта. Коучинг базується на тому, що клієнт змагається тільки із самим собою та удосконалюється заради досягнення поставлених перед собою цілей.

Коуч – не єдиний фахівець, що пропонує клієнтові допомогу в різних життєвих ситуаціях, і важливо відрізнити його від усіх інших професіоналів у цій сфері. Деякі фахівці з коучингу пояснюють відмінність своєї роботи від інших допомагаючих професій, у спрощеному вигляді, використовуючи аналогію з вибором і купівлею велосипеда. Розглянемо це на прикладі нижче.

Консультант обговорюватиме з вами, що зупиняє вас в тому, щоб піти і купити велосипед. Він проаналізує всі наявні у вас «блоки» і поцікавиться, чого ви боїтеся. Він обговорить з вами всі нюанси купівлі: хто виробник, яка модель, який колір. Після консультації ви відчуєте себе здатним піти та купити велосипед впевнено та без сторонньої допомоги.

Консультанти допомагають людям долати життєві труднощі та часто спеціалізуються в якій-небудь специфічній сфері або проблемі. Так, існують консультанти, які допомагають при важкій втраті, консультанти у сфері міжособистісних стосунків, пост-травматичного стресового розладу і т.ін. Популярний образ консультанта – це хтось дбайливий, готовий витратити багато часу, щоб допомогти клієнтові впоратися з проблемою. Коучинг припускає повну відвертість у стосунках, і коуч скаже правду клієнту ще при першій зустрічі, і так буде впродовж всіх наступних розмов (у коучингу їх називають сесіями).

Експерт вивчить усі доступні види велосипедів і повідомить вам результати їх порівняльного аналізу. Він може поради, яка модель вам більше підійде, і навіть проінструктувати, як на ній їздити. Він зазвичай є фахівцем у певній області бізнесу або знань, власне, саме тому з ним і консультуються. У коуча може не бути спеціальних знань, але він є фахівцем з коучингу як методики допомоги. Обидва – і консультант, і коуч – діляться з клієнтом інформацією та знаннями, але коуч при цьому створює умови, які спонукають клієнта до внутрішніх змін і особистісного зростання.

Коуч вислухає все, що ви скажете про ваше бажання зайнятися велосипедним спортом. Він поставить питання, щоб зрозуміти, яким саме видом велоспорту ви хочете зайнятися, і чи знаєте, яка саме модель велосипеда вам до вподоби. Він може попросити вас зібрати інформацію про велосипеди та магазини, запропонує назвати конкретний день, коли ви купите його. Він допоможе вам на нього всістися і бігтиме поруч, поки ви вчитиметеся. А також перевірятиме час від часу, чи дійсно це приносить вам задоволення. Він не допоможе вам піднятися, коли ви впадете, але наполягатиме, щоб ви зрозуміли, чому це сталося й як вам уникнути цього майбутньому. Разом ви обговорите, що дає вам досвід їзди на велосипеді і ким ви хочете стати: професійним велосипедистом або просто аматором.

Іншими словами, у певний момент, коли клієнт зупиняється та не знає, як і куди далі рухатися, *тренер* проводить цього «велосипедиста» через вправи та завдання, щоб згодом усе відпрацьоване він міг відтворити самостійно. А що у такому разі робить коуч? Коуч сідає на велосипед разом із клієнтом і просто запитує: «Куди Ви хочете поїхати?», тобто він не пропонує готових варіантів рішень. Коуч надихає та направляє клієнта на досягнення результату, буде слухатиме, уточнюватиме та підтримуватиме його. Ефективний коучинг

залежить не лише від майстерності коуча, але і від міри професійної й особистісної зрілості клієнта. У зв'язку з цим у коучингу вкрай важливо дотримуватися принципу усвідомленості дій, а також відповідальності за результат (Девід Флек, президент Асоціації коучів у Сан-Антоніо, США).

Коучинг – це унікальний підхід, що увібрав у себе найкорисніше з інших систем допомоги людині: з психотерапії – запозичені прийняття клієнта таким, який він є, створення безпечного простору для нього, відсутність внесення коучем власного розуміння ситуації, моделей, шаблонів та рецептів, допомога клієнтові в усвідомленні його картини світу, його цінностей; з тренерства – стимулювання активних змін; підтримка ініціативи, дії, допомога у створенні внутрішніх і зовнішніх стимулів; виклик, спільна діяльність («давай разом!»). Усе це робить коучинг абсолютно особливим, надзвичайно продуктивним і дуже привабливим для тих, кому важливо управляти власним життям, повністю реалізуючи свої таланти та здібності.

Коучинг відрізняється від класичного тренінгу та класичного консультування тим, що коуч не дає порад і рекомендацій, а шукає вирішення спільно з клієнтом. Від психологічного консультування коучинг відрізняється спрямованістю мотивації. Так, якщо психологічне консультування та психотерапія спрямовані на вирішення якоїсь проблеми, позбавлення від певного симптому, робота з коучем – це досягнення певної мети, нових позитивно сформульованих результатів у житті.

Слід зазначити, що часто помилково саме під поняттям «психотерапія» розуміють коучинг. Тому потрібно чітко розрізняти, «не змішувати» психологічне консультування або психотерапію з коучингом, а також не називати коучингом звичайне консультування. І найголовнішим на першій зустрічі з потенційним клієнтом є визначення саме того, чи це взагалі клієнт коуча і чи потрібен йому коучинг.

У результаті аналізу методів допомоги особистості та відповідних спеціалістів, коучинг повністю відрізняється від інших методів, таких як тренінг, консультування, психотерапія, наставництво / менторство. З огляду на вищевикладене, виділимо декілька особливостей.

Коучинг – не тренінг:

тренер заздалегідь знає «як правильно», і під час тренінгу відпрацьовує конкретні навички. У переважній більшості випадків тренер займає роль експерта, котрий уже має власну практику, якою ділиться з учасниками. З позиції коуча кожна людина має всі ресурси, і для того, щоб самостійно зрозуміти та визначити, що робити й яким чином це робити та як реалізувати це у своєму власному житті. Коуч ставить перед собою основне завдання – допомогти клієнтові усвідомити, що потрібно йому для вирішення конкретних життєвих цілей і почати реалізувати свій потенціал на практиці через реальні дії в умовах реальної ситуації.

Коучинг

Мета коучингу – навчити вчитися, допомогти людині самостійно освоювати нові знання, уміння та

Тренінг

Мета тренінгу – розвинути конкретні навички (знання, уміння)

навички

Коуч використовує помилки як матеріал для подальшого розвитку

Учасники тренінгу бачать свої помилки з іншого боку, і складають план їхнього виправлення

Людина сама вирішує, як буде виконувати дану роботу

У результаті особа оволодіває інструментами та алгоритмами для виконання відповідної роботи

Людина навчається усвідомлено реагувати на різні ситуації

Доведення до автоматизму навичок роботи в певних умовах

Коучинг – не консультування:

консультант має ще вищий рівень знань, ніж тренер. Він більш обізнаний, має багатший досвід і напевне знає, що й як потрібно робити, він пропонує рішення, які були ефективні для багатьох інших людей. Коуч не говорить, який саме результат потрібен клієнту й яким способом його досягнути. Він допомагає клієнту обрати бажаний для нього результат, найбільш близький шлях його досягнення та знаходження необхідних дій, побачити власні можливості й обрати ту, яка буде найбільш ефективною.

Коучинг

До коуча звертається людина, у якої «все добре» і вона взаємодіє з коучем «на рівних» та вважає, що з коучем вона зможе вирішити завдання (проблему) значно швидше та ефективніше

Коуч орієнтується на ту картину світу, яка є у клієнта, і допомагає цю картину усвідомити та скоригувати для отримання необхідного результату

Коуч пропонує клієнту знайти рішення самому і взяти на себе відповідальність за його виконання

Консультування

До психолога приходиться людина, у якої «не все добре», вона чекає на допомогу, і не бере на себе відповідальність за ситуацію. Чекає що їй порадять, що і як треба робити

У консультуванні консультант - психолог спирається на ту модель, якій він навчався

У консультуванні рішення пропонує консультант, спираючись при цьому на свій багатий власний досвід

Коучинг – не психотерапія:

психотерапія звертає увагу на минуле, вирішуючи проблеми теперішнього через роботу із минулим досвідом і зняттям обмежень, пов'язаних із певними аспектами старих моделей поведінки. Коуч працює із майбутнім, його запитання спрямовані на пошук вирішення, а не усунення проблеми. Коуч використовує ресурси попереднього досвіду та відштовхується від них для створення алгоритму дій із формування нового позитивного майбутнього.

Коучинг

Коучинг працює в одній площині – площині цілей (ціль, досягнення, результат)

Коучинг не працює з травмами і

Психотерапія

Психотерапія занурюється в глибину переживань людини

Психотерапія працює з минулим людини

минулим клієнта

Коучинг фіксується на майбутньому

Коучинг працює з людьми, які прагнуть чогось досягти

Психотерапевти часто питають про минулі переживання та помилки

Терапія допомагає звільнитися від чогось

Коучинг – не менторство / наставництво:

менторством називають процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою, при якому відбувається передача знань, навичок, вмінь, тобто це передача свого «правильного методу досягнення цілі» іншій людині, яка є часто молодшою за віком або просто не має достатньо досвіду. В певні моменти життя ментором для людини можуть бути рідні, більш досвідчені друзі, викладачі, колеги, а іноді навіть і незнайомі люди. Різниця лише в тому, що у взаємодії з ними людина отримує тільки якісь певні сторони менторства, а коли мова йде про взаємодію із досвідченим ментором, то така діяльність здійснюється комплексно та професійно. Наставник – це людина, яка працює в організації та має інтерес у розвитку знань, навичок та міжособистісних стосунків. На відміну від наставника, ментор – це людина, що самостійно встановлює інтенсивність та напрямок навчання. Коуч заохочує людину саму шукати рішення та шляхи досягнення цілей.

Коучинг

Стосується конкретного завдання, уміння або сфери діяльності

Відпрацювання нових унікальних рішень. Заохочення пошуку власних рішень

Коуч передає відповідальність за вибір напряму і за контроль виконання самій людині

Коуч заохочує людину саму шукати та пробувати різні методи на шляху до досягнення мети

Менторство / наставництво

Охоплює широкий діапазон проблем

Передача вже існуючих знань та професійних навичок

Ментор / наставник має більше досвіду і часто займає більш високу позицію по відношенню до підопічного / клієнта

Ментор / наставник скеровує та контролює дії клієнта та показує приклад – як потрібно робити

2. Принципи та інструменти коучингу.

Процес коучингу полягає в умінні ставити «правильні, чарівні» питання. Це такий формат розмови між керівником і співробітником, який допомагає останньому зрозуміти та усвідомити свої посадові обов'язки, роль у бізнес-процесі, мету в роботі, знаходити ефективні рішення конкретних завдань, при цьому самонавчатися та розкривати свій потенціал.

Одним із важливих якостей менеджера-коуча, крім постановки «чарівних» запитань, є вміння слухати та чути, яке також спонукає працівника активно шукати шляхи досягнення мети. Мета коучингової розмови — допомогти співробітнику самостійно навчитися всьому необхідному для досягнення цілей, навчитися брати відповідальність за отримані результати на

себе та відчути свою значимість, важливість для отримання задоволення від своєї роботи.

Розглянемо згадане на прикладі такої ситуації: підлеглий приходиться до свого керівника з такою фразою: «Я не знаю, як вирішити поставлене завдання. Будь ласка, допоможіть мені». Керівник, який використовує в управлінні коучинговий підхід, може поставити співробітнику такі запитання: «Який результат ти хочеш отримати?», «Які можливі варіанти досягнення мети (виконання завдання) ти розглядав?», «Які ще можливі варіанти існують?», «Який з варіантів принесе найкращий результат?», «Чому ти обрав саме цей варіант, чим він тебе приваблює?», «Які існують ризики?», «Що робитимеш, якщо це не призведе до бажаних результатів?», «Який у тебе запасний план?», «Що б ти зробив, якби не було обмежень?», «Які ресурси для досягнення мети (виконання завдання) тобі потрібні?», «Хто може допомогти тобі в досягненні результату?», «Що ти готовий зробити, щоб вирішити завдання?», «Які кроки ти можеш зробити вже зараз для досягнення результату?», «Коли ти готовий приступити до виконання завдання?».

Переваги згаданого управлінського підходу такі: поліпшується мікроклімат у колективі, встановлюються більш довірчі відносини між керівником та підлеглим; це допомагає співробітнику по-іншому поглянути на ситуацію, діяти креативно (поза шаблонними рішеннями). Шанси, що підлеглий впорається із завданням, збільшуються в рази, при цьому співробітник також навчається; у керівника з'являється перспектива вивільнити свій час, передавши відповідальність підлеглому за виконання завдання, поставленого перед ним.

Ключовим у процесі коучингу є те, що співробітник сам знаходить кращий шлях (відповідь, варіант, можливість, ресурс, рішення) для досягнення своєї мети, а керівник-коуч створює умови, які допомагають цього досягти. Одночасно з цим такий підхід ефективно розвиває корпоративну культуру організації.

Інструменти коучингу

Один із способів впровадити коучинг в організації - це освоїти керівникам **інструменти** (техніки) та принципи коучингу для ефективного його застосування. Розглянемо далі такий інструмент коучингу, як «Чотири питання планування», який є простим і водночас глибоким, дає змогу співробітнику відшукати мотивацію всередині себе, розробити план дій і почати діяти для досягнення цілі в будь-якому проекті (*рис. 1*).



Інструмент коучингу «Чотири питання планування»

Техніка «Чотири питання планування» полягає у відповідях співробітника на чотири запитання: «Чого ти хочеш?», «Як ти можеш цього досягти?», «Як себе підтримаєш, якщо щось піде не так?», «Що буде в результаті?». Вони тісно пов'язані між собою й дають змогу підтримувати підлеглих на шляху до успіху. Тож далі про них детальніше.

1. Запитання «Чого ти хочеш?» включає кілька додаткових запитань, які можуть прояснити ситуацію й надихнути співробітника в процесі реалізації планів, а саме: «Навіщо?» або «Чому це важливо?». Відповіді на ці запитання відкривають справжнє значення цілі, що досягається, певну її цінність (чого хоче людина на глибинному рівні, підвладному її контролю), мета стає для працівника більш значущою, його судження спрямовуються в позитивний бік. Коли підлеглий має чітке уявлення про те, чого прагне, можна переходити до пошуку відповіді на друге запитання, як благополучно досягти мети.

2. Запитання «Як ти можеш цього досягти?» також включає кілька додаткових запитань: «Який план можна скласти, щоб легше досягти мети?», «Які кроки необхідно зробити, щоб досягти бажаного?», «Які є альтернативні шляхи для ефективного просування до мети?», «З чого можна розпочати реалізацію плану?». Деталізація дає змогу додати працівнику прагнення рухатися шляхом до бажаного. Відповіді на такі запитання мають на увазі візуалізацію часових рамок і дій, які співробітнику необхідно буде зробити для отримання результату, які навички та вміння потрібно буде розвинути, які ресурси йому потрібні та як їх використовувати.

3. Запитання «Як себе підтримаєш, якщо щось піде не так?» пов'язане з просуванням проєкту і тим, як надати йому більшої значимості, зміцнити або

розширити прихильність меті, впевненість співробітника рухатися вперед. Варіанти додаткових запитань: «Чому можна навчитися в подорожі до мети?», «Як можна просунути/рухатися ще далі?», «Що зміниться в житті, коли ця мета буде досягнута? Що буде по-іншому?». Якщо обставини зміняться, працівник буде готовий рухатися вперед до поставленої мети, маючи в наявності низку запасних шляхів. При цьому співробітник вчиться розглядати ширший спектр дій.

4. Запитання «Що буде в результаті?» акцентує увагу людини на вивченні візуальної картини, аналізі дій, що чиняться для досягнення фінішної межі. Уважне вивчення очевидних ознак, які доводять, що мета вже досягнута, виключає брак ясності, пов'язаний з поставленою метою. Варіанти додаткових питань: «Як зрозумієш, коли мета буде повністю досягнута?», «Які із сигналів допоможуть визначити, що мета досягнута?», «Як дізнаєшся про те, що робота завершена?». Така постановка питання змусить співробітника задуматися, які фактори вкажуть на те, що мета досягнута.

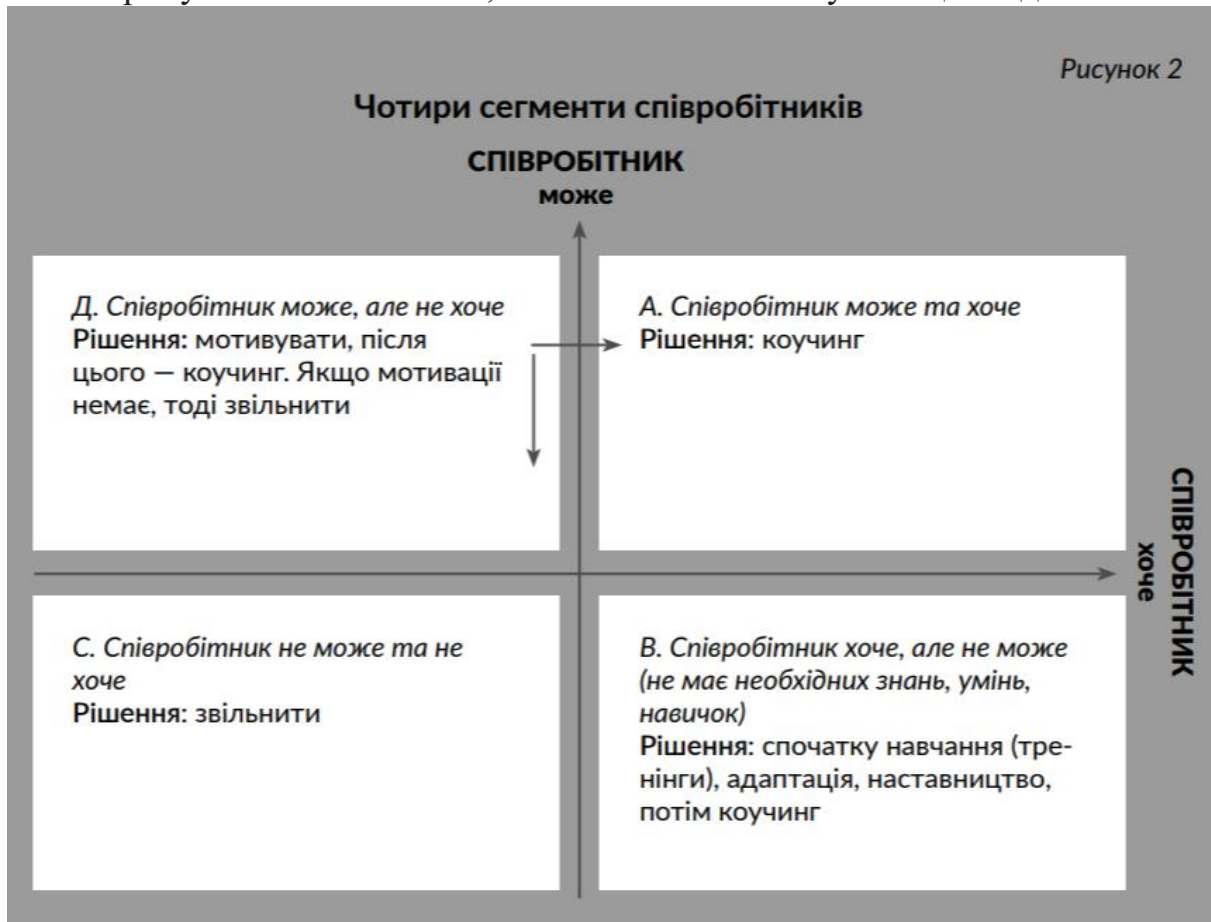
Схема процесу коучингу в разі постановки завдань підлеглому

№ з/п	Етапи	Запитання керівника підлеглому
1	Постановка завдання (важливо розуміння мети)	Як ви розумієте своє завдання/ціль? У чому полягає ваше завдання/ціль?
2	Розширення співробітника для чого необхідна ця мета	Чому це важливо? З якою метою воно виконується? Який результат у підсумку ви отримаєте?
3	Пошук шляхів для вирішення завдання. Розширення бачення (альтернативні варіанти). Вибір найефективнішого способу досягнення мети	Які способи вирішення завдання ви бачите? Як ви могли б отримати ідею? З чого (яких кроків) ви могли б почати? Які ще існують способи? Які ваші найкращі варіанти?
4	Пошук наявних і необхідних ресурсів	Що може допомогти вам у досягненні мети? Які ресурси у вас є? Які ще ресурси необхідні?
5	Складання плану дій	Який у вас план виконання завдання? Чи є запасний план?
6	Визначення термінів виконання завдання	Оцініть реальність кінцевих термінів виконання завдання? Які проміжні контрольні етапи та терміни?
7	Контроль і підтримка під час реалізації плану	Як ви дізнаєтеся, що досягли результату? Якими критеріями будете користуватися?
8	Ефективний зв'язок за результатами виконання завдання	Як ви вважаєте, результат відповідає поставленій меті? Що ще можна було б зробити? Що можна зробити по-іншому? Як ви це робитимете наступного разу?

Коучинг - це підхід до управління, яким не можна повністю замінити менеджмент. Його можна застосувати не з усіма співробітниками. Тому керівнику, який починає використовувати коучинг в управлінні персоналом, важливо визначити, з якими підлеглими цей інструмент працюватиме ефективно, а з якими ні. Для цього менеджеру необхідно оцінити два фактори (рис. 2):

- наскільки співробітник володіє навичками, вміннями, знаннями, достатньою кількістю інформації для виконання завдання, тобто чи зможе він виконати це завдання?

- наскільки співробітник мотивований, має бажання знайти рішення, готовий пробувати й намагатися, тобто чи хоче виконувати це завдання?



Отже, коучинг в організаціях є соціально-управлінським інструментом розвитку персоналу, спрямованим на поліпшення кількісних і якісних характеристик діяльності, удосконалення професійних і особистісних навичок як керівників, так і звичайних працівників. Досвід багатьох іноземних компаній свідчить, що використання коучингу в управлінні персоналом дає змогу підвищити ефективність роботи, вдосконалити професійні та особисті навички співробітників.

Коучинг підходить компаніям з фокусом роботи на кращий результат і хороші відносини в колективі. У процесі спілкування керівник-коуч спонукає співробітника до успішного досягнення мети за допомогою мотивуючих запитань. Щоб коучинг діяв найкраще, відносини між керівником і його підлеглими мають будуватися на довірі та партнерстві. Без шанобливого ставлення менеджера до підлеглих впровадити коучинговий стиль управління неможливо.

Впровадження коучингу як методу управління персоналом на вітчизняних підприємствах дасть змогу здійснити якісні зміни в компаніях, а саме:

— вивести відносини керівників з підлеглими на рівень «дорослий – дорослий», створити умови для щирості та відкритості всіх учасників процесу;

— сформувати відповідальність у співробітників за прийняті рішення і отриманий результат;

— надати можливість працівникам управляти своєю працею: розподіляти час, визначати необхідні ресурси, що розкриє внутрішній потенціал співробітників, створить внутрішню мотивацію, а також підвищить задоволеність від роботи;

— по-іншому поглянути на своє життя, підвищити його якість, позбутися внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають досягненню цілей, і навчитися знаходити власні ресурси як керівникам, так і їх підлеглим.

3. Види коучингу.

В науковій літературі виділяють такі основні види коучингу:

– *Life Coaching* (Лайф-коучинг) – концентрується на плануванні життя і досягненні власних цілей (охоплюють уміння організації узгодженості між особистим і професійним життям);

– *Business-coaching* (Бізнес-коучинг) – формування динамічної, креативної позиції в конкурентному середовищі, а також підтримка і супровід у розвитку бізнесу;

– *Executive coaching* (Коучинг для керівників) – спрямований на найвищий рівень керівництва. Найбільш ефективний, коли топменеджер починає керівну / управлінську кар'єру, хоче розвивати нові уміння і потребує підтримки у важкі моменти кар'єри. Виділяють також *Leadership Coaching* (коучинг лідерства), який спрямований на взаємодію з менеджером, відповідальним за управління колективами. У першу чергу мета тут сфокусована на розвиток наступних компетенцій: супровід і мотивування співробітників, сприяння заангажованості, лояльності членів команди, вільний обмін власними позиціями, думками в колективі;

– *Career coaching* (Коучинг кар'єри) – це інтерактивний процес співпраці клієнта і коуча у сфері професійної діяльності клієнта. Коучинг кар'єри охоплює такі аспекти професійної діяльності, як: ефективні пошуки нової роботи; розробка плану професійного розвитку; встановлення кар'єрних цілей; визначення і використання своїх талантів; аналіз і виділення важливих аспектів своєї ідеальної роботи і професії; пошук роботи, яка найбільш задовольняє потреби; початок власної економічної діяльності, зміна вектору професійного розвитку особистості; стратегія і техніка пошуку роботи;

– *On-Job-Coaching* (Коучинг на робочому місці) – зосереджений на розвитку компетенції під час виконання роботи. Коуч бере участь в подіях щоденної роботи клієнта (наприклад, зустрічах з колективом, презентаціях), і, надаючи зворотний зв'язок, підтримує клієнта в підвищенні рівня його професійної компетентності;

– *Коучинг спорту* – спрямований на допомогу спортсмену в досягненні поставлених ним же спортивних цілей. Може бути спрямований на допомогу у розвитку фізичних, технічних, тактичних і психологічних (мотивація, протидія психологічному тиску до, під час і після змагань, комунікація з партнерами по команді, взаємовідносини з тренером тощо) аспектів підготовки до змагань;

– *Коучинг освіти* – це інструмент підвищення ефективності взаємодії в системі освіти в цілому, у всіх напрямках: педагог-студент, педагог-адміністрація, педагог-педагог (мотиваційний чинник при цьому – повага, значимість кожного, ріст і розвиток). Наприклад, у відносинах викладача із студентами завданням педагога стає організація процесу самостійного пошуку студентом оптимальних рішень і відповідей на питання, що їх цікавлять;

– *Сімейний коучинг* – це системна робота як із цінностями окремо взятого члена сім'ї, так і з цінностями всієї родини в цілому. Сімейний коуч допомагає вирішити проблеми, що виникають у колі сім'ї – з чоловіком (дружиною), з дітьми, братами або сестрами, бабусями або дідусями, батьками, родичами. Підсумок роботи з сімейним коучем передбачає поліпшення взаємин, як з близькою людиною, так і в колі сім'ї в цілому;

– *Коучинг особистої ефективності* багато в чому перегукується з іншими варіантами коучингу. Тут ми маємо справу з бажанням людини підвищити професійну або іншу ефективність, поліпшити тайм-менеджмент, спортивні показники, збалансувати різні напрямки життя для максимального розвитку бажаних сфер.

Також необхідним є вказати і на деякі особливості коучингу.

По стилю розрізняють: Фрістайл-коучинг та Процесуальний коучинг.

Фрістайл-коучинг – це вільний стиль коучингу, коли клієнт формулює запит на одну сесію за декілька днів до або прямо перед сесією. Багато клієнтів, вже знайомих з коучем і коучингом на практиці користуються Фрістайл-коучингом, оскільки ця форма дає більше гнучкості, а коуч і клієнт щотижня фокусуються на найактуальніших завданнях клієнта.

Процесуальний коучинг – це стиль коучингу, в основі якого лежить розроблена коучем (спільно з клієнтом) програма розвитку. Ця форма зручна для клієнтів, які ще слабо знайомі з коучингом, оскільки допомагає клієнтові ще перед укладенням контракту на коучинг представити цілісну картину процесу та результатів коучингу.

По рівнях змін виділяють: поведінковий коучинг, коучинг розвитку, трансформаційний коучинг. *Поведінковий коучинг* – коучинг, націлений в першу чергу на зміни моделей поведінки. Це досягається за рахунок вироблення навичок, здібностей, звичок, засвоєння та тренування нових стратегій поведінки (приклади подібних навичок: публічні виступи, делегування повноважень, презентація, взаємодія з клієнтами, робота із запереченнями, встановлення контакту, з'ясування потреб, активне слухання, постановка цілей, створення ресурсного стану і т.ін.).

Коучинг розвитку – коучинг, який працює з еволюційним розвитком, розвитком особистості. На цьому рівні усвідомлюються базові потреби (і їх відмінності від обов'язків і необхідності), глибинні цінності (і їх відмінності від можливостей і нав'язаних стандартів), а також створюється довгострокова система цілей – стратегія досягнення бажаних результатів в усіх сферах життя клієнта. Тут також плануються та розробляються способи розвитку якостей особистості для більшої внутрішньої цілісності.

Трансформаційний коучинг – коучинг, що працює з революційними змінами, які повністю, тобто докорінним чином змінюють життя людини, її призначення, місію. Тут коучинг працює з мета-планом розвитку особистості, а також зі зміною обмежуючих переконань і ухваленням кардинальних рішень для повної самореалізації людини за допомогою реалізації практичних дій.

За кількістю учасників розрізняють: індивідуальний і груповий коучинг.

Індивідуальний коучинг – це робота Коуча і Клієнта наодинці із запитом, метою або над програмою розвитку клієнта.

Груповий коучинг – це коучинг групи (від 2 до 15 осіб) за розробленою програмою, заздалегідь погодженому плану або ж у фрістайл-формі з поточними цілями і завданнями, які виникли перед групою.

Прикладами можуть слугувати: «мозковий штурм», SWOTаналіз, розробка генеральної стратегії розвитку компанії, підвищення ефективності роботи, створення програми якості, аналіз ризиків і створення плану реагування на проблемну ситуацію, поліпшення навичок продажів та якості обслуговування клієнтів і т.ін. Прикладом групового коучингу може бути командний і сімейний коучинг, коли на сесії є присутніми від 2-х учасників. Відповідно, командний коучинг працює з цілями команди, сімейний коучинг – з цілями сім'ї.

По формату виділяють очний, дистанційний і змішаний види коучингу.

Очний коучинг – коуч-сесії проходять при особистій зустрічі клієнта з коучем у режимі реального часу – передбачає зустріч на певній території.

Дистанційний коучинг – коуч-сесії проходять без особистого контакту завдяки технічним засобам зв'язку на відстані:

- Skype-коучинг / відеочат / телефонний коучинг – коуч-сесії відбуваються у форматі реального часу;
- Електронний коучинг – існує у формі повідомлень-нагадувань на електронну пошту відповідно до запиту клієнта (e-mail, телекласи, підкасти, тести, завдання, звіти тощо).

Змішаний коучинг – використовує всі або деякі з перелічених вище форм коучингу.

Отже, змістом коучингу завжди є запит, цілі та результати, а також якість життя та успіх Клієнта.

Комплексна характеристика видів коучингу представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Комплексна характеристика видів коучингу		
Класифікаційна ознака	Вид коучингу	Характеристика виду коучингу
	Індивідуальний	Вид коучингу, який передбачає підвищення особистої ефективності працівника у різних життєвих сферах. Може застосовуватись для розвитку професійно-ділових, моральних, соціально-
За кількістю учасників		

		психологічних та адміністративно-організаційних якостей
	Груповий	Призначенням цього виду коучингу є підвищення ефективності роботи групи. Цей вид коучингу спрямований на підвищення рівня взаємодії у групі, зниження рівня конфліктності, інтегрованості цілей учасників групи, подолання опору змінам у групі
	Корпоративний	Вид впливу на розвиток підприємства загалом. Може бути застосований для малих та середніх підприємств, оскільки саме такі види підприємств можна стимулювати до розвитку в цілому. Щодо великих підприємств, то доцільно здійснювати коучинг конкретних підрозділів, відділів чи структурних одиниць у формі групового коучингу
	Інтенсивний	Представляє собою розвиток нових навичок та компетенцій працівника. Орієнтований на якісний розвиток
За спрямованістю на розвиток	Екстенсивний	Спрямований на розвиток існуючих характеристик, компетенцій, навичок та якостей працівника. Орієнтований на критеріальний розвиток
	Коучинг керуючої системи	Коучинг, який реалізується для керівників різних рівнів управління
За спрямованістю на систему управління	Коучинг керованої системи	Вид коучингу спрямований на розвиток потенціалу керованої системи на підприємстві. Ініціаторами такого виду коучингу можуть бути лінійні менеджери та власники підприємств
	Професійно-діловий	Передбачає розвиток професійних компетенцій та навичок. Сприяє розвитку ділових якостей
	Адміністративно-організаційний	Призначенням є розвиток організаційних та адміністративних навичок
За характером та метою розвитку	Особистісний	Синонімом є Life-коучинг, тобто це вид коучингу,

	Соціально-психологічний	спрямований на формування та реалізацію особистих життєвих цілей людини
		Спрямований на розвиток культури, уміння керувати своєю поведінкою, психічним станом та іншими характеристиками, які створюють імідж працівника
	Маркетинговий	Типологія видів коучингу згідно з класифікаційною ознакою – за сферою використання, передбачає відповідно використання коучингу в різноманітних сферах діяльності підприємства. Тобто коучинг може бути спрямований на маркетингову, фінансову, управлінську, кадрову, освітню чи виробничу діяльність.
За сферою використання	Фінансовий	Конкретний вид коучингу обирається керівництвом залежно від того, які напрями діяльності мають певні недоліки та потребують розвитку
	Управлінський	
	Бізнес-коучинг	
	(підприємницький	
	Кадровий	
	Освітній	
	Виробничий	

4. Професійні стандарти коучингу.

Особливий наголос необхідно зробити на тому, наскільки професійним є коуч і як взагалі в нашому суспільстві розуміється це поняття, і наскільки проінформовані з цього питання у нас в Україні.

Варто підкреслити, що справжнє навчання коучингу – це не короткий тренінг, семінар, майстер-клас завдяки яким швидко «становляться коучами», отримуючи «сертифікат» про проходження такого заходу. Простого володіння навичками слухання та здатності ставити різноманітні запитання, як здається на перший погляд, недостатньо, щоб стати коучем. Після участі в такому тренінгу можна, наприклад, використовувати лише елементи коучингу як в професійній, так і в будь-якій іншій сфері життєдіяльності. Взагалі коучинг-підхід дозволяє тримати фокус не на проблемі, а на її вирішенні, не на помилках, а на успіху, акцент не на минулому, а на вибудовуванні майбутнього. Але потрібно чітко усвідомлювати та розуміти, що такий курс або тренінг може бути лише поверхневим ознайомленням з коучингом. Також при цьому заздалегідь потрібно звертати увагу і на особистість тренера, який пропонує та буде проводити таке навчання, хто він, що закінчив, за якою програмою, який має досвід і т.ін. В будь-якому випадку називатися «коучем» після проходження тільки курсу або тренінгу за 1-3 дні неприпустимо.

Мова йде про навчання у школі коучингу і це достатньо серйозний та тривалий процес. Будь-яка школа коучингу функціонує спираючись на певну

систему цінностей, базуючись на якій, майбутній коуч працюватиме з клієнтами. Те ж відноситься, наприклад, і до педагогіки, психології, транзактного аналізу, гештальт-терапії, нейролінгвістичного програмування та іншим напрямом допомоги клієнтам, яким навчаються не декілька днів. Тому головний акцент робиться на тому, що всесвітньо визнаною якістю коучингу є приналежність програми навчання в ICF.

International Coach Federation (ICF) – перша професійна організація в світі, яка створила філософію та дала визначення коучингу (The ICF Philosophy And Definition Of Coaching), а також розробила стандарти етичних принципів і ключових професійних компетенцій, які зобов'язані дотримуватися та які мають виконувати усі професійні коучі ICF.

Першочергова мета ICF – вивести організацію на високий рівень професійної майстерності та стати єдиним сильним голосом професії коучингу, забезпечуючи зростання цінності для її членів, збереження надійності, результативності й якості коучингу в світовій спільноті.

Філософія та визначення коучингу ICF (The ICF Philosophy And Definition Of Coaching): ICF дотримується тієї форми коучингу, при якій поважається особистий і професійний досвід клієнта, і кожен клієнт розглядається як творча, ресурсна та цілісна особистість.

Спираючись на цей фундамент, коучі беруть на себе відповідальність:

- виявляти, прояснювати та дотримуватися тих цілей, яких бажає досягти клієнт;
- стимулювати самостійні відкриття клієнта;
- виявляти розроблені клієнтом рішення та стратегії;
- вважати клієнта відповідальним і надійним.

На кожній зустрічі клієнт обирає предмет розмови, а коуч слухає і вносить свій внесок у вигляді зауважень і питань. Така взаємодія прояснює ситуацію і спонукає клієнта до дії. Коучинг прискорює процес самовдосконалення клієнта, відкриваючи перед ним ширший вибір. Основну увагу коучинг концентрує на тому, «на якій сходинці» знаходиться клієнт на даний момент, і що він готовий зробити, щоб потрапити туди, де він хоче бути завтра. При цьому ICF є найбільшим у світі ресурсом для коучів і для тих, хто шукає коуча. Це некомерційна організація, утворена професіоналами, практикуючими коучами, включаючи коучинг перших осіб (Executive Coaching), лайф-коучинг та інші види коучингу по всьому світу. Це професійна асоціація персональних і бізнес-коучів, мета якої – збереження надійності та якості коучингу у світовій спільноті.

ICF:

- допомагає людям знайти коучів, найбільш відповідних для їх потреб;
- підтримує та сприяє розвитку професії коучингу;
- творює програми, щоб підтримувати та модернізувати стандарти професії;
- проводить програму акредитації, яка є певним професійним стандартом для коучів у всьому світі;
- проводить щорічні всесвітні конференції й інші освітні заходи для коучів.

ICF існує для: **розвитку** – через навчання і просування професії коучингу: Довідкова служба ICF і план PR є невід’ємними частинами цього процесу; **підтримки** – створюючи атмосферу співтовариства серед членів Федерації: щорічні конференції, необхідні комунікації і робота місцевих представництв є головними інструментами для досягнення цього; **збереження** цілісності і надійності Професії Коуча: щоб Зберігати цілісність і надійність професії, ICF активно займається розвитком програм в галузі юридичного забезпечення, регулювання й акредитації, створюючи сервісну базу для коучів та їх клієнтів.

Серед безлічі глобальних досягнень ICF можна відмітити:

– завдяки ґрунтовній роботі професіоналів, об’єднаних етикою і бажанням бути корисними суспільству, слово «коуч» було внесене в національний реєстр професій США (2001 р.). І саме з того моменту у світі офіційно з’явилася професія «Коуч»;

– Міжнародний Тиждень Коучингу проходить з 1999 р. у всьому світі під егідою ICF. Наслідуючи традицію, закладену Джері Удельсоном (Jerrі N. Udelson), Сертифікованим Майстром Коучем (МСС) з Массачусетсу (США), кожного року впродовж першого повного тижня у травні місяці коучі та школи коучингу ICF проводять масові відкриті заходи та зустрічі, де знайомлять всіх бажаючих з тим, що таке «коучинг» і яку користь люди можуть отримати, працюючи з коучем в особистісному або бізнес-контексті (останні декілька років тиждень коучингу проводиться вже і в Україні);

– Етичний Кодекс коуча, дотримання якого у своїй коуч-практиці (коуч-клієнт, коуч-коуч, коуч-професійне співтовариство) є обов’язковою умовою сертифікації та членства ICF;

– 11 базових компетенцій коуча: ICF сформулювала одинадцять базових областей компетенції коуча. Ця інформація не лише допоможе коучам оцінити рівень власної підготовки, але також допоможе організаціям і HR-фахівцям у відборі зовнішніх коучів і формуванні 39 внутрішніх коучів. Базові області компетенції розбиті на чотири логічні групи. Усі групи і окремі області рівнозначні – між ними немає ніяких пріоритетів, і усі вони закладають фундамент, на якому будується діяльність будь-кого компетентного коуча: 1) створення фундаменту; 2) спільне створення відносин; 3) ефективна комунікація; 4) фасилітація навчання і результатів.

Слід виділити, що в ICF існують три рівня сертифікації:

1. Асоційований сертифікований коуч – Associate Certified Coach (ACC);
2. Професійний сертифікований коуч – Professional Certified Coach (PCC);
3. Майстер сертифікований коуч – Master Certified Coach (MCC).

Доцільним тут вважаємо навести приклад із власного досвіду, який був отриманий і пройдений нами (авторами даного посібника) в 2014–2015 рр. поетапно: для того, щоб стати професійним сертифікованим коучем ACC ICF, потрібно пройти відповідну підготовку по кількості годин, власне особисто напрацювати практичні години коучингових сесій з клієнтом (100 год.), відпрацювати сесії під керівництвом ментора, зробити аудіо-запис коуч-сесії, який буде проаналізований досвідченими фахівцями в головному офісі ICF на

відповідність стандартам коучингу для допущення до іспиту, скласти on-line-іспит. Далі кожні 3 роки потрібно підтверджувати отриманий рівень чи свою кваліфікацію, проходячи відповідне навчання по стандартах ICF. Якщо ставити собі за мету підвищити рівень і перейти на наступну сходинку, тобто стати професійним сертифікованим коучем рівню PCC ICF, потрібно також пройти відповідне навчання по сертифікованій програмі ICF тощо.

Вищезазначені вимоги навчання та сама підготовка багато про що говорять: коучем може називатися тільки фахівець, який пройшов відповідну навчальну програму сертифіковану ICF і який має відповідати професійним стандартам коучингу. Безперечно слід також звернути увагу і на те, що коуч повинен транслювати основи 40 професійного коучингу, а не бути просто функціоналом. Ця тема набуває все більшу актуальність у зв'язку з розробкою та прийняттям професійних стандартів ICF.

Отже, як було вказано вище, коуч ICF засновує свою практику на професійних стандартах ICF: обов'язкових базових ключових професійних компетенціях та Етичному Кодексі.

Взагалі членами ICF є коучі, що мешкають в 170 країнах світу. У порівнянні в Україні (за даними ICF Global на 26 січня 2017 р.) всього 32 коуча є членами цього професійного співтовариства, а сертифікованих коучів ICF – лише 9 осіб (у т.ч. і автори даного посібника – на момент видання посібника). Вказані цифри тільки підтверджують те, що професійний коучинг в Україні тільки починає формуватися. Якщо порівняти ці дані на сьогоднішній день, наприклад, з Росією, то там біля 250 коучів є членами ICF, а в Польщі – близько 700 коучів.

Слід разом з тим відмітити позитивні тенденції. Мова іде про історичну подію для України, а саме: 12 травня 2017 року був створений ICF Ukraine Chapter. Це означає нарешті світове визнання і нашої країни в спільноті професійного коучингу, а також рух і розвиток в цьому напрямі.

Разом з цим існують і протилежні течії розуміння та трансляції коучингу. Дуже прикро, але на сьогоднішній день багато людей вважають себе коучами лише на базі проходження різноманітних курсів або тренінгів, про що згадувалося вище, і які часто проводяться не професійними фахівцями. І «таке навчання» завдяки таким «фахівцям» по суті дискредитує професію коуча. Маючи дуже поверхневі знання про цю методологію, «такі спеціалісти» прагнуть якнайшвидше почати взаємодію зі своїми потенційними клієнтами, не замислюючись над тим, чи комфортний їм цей формат, чи потрібний він взагалі на даний момент, а іноді вони навіть не мають приблизного запиту. І, як наслідок, прояв недовіри до коучингу, етичних норм та професійних стандартів коучингу, його цінності, неправильне та упереджене ставлення до коучів, нерозуміння того, що таке взагалі коучинговий процес тощо. Це також і поява клієнтів, які перестали довіряти тому, що коучинг може дати конкретні результати. Мова вже не йде про те, яку шкоду може нанести «такий коуч» психічному здоров'ю клієнта.

Необхідно далі виділити, що останнім часом в науковій та іншій літературі, почати з'являтися, наприклад, статті, в яких автори роблять спроби

«насаджувати» те або інше бачення коучингу як істинне, а всім іншим підходам до практики коучингу відводять менш важливу роль. Це вводить в оману як коучів, так і клієнтів.

Ще одним з неприємних моментів є те, що часами, на жаль, також можна почути, що коучем взагалі може бути кожен: задавати питання – це просто, і ти коуч. В цьому випадку слід дати собі відповідь на запитання: чи хотіли би ви, щоб така особа була вашим коучем (яка просто прокинулася одного дня і констатувала: від сьогодні я є коучем)? Скоріше за все ваша відповідь буде негативною, тому що не всі це можуть, як і не всі почувалися би добре в ролі педагога або психолога, оскільки проходження курсу, семінару або тренінгу з таких дисциплін не зробить людину професіоналом в цих галузях! Ні бізнестренер, ні консультант не є коучами. Навіть професіонали, які мають серйозну підготовку з напряму психології та управління й ефективний інструментарій, будуть потребувати навчання в процесі коучингу, тому що цей процес такий же важливий, як і його зміст (Сильвіана Каніо).

Одне з пояснень, чому існують такі негативні тенденції відносно ставлення до коучингу в нашій країні може бути в тому, що попит на коучинг на сьогоднішній день народжує пропозицію. І ось вже можна зустріти запрошення стати коучем за 2–3 дні тренінгу. Як результат – поява на ринку все більшої кількості фахівців без відповідної кваліфікації та необхідної підготовки, трансляція фальшивих знань тощо. А наявність вищезазначених сертифікатів проходження курсів або тренінгів з коучингу, і також використання як набутих знань, так і методик та інструментів коучингу, на сьогоднішній день є недостатніми для того, щоб надавати клієнтам професійну допомогу, і щоб коучинг дійсно був професією.

Коуч – це повністю самостійна окрема професія (в Україні ще немає цієї професії) з власними правилами, етикою та спеціальним навчанням. І саме відповідна школа, як і отримання професії чи кваліфікації з будь-якого напряму потребує серйозного навчання та підготовки, отримання основних вмінь та навичок. Безперечно необхідним вважаємо також звернути увагу і на особистість коуча, який повинен транслювати основи професійного коучингу.

Тому зрозуміло, що на перше місце сьогодні виходить особистість фахівця (це стосується і представників інших допомагаючих професій – тренера, консультанта, психотерапевта тощо), якому клієнт не лише повірить, але і усвідомлено захоче працювати за ним, досягаючи власних результатів. Саме тут важливо звернути увагу на самоідентифікацію коуча, власне особистість коуча, його цінності, місію, світоглядні позиції, організацію процесу коучингового взаємодії, встановлення партнерських стосунків, розуміння коучем суті клієнтської позиції тощо.

Також окрім власне технології коучингу, треба виділити ще декілька складових, які є неодмінною частиною особистості коуча як професіонала.

По-перше, це професійний і життєвий досвід коуча. Розмови про те, хто і в скільки років може бути коучем виникає в діловому середовищі постійно. Але коучем може бути людина, яка вже сформована як особистість, має досвід

роботи. Теж саме і з життєвим досвідом – чим багатшим є життєвий досвід коуча, тим більш усвідомлена його допомога клієнтові.

По-друге, це емпатія. Ця якість важить більше, ніж просто компетенція коуча. Більше того, емпатія – це якість, якій досить важко навчити, бо це, якість особистості, що відповідає за розуміння емоційного стану іншої людини, її переживань.

Не менш важливою, по-третє, в професії є місія та філософія коуча. Фактично під місією коуча розуміється відповідь на питання «Для чого я в коучингу?». І як показує практика, далеко не завжди у коучів є відповідь на дане питання.

По-четверте, це професійний і особистий розвиток коуча. Це по суті постійний професійне самовдосконалення коуча.

Варто підкреслити, що в середовищі коучів під час зустрічей постійно виникають дискусії щодо базової психологічної освіти, яку потрібно мати професійному коучу. Так, частина коучів переконані, що психологічна освіта може тільки заважати як в процесі проходження навчання, так і потім уже власне в діяльності професійного коуча. Інша частина коучів доводять, що власне часто незнання, хто такий психолог і психотерапевт, низький рівень психологічної культури, без знань особливостей психіки людини і психології взагалі, та практики надання кваліфікованої психологічної допомоги особистості зокрема, не може бути як глибоких знань з коучингу, так і надання професійної допомоги клієнту. До другого випадку останнім часом схиляються все більше професійних коучів та надають переваги більш кваліфікованій допомозі.

Яке ж навчання необхідно пройти, щоб стати коучем? Яку школу навчання коучингу обрати?

Будь-яка школа коучингу функціонує спираючись на певну систему цінностей, життєвих принципів, світогляд, базуючись на яких майбутній коуч працюватиме з клієнтами. Головним тут є визначити, чи співпадають і підходять вони тому, хто обирає відповідну школу. У зв'язку з популярністю коучингу відкриваються інститути з підготовки фахівців у цій галузі. У Німеччині таке навчання коштує, наприклад, від 5 до 15 тис. євро, причому його пропонують понад 300 організацій, кожна з яких видає своїм випускникам дипломи та сертифікати. А у Франції та Англії існує тільки два професійних об'єднання коучів.

На основі 11 базових компетенцій коуча ICF сформувала ключові компетентності, які необхідні в професії коуча:

1. Укладення контракту на проведення коучингу.

Професійний коуч вибудовує партнерські відносини з клієнтом (людиною або організацією) на основі прозорого та зрозумілого усім сторонам контракту, що включає, як мінімум:

- професійні межі у наданні послуги коучингу;
- положення про конфіденційність;
- обов'язки та відповідальність сторін у процесі коучингу;
- цілі клієнта коучингу;

- умови та терміни надання послуг;
- умови продовження та дострокового завершення контракту на коучинг.

2. Проведення коуч-сесій.

Професійний коуч проводить коуч-сесії відповідно до етичних норм і професійних стандартів ICF, що включає:

- *встановлення та розвиток довірчих відносин з клієнтом:*
 - коуч відноситься до клієнта як до здорової, дорослої, дієздатної і відповідальної людини;
 - створює обстановку взаємної поваги, безпеки та підтримки;
 - з повагою ставиться до особистості клієнта, його сприйняття і стилю навчання, розпізнає, уточнює та дотримується межі особистого простору клієнта;
 - визначає, чи є відповідність між своїми підходами і методами коучингу та потребами клієнта, і коригує свої методи, щоб забезпечити ефективність коучингу;
 - запитує у клієнта дозволу на проведення коучингу в нових і незвичних для нього сферах життя;
 - підтримує нові моделі поведінки та дії, включаючи ті, які стосуються прийняття ризику і страху невдачі, допомагаючи клієнту обрати найбільш органічні для нього;
 - забезпечує підтримку в процесі розвитку у клієнта нових форм поведінки, навичок і компетенцій;
 - допомагає клієнту відшукати й отримати доступ до інших ресурсів з метою навчання і розвитку (наприклад, доступ до джерел інформації, інших фахівців);
 - у процесі та на завершенні сесії запитує у клієнта зворотний зв'язок, щоб постійно покращувати взаємодію та співробітництво;
- *чітко сформульована угода і постановка цілей на сесію і цикл сесій:*
 - коуч вміє розробляти ефективний план коучингу з клієнтом і дотримуватися його: з'ясовує, що потрібно при кожній конкретній взаємодії з клієнтом під час коучингу, узагальнює зібрану інформацію і визначає з клієнтом план коучингу і цілі розвитку, що зачіпають проблеми та головні області, які потребують вивчення і подальшого розвитку;
 - допомагає клієнту чітко сформулювати цілі та вимірні показники досягнення цілей для циклу сесій і кожної сесії;
 - допомагає клієнту розробити план, який передбачає отримання досяжних, вимірюваних, конкретних результатів і містить терміни досягнення результатів;
 - відстежує прогрес клієнта в напрямку поставлених цілей, допомагаючи при необхідності уточнювати, поглиблювати і змінювати, у разі необхідності, мету в ході сесії;
 - вносить до плану зміни, якщо це потрібно в процесі коучингу і при зміні ситуації;
- *збереження коучингової позиції:*

- коуч діє з безоціночної позиції, усвідомлено утримується від направляючого впливу на клієнта, повністю визнаючи право вибору і прийняття рішень за клієнтом;
- демонструє відкрити, гнучку й упевнену манеру поведінки;
- усвідомлено і гнучко взаємодіє з клієнтом в процесі коучингу, створюючи невимушену атмосферу;
- ефективно використовує гумор, створюючи відчуття легкості й енергії;
- знаходиться в контакті з власною інтуїцією та довіряє внутрішньому знанню клієнта;
- відкритий до незнання та приймає ризики;
- демонструє впевненість у роботі з сильними емоціями, здатний управляти собою, не дозволяючи емоціям клієнта домінувати і заплутувати себе;
- бачить багато варіантів роботи з клієнтом і у кожен момент вибирає найбільш ефективний, впевнено змінює перспективи й експериментує з новими можливостями у своїх діях;
- *використання ефективної комунікації:*
 - концентрує увагу на клієнті, на його меті та плані, а не на своїх планах, складених для клієнта;
 - коуч повністю концентрується на тому, що говорить і про що замовчує клієнт, щоб зрозуміти сенс сказаного в контексті бажань і цілей клієнта, та надати йому підтримку в процесі висловлювання його думок і почуттів;
 - широко використовує навички активного слухання, спираючись на спостереження за словами, інтонаціями та невербальними проявами у комунікації клієнта, задає питання, що відображають активне слухання і розуміння погляду клієнта;
 - узагальнює, резюмує, перефразовує, повторює та віддзеркалює сказане клієнтом, щоб переконатися в чіткості та правильності розуміння, і поставити питання, які просувають клієнта в напрямку до його цілей, не вимагає від клієнта знаходити докази або виправдання;
 - дає клієнтові можливість висловитися, виразити свої думки і почуття, роз'яснити ситуацію, щоб не виносити суджень і не приймати будь-яку сторону, щоб виявити в світлі цілей клієнта суть того, про що він говорить;
 - задає відкриті питання, які породжують ясність розуміння ситуації, нові можливості або знання, що призводять до відкриттів, інсайтів, що пробуджують бажання діяти намагаючись досягти поставлених цілей;
 - користується метафорами та аналогіями, щоб більш чітко й яскраво висловлювати думки та спостереження;
- *використання прямого спілкування:*
 - коуч висловлюється ясно, чітко і прямо, використовуючи зрозумілу для клієнта мову;
 - надає клієнтові якісний заснований на фактах і спостереженнях зворотній зв'язок;
 - використовує конструктивну критику ідей і провокативні техніки для посилення уваги клієнта до значимих відносно мети тем;

- ясно викладає цілі використання технік, методів або вправ;
- проводить рефреймінг, щоб допомогти клієнту, глянувши з іншої перспективи, зрозуміти, розібратися в тому, чого він хоче, або в тому, в чому він не впевнений;

- *створення умов для розширення усвідомлення:*

- коуч здатний інтегрувати і точно оцінювати численні джерела інформації та інтерпретувати її таким чином, щоб допомогти клієнту усвідомити, що відбувається і тим самим сприяти досягненню поставленої мети;

- розпитує з метою досягти більш глибокого розуміння, ясності й усвідомлення клієнтом його ситуації, а також виходить за рамки сказаного, не дозволяє собі «попасти на гачок» опису, даного клієнтом;

- допомагає клієнту побачити різні, взаємопов'язані фактори, що впливають на нього і на його поведінку (наприклад, думки, емоції, тіло, фон, оточення), визначити що лежить в основі ситуацій, потреб, типових моделей поведінки, відмінності між фактами й їх інтерпретацією, невідповідність між думками, почуттями та діями;

- допомагає клієнту прояснювати, уточнювати і коректувати його цінності, переконання й уявлення про себе, інших людей і про світ з метою оптимізації руху клієнта до поставлених цілей;

- розкриває перед клієнтом ширші перспективи і надихає на зміну точки зору та знаходження нових можливостей для дій;

- просить клієнта усвідомлювати різницю між пересічними і значущими питаннями, ситуативною і шаблонною поведінкою, коли виявляє невідповідність між тим, що сказано і що зроблено;

- допомагає клієнту відкривати нові для себе думки, переконання, відчуття, емоції, настрої і т.ін., які посилюють його здатність активно діяти і досягати того, що для нього важливо;

- ділиться своїми відкриттями, інсайтами з клієнтом так, щоб вони були корисні та мали сенс для клієнта; – допомагає клієнту визначити найбільш сильні сторони й основні сфери для навчання і зростання, а також те, на що найбільш важливо звернути увагу під час коучингу;

- *проекування дій і створення можливості для безперервного навчання:*

- створює спільно з клієнтом можливості для безперервного навчання під час коучингу і безпосередньо в житті (у професійній діяльності), та для того, щоб досягти запланованої мети;

- організовує «мозкові штурми» і допомагає клієнту визначити ті дії, які дозволять йому продемонструвати, відпрацювати та поглибити нові знання, залучає клієнта в дослідження альтернативних ідей і рішень, до оцінки нових варіантів і прийняття відповідних рішень;

- допомагає клієнту сконцентруватися і систематично вивчати найбільш важливі для досягнення обумовлених цілей коучингу теми і можливості;

- підтримує активні експерименти із самопізнання, де клієнт відразу ж пробує те, що було предметом обговорення і вивчення під час сесії, у своєму професійному і особистому житті;

- кидає виклик припущенням клієнта, провокуючи появу нових ідей і знаходячи нові можливості для дій;
- допомагає клієнту «зробити це прямо зараз» – здійснити деякі дії або змодельовати ситуації, які просувають клієнта до його мети, під час сесії коучингу, забезпечуючи клієнту поточну підтримку;
- відзначає всі успіхи клієнта, сприяючи його подальшому зростанню та розвитку;
- заохочує постановку завдань, які є для клієнта викликом, підтримуючи одночасно необхідне навантаження і комфортний темп навчання та розвитку;
- коуч утримує увагу на те, що важливо клієнту, і залишає відповідальність клієнта за його дії;
- допомагає клієнту тримати фокус уваги між сесіями, концентруючи увагу на плані та намічених результатах коучингу, обумовленому плані дій і темах для наступної сесії (сесій);
- сприяє тому, щоб клієнт в ході сесії і по її завершенню чітко сформулював для себе дії, які наблизять його до поставлених цілей за межами сесії;
- відстежує розвиток клієнта, запитуючи його про ті дії, за які клієнт взяв на себе зобов'язання на попередніх сесіях; – дізнається, що клієнту вдалося зробити, що не вдалося, чому він навчився, що усвідомив з часу проведення попередньої сесії або сесій, тобто кидає клієнту виклик, коли клієнт не зробив обумовлених дій;
- ефективно готує, організовує та переглядає спільно з клієнтом інформацію, отриману в ході сесій;
- фокусується на плані коучингу, але залишається відкритим для коригування дій на підставі самого процесу коучингу та змін в ході сесій;
- здатний переключатися між масштабною картиною того, до чого прагне клієнт, контекстом обговорюваної теми, цілями клієнта, поточною та бажаною для клієнта ситуацією;
- активізує самодисципліну клієнта, спонукає клієнта нести відповідальність за те, що він збирається зробити, за результати запланованих дій і конкретний план з зазначеним часом виконання;
- розвиває здатність клієнта приймати рішення, працювати з ключовими питаннями та розвиватися (отримувати зворотний зв'язок, встановлювати пріоритети і темп навчання, рефлексувати та вчитися на досвіді).

3. Розвиток і саморозвиток.

Професійний коуч усвідомлює важливість особистого та професійного розвитку і має тривалий успішний досвід розробки та реалізації власного плану розвитку:

- коуч отримує регулярний досвід коучингу в ролі клієнта;
- постійно працює над розвитком своїх професійних компетенцій та особистісного потенціалу, для нього характерні такі якості як: самосвідомість, самоконтроль, розуміння власних цінностей і меж, розуміння власних емоцій і свого впливу в процесі комунікації з клієнтом;

- постійно розвиває здатність бути відкритим з іншими, конструктивно висловлювати думки й емоції, сприяючи розвитку інших людей;
- коуч регулярно підвищує рівень компетенцій у питаннях розвитку людей, вивчає та розширює розуміння розвитку людей, організацій, бізнесу та соціальних систем, перехідних періодів у житті та кар'єрі та різних підходів, які можуть бути застосовані в коучингу;
- коуч усвідомлює значущість професійної супервізії для підтримки свого професійного рівня та здатний формулювати власний запит на супервізію.

Дуже важливими, є також вимоги до особистості коуча. Відмічаємо, що особливості роботи коуча та професійні вимоги вимагають, за М. Б. О'Ніл, наявність відповідних якостей, які необхідні коучу для досягнення успіху в даній професії:

1) толерантність до невизначеності. Коуч, як, втім, і консультант, повинен розвивати у себе толерантність до невизначеності, так як він ніколи не знає точно, як піде процес коучингу й яким буде результат. Відсутність цієї якості призводить до швидкого психологічного виснаження і емоційного вигорання коуча;

2) стійкість коуча до стресів забезпечує можливість впоратися з найскладнішими ситуаціями, які виникають у процесі коучингу;

3) самодиференціації – знання себе, своїх особливостей і вміння відокремити різні сфери своєї особистості й емоційні реакції від безпосередніх реакцій на клієнта;

4) системне мислення – вміння бачити ситуацію клієнта як систему, у всіх її взаємозв'язках і взаємозалежностях;

5) позитивне мислення означає бачити позитив у будь-якій ситуації, а також орієнтацію на майбутній позитивний результат;

6) орієнтація на досягнення. У коуча повинна переважати мотивація досягнення, а не мотивація уникнення невдач, інакше йому складно буде вести клієнта до досягнення мети;

7) вміння будувати партнерські відносини, а не домінувати. Коучинг – це співпраця з клієнтом, тому позиція коуча «зверху» неприпустима. При наявності високого ступеню авторитарності та домінантності коуч не зможе встановити необхідний контакт з клієнтом;

8) прагнення до саморозвитку, в тому числі постійного підвищення кваліфікації.



Контрольні питання:

1. Дайте визначення поняття коучингу та наведіть характеристику його етимології.
2. Охарактеризуйте історичні аспекти виникнення коучингу.
3. Визначить відмінні риси коучингу від інших видів надання допомоги особистості. Відповідь оформіть у вигляді порівняльної таблиці.
4. Назвіть принципи та інструменти коучингу.

5. Проаналізуйте види коучингу. Відповідь обґрунтуйте.
6. Визначить професійні стандарти коучингу.



Завдання для самостійного виконання:

1. Теоретико-методологічні засади коучингу в організації.
2. Управлінський та психолого-педагогічний аналіз поняття «коучинг».
3. Сутність, принципи та технології коучингу.
4. Особливості застосування коучингу у формуванні управлінських команд.
5. Застосування коучингу та інших напрямів професійної психологічної практики в організації
6. Сфера використання арт-терапії.
7. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди.
8. Коучинг особистої активності.



ТЕМА 9. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень

10. Комунікації в команді: сутність та поняття
11. Людський фактор в процесі прийняття рішень
12. Особливості стилів прийняття управлінських рішень

Ключові слова: комунікації, функції комунікацій, ефективна комунікація, бар'єри в комунікації, комунікації в процесі прийняття управлінських рішень.

1. Комунікації в команді: сутність та поняття

Уміння ефективно спілкуватися – один із найголовніших чинників успіху в будь-якій сфері сучасного життя. Побудувати кар'єру, завести надійних друзів, влаштувати своє особисте життя, домогтися успіху і визнання неможливо без уміння ефективного спілкування. Комуникативна компетентність є надійним фундаментом здорових міжособистісних стосунків і професійного успіху. Вдосконалення навичок міжособистісного спілкування може відкрити перед людиною нові можливості. Коли ми правильно і точно висловлюємо свої думки, наша позиція стає зрозумілою іншим людям. Тому, ймовірніше, що нам вдасться досягти взаєморозуміння.

Комунікація виконує кілька важливих функцій для життя людей, зокрема, такі:

1. Задоволення потреби у спілкуванні. Всі люди – соціальні істоти. Ми маємо потребу в інших людях так само, як у їжі, воді, даху над головою. Двоє людей можуть годинами обговорювати різні дрібниці, про які з часом навіть не згадають. Вони просто задовольняли базову потребу в людському спілкуванні.

2. Уточнення уявлення про себе. За допомогою комунікації ми дізнаємося, якими ми є та як люди реагують на нашу поведінку.

3. Демонстрування поваги до іншого. Зустрівши знайому людину, ми говоримо: «Як справи?», «Що нового?», «Привіт!» тощо. В такий спосіб ми показуємо, що вирізняємо цю людину з-поміж інших, тобто демонструємо повагу. Якщо нічого не говорити – ризикуємо заслужити репутацію зверхньої і нетактовної людини.

4. Розбудова стосунків. Через спілкування ми не тільки знайомимося з іншими людьми, а і, що найважливіше, встановлюємо стосунки, які можуть розвиватись і поглиблюватись, або псуватись і заморожуватись.

5. Обмін інформацією. Частину інформації ми отримуємо через спостереження, читання, перегляд телевізора. Іншу частину – через пряме спілкування з людьми. Коли ми вирішуємо, що вдягнути або за кого голосувати на виборах, ми радимося з навколишніми. У таких випадках відбувається обмін повідомленнями, що включає передачу й отримання інформації.

6. Вплив на інших. Навряд чи знайдеться хоча б один день, коли б ми не спробували вплинути на чийсь поведінку – переконати друзів сходити конкретний ресторан, змусити чоловіка кинути палити або умовити викладача поставити вам кращу оцінку.

Люди можуть передавати свої повідомлення словами, тобто вербально (усно або письмово) і без слів – невербально (за допомогою інтонації, сили голосу, темпу вимови, а також міміки, жестів, положення тіла).

Вербальна комунікація – процес двостороннього мовного обміну інформацією. Мова – це сукупність слів і систем для їх використання, загальних для людей одного і того самого мовного співтовариства.

Невербальна комунікація – обмін невербальними сигналами, що супроводжують мовні повідомлення. Зазвичай невербальні сигнали (засоби) однаково інтерпретуються в цій культурі або цьому мовному співтоваристві. До невербальних засобів спілкування належать: міміка обличчя, пози, жести, рухи, а також так звана парамова – невербальне звучання повідомлень, манера передачі інформації. Наприклад, коли ми хочемо ефектно завершити промову або підкреслити значення своїх слів, ми доповнюємо наше словесне повідомлення інтонацією: надаємо своєму голосові певної висоти, гучності, темпу і тембру.

Ефективна комунікація – це обмін повідомленнями, під час якої співрозмовники демонструють взаємоповагу, і той, хто слухає, сприймає з повідомлення саме те, що має на увазі мовець. Здається, що може бути простішим за спілкування: один говорить, а другий слухає. Однак цей процес не такий простий, адже нерідко трапляється, що зміст відправленого нами повідомлення не збігається з тим, що його отримує співрозмовник.

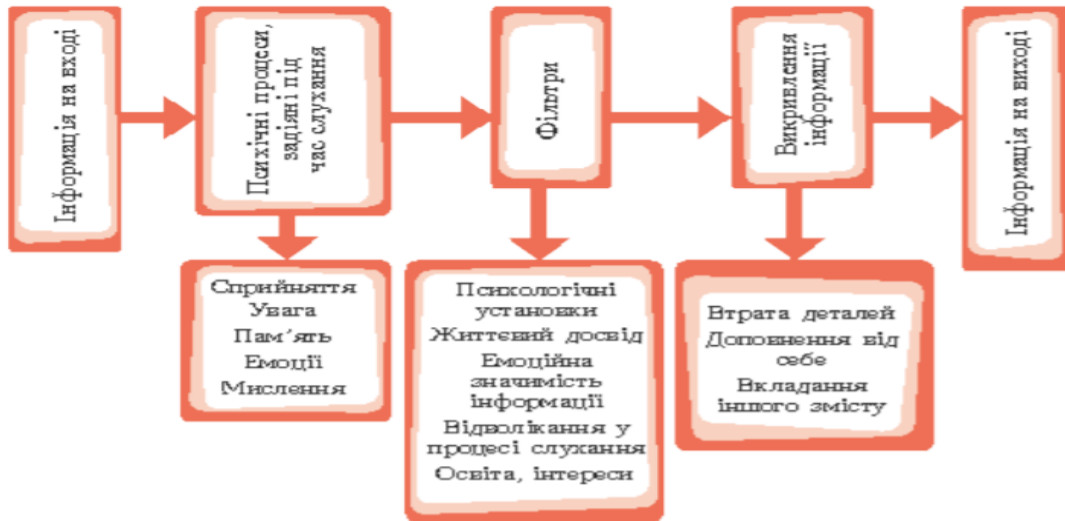


Рис. 1. Бар'єри в комунікації.

Робота менеджера потребує ефективного обміну інформацією, який здійснюється під час комунікацій. Комунікації — це складні процеси, що охоплюють кілька взаємозалежних етапів, кожен з яких є важливим для розуміння адресатом суті надісланого йому повідомлення. Якщо знехтувати певними правилами передавання інформації, її зміст може бути спотворено чи навіть утрачено. Тому слід обирати такий метод комунікації та комунікаційний канал, які б сприяли забезпеченню найефективнішого і найбезпечнішого обміну інформацією в кожній конкретній управлінській ситуації. Сутність комунікацій і їх роль у системі управління.

Основою комунікацій є інформація. Це найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям розвиватися, зміцнювати стратегічні позиції. В умовах поділу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї менеджер не може сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення і проконтролювати його виконання, тобто належним чином здійснювати управлінські функції.

В обсязі роботи державних службовців робота з інформацією займає 50-90%. Це опрацювання документів, заплановані та незаплановані зустрічі, телефонні розмови, участь у нарадах та засіданнях тощо. Всі ці дії пов'язані з комунікаціями. Комунікація (лат. *communicatio* — зв'язок, повідомлення; спілкування) — передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями пронизана вся система управління організацією.



Рис. 2. Комунікації в процесі прийняття управлінських рішень

Метою комунікацій є розуміння і осмислення переданої інформації. Часто інформація при передаванні може бути спотворена, що спричиняє неправильне розуміння її і, як наслідок, прийняття неправильного рішення. Тому ефективними є такі комунікації, за яких отримане повідомлення якомога ближче за значенням до первинного. Однак це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу.

З огляду на це розрізняють поняття «дані» та «інформація». Дані - неопрацьовані цифри і фанти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої систем і зовнішнього середовища. Даними, наприклад, є факти про те, що проектна виробнича потужність цеху становить 50 000 одиниць за зміну; за звітний місяць випущено 35650 одиниць порівняно з 40402 у минулому. Ці дані несуть таке смислове навантаження: для виробничого відділу: обсяги виробництва скоротилися; виробничі потужності використовуються недостатньо; собівартість зросла; слід вжити заходів для її зниження; варто оцінити можливість диверсифікації продукції, якщо вона малоперспективна; для відділу маркетингу: обсяги збуту скоротилися, необхідно з'ясувати причини; можливо, недостатній рівень якості; слід передбачити заходи для стимулювання збуту; для відділу постачання: обсяги виробництва скорочуються, слід відрегулювати графік замовлень на матеріали; для фінансового відділу: обсяги виручки скорочуються, фінансовий стан фірми погіршується; будуть проблеми з готівкою; можливий кредит.

Отже, одні й ті ж дані можуть давати різну інформацію для різних користувачів. Інформація (від лат. *informo* - надаю форму, створюю уявлення про щось) - повідомлення, яке дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій.

Комунікація не обмежується простою передачею інформації. Вона має здійснюватися так, щоб надіслана інформація мотивувала дії того, кому вона адресована. А це можливо за умов, коли обидві сторони впевнені в тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Тому інформація повинна бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (тобто прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, при визначенні цілей велике значення мають обсяг інформації, наукова і технічна її новизна, повнота. При оцінюванні ситуації — важлива структура інформації, що дає змогу використати системний підхід для аналізу ситуації. При розробленні управлінських рішень — її своєчасність, повнота, можливість автоматизованого оброблення тощо. Комунікаційний процес, його елементи та етапи Злагоджену роботу організації забезпечує чітко організований комунікаційний процес.

Комунікаційний процес — процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

Елементами комунікаційного процесу є: відправник — особа, яка збирає і передає інформацію, генерує ідеї; повідомлення — осмислена ідея, закодована певним чином для адресата; канал — засіб передавання інформації; отримувач — особа, група осіб, яким призначена інформація; зворотний зв'язок — інформація відправнику про те, наскільки правильно інтерпретовано його вихідне послання.

У теорії управління дослідженню комунікаційного процесу приділяється значна увага. На початку побутувало уявлення про комунікаційний процес як просте «конвеєрне» передавання інформації. Комунікацію розглядали як односторонню дію.

Під впливом надбань гуманістичного напрямку теорії управління прийшло розуміння того, що на сприйняття інформації отримувачем впливають багато чинників, які залежать від його особистісних характеристик (рівень знань, емоційно-психологічний стан, вік) і від стану середовища передавання інформації (організаційні, технічні перешкоди тощо). Тому відправник мусить впевнитись у тому, що повідомлення сприйнято й осмислено адресатом саме так, як передбачалося. Для цього потрібен зворотний зв'язок, за якого відправник інформації та її отримувач міняються комунікативними ролями. Зворотний зв'язок мінімізує спотворення інформації «шумом» (неуважність співрозмовника, наявність інших джерел інформації, поганий технічний стан каналів зв'язку, специфіка стосунків «керівник— підлеглий» тощо). У даному разі комунікаційний процес розглядається як взаємодія його учасників щодо інформації, якою вони обмінюються.

Комунікаційний процес здійснюється в кілька етапів, а саме:

- зародження ідеї;
- кодування інформації і вибір каналу передавання;
- передавання ідеї;
- декодування (розшифрування символів відправника мовою отримувача);
- здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач обмінюються комунікаційними ролями).

На рис. 3 представлено модель комунікації як процесу.

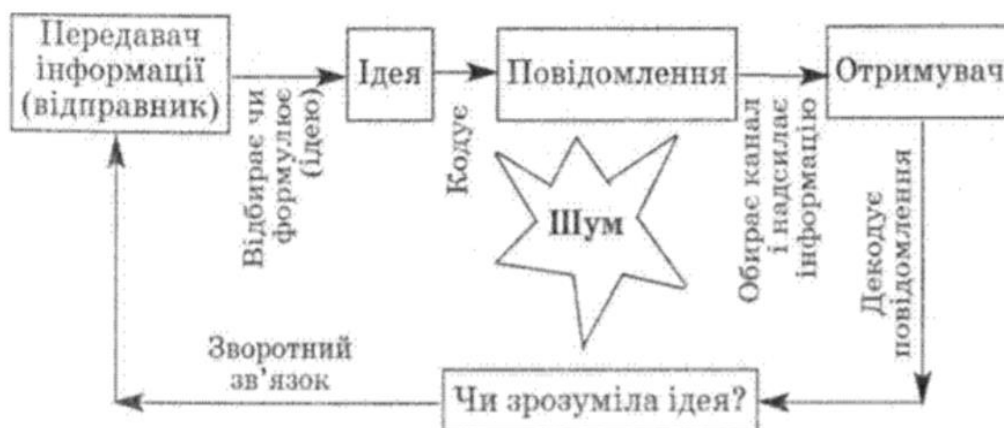


Рис. 3. Модель комунікації як процесу.

Комунікаційний процес починається тоді, коли відправник вирішує повідомити якийсь факт, ідею отримувачу. Ця інформація є важливою для

відправника, і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши це попередньо з іншою зацікавленою людиною. Для цього він так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому змогу правильно інтерпретувати ситуацію. А це можливо лише в тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передавання і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію.

Комунікаційний процес вважають завершеним, коли отримувач підтвердив своє розуміння інформації відправнику. Для цього здійснюють зворотний зв'язок, у процесі якого з'ясовується, наскільки правильно зрозумів інформацію отримувач.

Ефективність комунікації визначається тим, наскільки вона допомагає вплинути на поведінку адресата в бажаному руслі. Для цього необхідно враховувати деякі аспекти психології людини і дотримуватися певної послідовності здійснення комунікацій.

Привернення уваги адресата. Приймаючи рішення про передавання інформації, слід впевнитися, що співрозмовник налаштований на її сприйняття і віддає їй перевагу, незважаючи на наявність інших інформаційних джерел. (Це надзвичайно важливо при спілкуванні з начальником, особливо якщо він тяжіє до авторитарного стилю управління).

Формулювання повідомлення, фахівці у сфері психології управління радять, формулюючи повідомлення, дотримуватись певної його структури.

Спершу слід переконливо описати ситуацію, яка потребує втручання; далі показати своє ставлення до неї (стурбованість, здивування тощо); відтак пояснити, яким чином ця ситуація стосується співрозмовника і чому саме йому передають інформацію («Я впевнений, що лише Вам під силу вирішити цю проблему»), і, нарешті, вказати, яких дій ви очікуєте від нього і як ці дії вплинуть на можливість фірми задовольнити певні його потреби. Важливо пам'ятати, що при усних комунікаціях (розмова віч-на-віч чи виступ перед аудиторією - диспути, конференції, наради тощо) істотне значення має якість мовної «продукції» відправника інформації. «Люди втрачають повагу до тих, хто не може говорити як слід, і часто поважають тих, хто маніпулює словами із надзвичайною легкістю», — зазначав відомий американський психолог Т. Шибутані.

Етапи ефективної комунікації. Ефективна комунікація не починається одразу з переконання, а має свої етапи.

Мета. Більшість людей починають комунікацію, не розуміючи власних цілей. Варто щоразу запитувати себе, яка мета спілкування, що ви хочете почути чи отримати у відповідь.

- Спостереження. Зберіть інформацію, яка допоможе вам у спілкуванні.
- Довіра. Це вкрай важливий ресурс, без якого неможлива успішна взаємодія.
- Стан. Фокусуйтеся на емоціях співрозмовника та не давайте волю власним.

• Перемикач. Важливо зрозуміти, яка одна ваша фраза врешті зможе вплинути на конкретну людину і «перемкнути» її на ваш бік.

7«ні» і 4«так» ефективної комунікації.

Фахівець із комунікацій Джуліан Трежер визначив сім «смертних гріхів» спілкування, яких варто уникати, а саме:

- плітки;
- осуд;
- негатив;
- пиха;
- виправдання;
- перебільшення;
- догматизм.

Натомість якісна й результативна комунікація завжди має наступні ознаки: • сенс (постійно запитуйте себе, навіщо ви хочете розпочати цю розмову і чи потрібна вона взагалі);

• автентичність (будьте собою і приймайте співрозмовника таким, який він є);

- щирість (якщо ви будете нещирі, співрозмовник це відчує);
- повага (втілена у повазі до співрозмовника, його бажань та інтересів).

Комунікації — це не лише про те, щоб досягти свого тут і зараз, але й про побудову довгострокових зв'язків. Які є поради для цього:

- 1) будуйте хороші стосунки заздалегідь, адже ніколи не знаєш, коли і від кого знадобиться порада чи допомога;
- 2) опануйте мистецтво small talk;
- 3) підготуйте elevator pitch для знайомств з новими людьми;
- 4) безкорисливо допомагайте іншим і не ведіть рахунок добрим справам — настане час, і хтось так само допоможе й вам;
- 5) не їжте на самоті і періодично нагадуйте про себе старим знайомим;
- 6) станьте організатором конференції, мітапу чи іншої нетворкінг-події;
- 7) знайомтесь з майстрами у налагодженні зв'язків і беріть із них приклад;
- 8) розбудовуйте власний персональний бренд;
- 9) пам'ятайте: щоб самому бути цікавим, потрібно цікавитись іншими.

2. Людський фактор в процесі прийняття рішень

Подальше ускладнення управлінських завдань потребує вдосконалення методів і прийомів їх виконання, врахування суб'єктами управлінського процесу багатьох нюансів у підготовці та розробці управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень порівняно з іншими видами психічних процесів людини дуже складний. Усі люди приймають рішення по-різному. Немає двох людей, які мислять і поведуться зовсім однаково навіть при розв'язанні однієї проблеми. Ці розбіжності пояснюються широким розмаїттям особистісних факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

До особистісних факторів належать психічні процеси, психічні стани й психічні властивості, що впливають на процес прийняття рішень.

Психічні процеси поділяють на три основних види: пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні. Найважливіше значення серед них у ході прийняття рішень мають пізнавальні, або когнітивні, процеси, а саме: інтуїція, сприйняття, пам'ять, мислення, увага й увага.

Психічні стани. Вони лежать в основі реакції особистості на зовнішні та внутрішні стимули, спрямовані на досягнення деякого корисного результату. Психічні стани дуже мінливі, залежать як від конкретної ситуації, так і від індивідуальних психологічних особливостей людини.

Прикладами таких станів є бадьорість, втома, інформаційне перевантаження, депресія, стрес тощо.

Психічні властивості. Психічні властивості можна розділити на два класи: загальні й індивідуальні.

До перших належать найбільш типові й фундаментальні особливості психіки, властиві всім людям. Наприклад, обмежена швидкість переробки інформації людиною. Одна з причин цього явища полягає в тому, що короткочасна пам'ять людини має обмежений обсяг, а це впливає на прийняття рішень. Як показали експерименти, людина одночасно може тримати в короткочасній пам'яті не більше 7 ± 2 змістовних одиниць інформації, що призводить до явища "діагностичного збіднення".

До індивідуальних властивостей зараховують, наприклад, індивідуальні пороги відчуттів, особливості сприйняття, пам'ять, мислення, емоційну реактивність, вольові якості, темперамент, характер тощо.

Вплив індивідуальних якостей на процеси прийняття рішень має дві важливі закономірності:

1. Індивідуальні якості людей сильніше впливають на процес розробки, ніж на результат прийняття рішення. Якість рішень людини залежить не тільки від її окремих психічних процесів, але й від інших факторів. Вважають, що інтелект лише на 15 % визначає якість управлінських рішень.

2. Усі індивідуальні якості людей реально взаємозалежні й невіддільні одна від одної.

Управлінець – жива людина, тому в його діяльності можуть виявитися такі риси, як "відрив від реальності", домінування власного бачення ситуації. У результаті рішення можуть прийматися на основі не стільки об'єктивного аналізу, скільки суб'єктивного уявлення про дійсність. Менеджеру, як нікому іншому, потрібен самоконтроль, вміння організувати насамперед себе, бути психологом, уміти "читати" і формувати психологічні портрети підлеглих, володіти прийомами самоорганізації, самоконтролю та самоврядування для ефективного управління людьми й досягнення поставлених цілей.

Будь-які економічні відносини між людьми, будь-який процес, спрямований на вибір дій людини чи групи осіб, набувають рис психологічного процесу, в якому наявні такі аспекти, як логіка, інтуїція, судження, раціональність, емоційність тощо.

Очевидно, що людська поведінка не завжди має логічний характер. Почуття й емоції “конкурують” з розумом і логікою. Тому стає зрозумілим “амплітудне” прийняття рішень людиною – рішення коливаються від спонтанних і несподіваних до логічних і розрахованих. Процес прийняття рішень – поєднання розрахунку, інтуїції, почуттів на певний момент часу.

Приймаючи рішення інтуїтивного характеру, менеджери віддають перевагу відчуттю правильного вибору. Використовується так званий “дар божий”, “шосте чуття”. Але важливо не переоцінювати фактор інтуїції, не зловживати його використанням у практиці прийняття управлінських рішень.

Рішення, що ґрунтуються на судженні, багато в чому схожі з інтуїтивними методами. Але в їх основі лежать знання й достатньо осмислений досвід минулого. Однак здоровий глузд не виявляється “системно” й “автоматично”, тому даний спосіб прийняття рішень теж не дає “гарантій”. Оскільки рішення приймаються людьми, то “людський фактор” у значенні особистісних рис усе одно виявляє себе.

Досвід менеджера є певним бар’єром для зайвого виявлення в управлінській роботі “інтуїтивного”, “емоційного” та інших підходів, водночас будь-який досвід моделює ситуацію в параметрах минулого. Питання в тому, чи здатний управлінець об’єктивно й точно виявити ступінь “збігу ситуацій” – минулої та теперішньої, і на цій основі визначити доцільність використання фактора досвіду.

Розглядаючи феномени впливу особистісних якостей керівника на процес розробки управлінського рішення, слід урахувувати склад та різний ступінь прояву окремих особистісних якостей.

Одна з важливих складових моделі успішного менеджера – **темперамент**, що має специфічний вплив на якість управлінських рішень:

1. *Холеричний тип*. Характеризується швидкістю, оперативністю та індивідуалізмом під час розробки управлінського рішення. Рішення часом мають спонтанний характер, характеризуються високим рівнем ризику, рішучістю і безкомпромісністю.

2. *Сангвінічний тип*. Характеризується швидкістю, оперативністю і колективним обговоренням ключових проблем у розробці управлінського рішення.

3. *Флегматичний тип*. Характеризується бажанням отримати великий (надлишок) обсяг інформації та думок щодо проблеми. Рішення характеризуються високим рівнем безпеки й обдуманості.

4. *Меланхолійний тип*. Характеризується високою відповідальністю щодо розробки управлінського рішення. Рішення, прийняте меланхоліком, відрізняється детальною опрацьованістю і реальністю виконання. Меланхоліки приймають ефективні рішення в галузі стратегічного планування, конструювання тощо. Робота в напружених ситуаціях їм протипоказана.

3. Особливості стилів прийняття управлінських рішень

Дослідження показали, що всі психологічні властивості безпосередньо впливають на формування індивідуального стилю прийняття рішень у керівника й побічно на якість прийнятих ним рішень.

Розглянемо найбільш загальні класифікації стилів прийняття рішень за різними ознаками, а саме:

1) співвідношення зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив;

2) ступінь участі підлеглих у процесі прийняття рішень;

3) рівень організації управлінських рішень.

За співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив виділяють 5 найбільш відомих типів рішень залежно від співвідношення зусиль менеджера на стадії генерації та розробки альтернатив (А) і стадії їх критичного аналізу, оцінювання й контролю (АОК). У зв'язку з цим розрізняють інертні, обережні, урівноважені, ризиковані й імпульсивні рішення. Відповідно до них можна виділити п'ять стилів прийняття рішень:

1. *Інертний* ($A \ll \text{АОК}$). Перебіг процесу пошуку й генерації альтернатив дуже в'ялий, непевний та обережний. Будь-яка нова ідея відразу ж піддається ретельному аналізу, критиці й нескінченним уточненням. Цей стиль характерний для людей, у край невпевнених у собі.

2. *Обережний* ($A < \text{АОК}$). Це більш м'який варіант інертного стилю. Менеджер докладає значних зусиль щодо збирання необхідної інформації, ретельно й критично оцінює всі альтернативи, але водночас виявляє більш високу творчу активність.

3. *Урівноважений* ($A = \text{АОК}$). Він характеризується приблизно однаковим розподілом сил, уваги й активності на двох стадіях прийняття рішень. З одного боку, для цього стилю характерна досить висока активність щодо генерації альтернатив. З іншого – серйозна увага приділяється критиці альтернатив, їх аналізу й корекції.

4. *Ризикований* ($A > \text{АОК}$). Менеджер швидше й легше вигадує, пропонує різні варіанти, ідеї, ніж обмірковує їх, тобто проводить аналіз і “зважування”. Ці рішення менш обґрунтовані порівняно з урівноваженими, але можуть бути більш ефектними. Водночас ризики досить великі – рішення можуть призводити до істотних втрат. Тут проявляється основна суперечність між вииграшем і ризиком. Максимальний виграш, як правило, можуть забезпечити лише рішення, пов'язані з найбільшим ризиком.

5. *Імпульсивний* ($A \gg \text{АОК}$). Характеризується тим, що стадія генерації альтернатив істотно “перевершує” фазу їхнього критичного аналізу й контролю. У цьому разі менеджер дуже легко й швидко вигадує нові ідеї, генерує різні варіанти рішення, однак оцінки і критика не проводяться. Подібний стиль створення рішень характерний для людей з високою самооцінкою, низькими аналітичними здібностями та самоконтролем.

За ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень виділяють відповідні стилі керівництва, в основі яких лежать різні критерії, такі як взаємини між керівником і підлеглими, структура й складність виконуваних

завдань, посадові повноваження керівника, ступінь урахування інтересів організації й людей, способи контролю підлеглих та ін.

Стилі керівництва виступають у ролі стилів прийняття рішень залежно від того, як і якою мірою керівник залучає підлеглих до розв'язання проблем організації.

Розглянемо деякі відомі підходи до виділення стилів прийняття рішень.

1. Класифікація Д. Макгрегора. Одна з перших класифікацій стилів керівництва, побудована на основі “дистанційності” керівників і підлеглих та ступеня участі працівників у прийнятті рішень. Макгрегор виділив два протилежних стилі: авторитарний, що отримав назву теорія “Х”, і демократичний – теорія “У”. Основні розбіжності цих моделей ґрунтуються на різних уявленнях про природу людини.

Згідно з теорією “Х” люди розглядаються як пасивні й ледачі істоти, які уникають відповідальності. За теорією “У” люди – творчі й активні істоти, які прагнуть до відповідальності й досягнення цілей організації, використовуючи для цього самоврядування й самоконтроль.

Для теорії “Х” характерний авторитарний стиль керівництва – чіткий поділ праці, ієрархія планування й програмування діяльності, посилений контроль підлеглих з боку менеджерів.

Теорія “У” передбачає демократичний стиль керівництва – праця підлеглих має творчий характер, наповнений інтелектуальними функціями, працівники беруть активну участь у підготовці та прийнятті рішень.

2. Класифікація Р. Лайкерта. За основу взято два полярні стилі Д. Макгрегора й доповнено двома новими стилями. Таким чином, Р. Лайкерт виділяє чотири стилі, розташовані на своєрідному континуумі в напрямку зниження авторитарності й зростання демократичності керівництва:

– *Експлуататорсько-авторитарний стиль (“Х1”)* (неучасть виконавців у підготовці й прийнятті рішень, передача управлінських рішень підлеглим в уже готовому для виконання вигляді, максимальна віддаленість керівників від підлеглих, взаємна недовіра між ними).

– *Прихильно-авторитарний стиль (“Х2”)* (“м'який” варіант авторитарного стилю керівництва, але існує деяка взаємна довіра, право прийняття всіх важливих рішень керівники залишають за собою, контроль та відповідальність за прийняття рішень частково лягає на підлеглих).

– *Консультативно-демократичний стиль (“У1”)* (найбільш важливі, стратегічні рішення керівник приймає самостійно, відповідальність за прийняття рішень розподіляється).

– *Партисипативний стиль (“У2”)* (процес прийняття рішень в організації розподілений за всіма рівнями й ланками структури управління, підлеглі беруть активну участь у прийнятті всіх, у тому числі стратегічних, рішень, відповідальність за прийняття рішень повністю розподілена).

3. Класифікація Р. Таненбаума та У. Шмідта. Вони розробили “континуум управлінської поведінки”, що включає сім моделей керівництва. Ці моделі різняться ступенем влади, що використовується керівником, і ступенем

волі, яка доступна його підлеглим. Р. Таненбаум та У. Шмідт виділяють такі стилі прийняття рішень керівником:

- керівник здатний прийняти рішення, що беззаперечно виконується рядовими співробітниками;
- керівник повинен переконати у своєму рішенні рядових співробітників;
- керівник знайомить з рішенням рядових співробітників, але має відповісти на їхні питання;
- керівник повідомляє пробне рішення, яке можна змінити після консультацій з рядовими співробітниками;
- керівник формулює проблему, розглядає пропозиції співробітників, потім приймає рішення;
- керівник визначає питання, в межах яких рядові співробітники приймають рішення;
- керівник і рядові співробітники спільно приймають рішення в рамках, які визначаються специфікою організації.

За рівнями організації управлінських рішень (структурно-рівнева концепція управлінських рішень) виділяють п'ять стилів керівництва, які однозначно відповідають рівням організації управлінських рішень: диктаторський, реалізаторський, організаторський, координаторський і маргінальний стилі прийняття рішень.

Диктаторський стиль характерний для керівників, що приймають рішення на автократичному рівні. Цей стиль властивий авторитарним керівникам і поширюється не тільки на процеси прийняття рішень, але й на всю управлінську діяльність.

Реалізаторський стиль властивий керівникам, що приймають рішення на автономному рівні, особливо в тих випадках, коли для ухвалення рішення найбільше підходить не індивідуальна, а колективна форма. У такому стилі працюють керівники, які “все беруть на себе” й думають, що ніхто інший не впорається з проблемою краще, ніж вони.

Організаторський стиль використовують керівники, що приймають рішення на локально-колегіальному рівні, коли роль керівника полягає вже не в самостійному ухваленні рішення, а в організації процесу його колективного прийняття.

Координаторський стиль характерний для керівників, які приймають рішення на клініко-колегіальному рівні. Цей стиль переважає в діяльності керівників у разі ослаблення їх ролі в організації. “Влада підлеглих” стає настільки вагомою, що вона дорівнює “владі керівника” або навіть починає перевершувати її.

Маргінальний стиль – для керівників, що приймають рішення на метаколегіальному рівні. Керівник у своїх рішеннях використовує настанову тільки на підпорядкування “командам зверху”.



Контрольні питання:

1. Чи повинні володіти однаковою інформацією ті особи, що приймають рішення, а також ті, хто їх виконуватиме? Наскільки практично важливо це питання?

2. Які особистісні риси поведінки людини впливають на процес прийняття рішень? Яку роль відіграє людське мислення, інтуїція та пам'ять у процесі прийняття рішень?

3. Як впливає стиль керівництва менеджера на формування стилю прийняття рішень? Порівняйте найбільш відомі стилі прийняття рішень.

4. Які риси мають бути притаманні моделі успішного управлінця? Чи можливо навчитись мистецтву прийняття рішень?

5. Як ви вважаєте, коли краще приймати рішення: у відповідь на зміну ситуації чи для її створення? Чи згодні ви з висловом “у безвихідній ситуації – безліч виходів, а в ситуації з одним виходом – виходу немає”?



Завдання та питання для самостійного виконання:

1. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.
2. Механізм узгодження окремих дій і інтересів між собою для перебування оптимального режиму функціонування колективу.
3. Закон дзеркального розвитку спілкування.
4. Закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів.
5. Закон зниження інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності.
6. Закон прискореного поширення негативної інформації.
7. Закон спотворення інформації.
8. Закон емоційної афіліації («зараження»). Закон довіри до зрозумілих висловлювань.
9. Комунікаційні техніки для результативних ділових взаємин.
10. Ефективна комунікація. «10 настанов ефективного спілкування» (Американська асоціація менеджменту).
11. Методи групового ухвалення рішення.

Питання до заліку

1. Відмінності команди і колективу, команди і малої групи.
2. Основні характеристики команди.
3. Основні види груп залежно від рівня розвитку групової активності.
4. Основні принципи роботи команди.
5. Характеристика етапів формування команди.
6. Методики командоутворення.
7. Засоби формування згуртованої команди.
8. Методика проведення тимбілдінг-тренінгів.
9. Проблемні місця створення команд.
10. Динаміка групового розвитку. Групова динаміка.
11. Сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад. Крива командної ефективності.
12. Формування команди. Основні принципи команди: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.
13. Етапи формування команди. Визначення цілей формування команди.
14. Прийняття рішення про лідерство в команді.
15. Підбір членів команди.
16. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди.
17. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди. Розвиток командної взаємодії.
18. Перетворення групи людей у команду.
19. Завдання лідера. Ефект синергії. Ефективна команда.
20. Дії, спрямовані на створення міцної команди та покращення її ефективності.
21. Team Development і Team Building. Складові процесу командоутворення.
22. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills).
23. Формування командного духу (team spirit).
24. Формування команди (teambuilding).
25. Контроль членами колективу власного ставлення до роботи, зусиль і вчинків.
26. Атмосфера в колективі. Якісна комунікація. Вороги успішної команди.
27. Добровільність входження в команду. Колективне виконання роботи. Колективна відповідальність.
28. Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи. Гідна значимість стимулювання команди за кінцевий результат.
29. Суперництво і співпраця в командоутворенні.
30. Необхідність підвищення швидкості прийняття рішень.
31. Забезпечення більшої гнучкості організаційної структури.
32. Зростання складності діяльності.
33. Посилення значення спеціалізації і, як наслідок, необхідність підвищення якості взаємодії. Зростання конкуренції на ринку праці.

34. Необхідність високонадійних систем відбору, підготовки, адаптації, розвитку та стабілізації персоналу.
35. Зростання значення не грошовій мотивації, розвиток теорії залученого менеджменту.
36. Збільшення навантаження (інформаційної, емоційної, фізичної), що призводить до необхідності розвитку системи дублювання, взаємодопомоги та взаємозамінності.
37. Управління конфліктами в процесі командоутворення.
38. Конфліктні стадії розвитку.
39. Критична маса фактів, що свідчать про недостатню ефективність функціонування злагоди в команді.
40. Модель неформального розподілу впливу і влади.
41. Пасивна, або непряма агресія.
42. Конфліктна стадія групового розвитку.
43. Цільові стратегії в конфліктній ситуації (концепція К. Томаса) і відповідні їм поведінкові моделі. Питання на зміст і уточнення.
44. Взаємодія членів підгрупи зі своїм представником.
45. Розвиток командного потенціалу.
46. Основні перепони формування командного потенціалу.
47. Домінування особистих відносин над професійними.
48. Невміння працювати в команді.
49. Надмірний контроль та нечіткий розподіл повноважень.
50. Відсутність досвіду і культури розвитку персоналу.
51. Децентралізація та делегування повноважень.
52. Методи підвищення відповідальності співробітників.
53. Ієрархічний контроль.
54. Користь підприємницького відношення до роботи.
55. Розподіл відповідальності та повноважень.
56. Мотивуючий вплив на співробітників.
57. Підвищення ефективності праці.
58. Бюрократична ієрархічність.
59. Розвиток лідерського потенціалу.
60. Ставка на розвиток ключових співробітників, а відтак і лідерського потенціалу, на всіх рівнях компанії.
61. Система стимулювання розвитку лідерів в організації.

Список рекомендованих джерел

Основна література:

1. Авдеев В. В. Работа с командой: психологические возможности. Практикум.: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / В.В. Авдеев. - М.:КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 152 с. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://znanium.com/bookread.php?book=411008>
2. Брич В.Я. Психологія управління: навч. посібник / В.Я. Брич, М.М. Корман. – Київ: Кондор, 2013. – 384 с.
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник/ В.А. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 420 с.
4. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О.. «Групова динаміка та комунікації». - 2018. [Електронний ресурс] /Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1657_31254416.pdf
5. Горноста́й П. П. Психологія малих груп: структура, динаміка, ідентичність // Педагогічна і психологічна наука в Україні. – Т. 2. – Психологія, вікова фізіологія та дефектологія. – К.: Педагог. Думка, 2012. – С. 115-125. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://gorn.kiev.ua/publ77.htm>
6. Гусева О.Ю., Сукурова Н.М. Вплив етичних компонентів на розвиток корпоративної культури телекомунікаційних підприємств // Бізнес інформ. №8. 2021/ С 196-203. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-8_0-pages-196_203.pdf
7. Жуков Ю. М. Технологии командообразования: учеб. пособ. / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. — М.: Аспект-Пресс, 2008. — 320 с.
8. Корпоративная культура организации/ Портал информационной поддержки руководителей учреждений культуры [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.cultmanager.ru/e-s/5503/>
9. Корпоративне управління: сучасні світові тенденції розвитку та проблеми впровадження в Україні [Текст] : збірник матеріалів I Всеукраїнської наукової конференції студ. та молодих вчених, 9-10 листопада 2011 р. / Ред. кол.: З.Є. Шершньова, С.М. Соболев, О.М. Мозговий та ін. — К. : КНЕУ, 2011. — 83 с.
10. Кричевский Р. Л. Механизмы и динамика лидерства // Psyera [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://psyera.ru/4946/mechanizmy-i-dinamika-liderstva>
11. Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень // Вища школа. Науково-практичне видання. № 5 (107). 2013. — С. 93-103. [Електронний ресурс].— Режим доступу: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/3998/1/cohesion.pdf>
12. Метод социометрии. Понятия и процедуры // Биофайл. Научно-информационный журнал. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://biofile.ru/psy/1659.html>

13. Психологія тимбіндингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с. [Електронний ресурс] /Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf
14. Руденский Е.В. Факторы групповой динамики // Psyera [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://psyera.ru/5322/factory-grupповoy-dinamiki>
15. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/knigi/311-lderstvo-ta-stilroboti-menedjera-skbtska-l.html>
16. Studopedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studopedia.org/1-29415.html> <http://studopedia.org/129418.html>
17. Ширков Ю.Э. Фактор соперничества в креативной работе виртуальных команд // Психология в вузе. - 2014. - № 1. - С. 97-106.

Додаткова література:

1. Андрушків, Б. М. Корпоративне управління [Текст] : навч. посіб. / Б. М. Андрушків, С. П. Черничинець. — К. : Кондор, 2011. — 528 с.
2. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління [Текст]: підручник / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – К. : ЦУЛ, 2010. – 398 с.
3. Москаленко В. В. Соціальна психологія [Текст]: підручник / В. В. Москаленко. – 2-е вид., випр. та доп. – К.: ЦУЛ, 2008. – 688 с. –Гл.22 «Соціально-психологічні дослідження динаміки малих груп»
4. Психологія управління [Текст] : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон ; За заг. ред. Д.І. Дзвінчука. — К. : ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2013. — 293 с.
5. Кудояр Л. М. Методичні вказівки до вивчення курсу "Корпоративні конфлікти та методи їх подолання" [Текст] : / Л. М. Кудояр. — Суми : СумДУ, 2012. — 26 с.
8. Портал Інституту соціології Національної академії наук України. <http://isoc.com.ua/institute/>