

# Тема 7. Керівництво як функція менеджменту.

## 7.1. Основи організаційної поведінки

## 7.2. Управління командами

**Керівництво** - це здібність менеджера або групи менеджерів впливати на поведінку окремих індивідів й груп людей, що спрямована на ефективне досягнення цілей організації.

### **Основні базові складові керівництва:**

- Установлення діагнозу або вміння розглядати ситуацію, на яку менеджер намагається вплинути.
- Уміння адаптувати свою поведінку і ресурси, що існують у розпорядженні менеджера, до ситуації.
- Уміння спілкуватися з метою впливу на інших людей.

# Основні сфери керівництва як функції менеджменту

Організаційна поведінка

Поведінка  
індивідів в  
організації

Поведінка  
груп в  
організації

Мотивування діяльності людини

Лідерство

Комунікації

**Організаційна поведінка** - це міждисциплінарна галузь знань, що пов'язана з вивченням поведінки індивідів й груп в організації.

## **Основні аспекти організаційної поведінки**

**1. Установки**

**2. Сприйняття**

**3. Риси  
особистості**

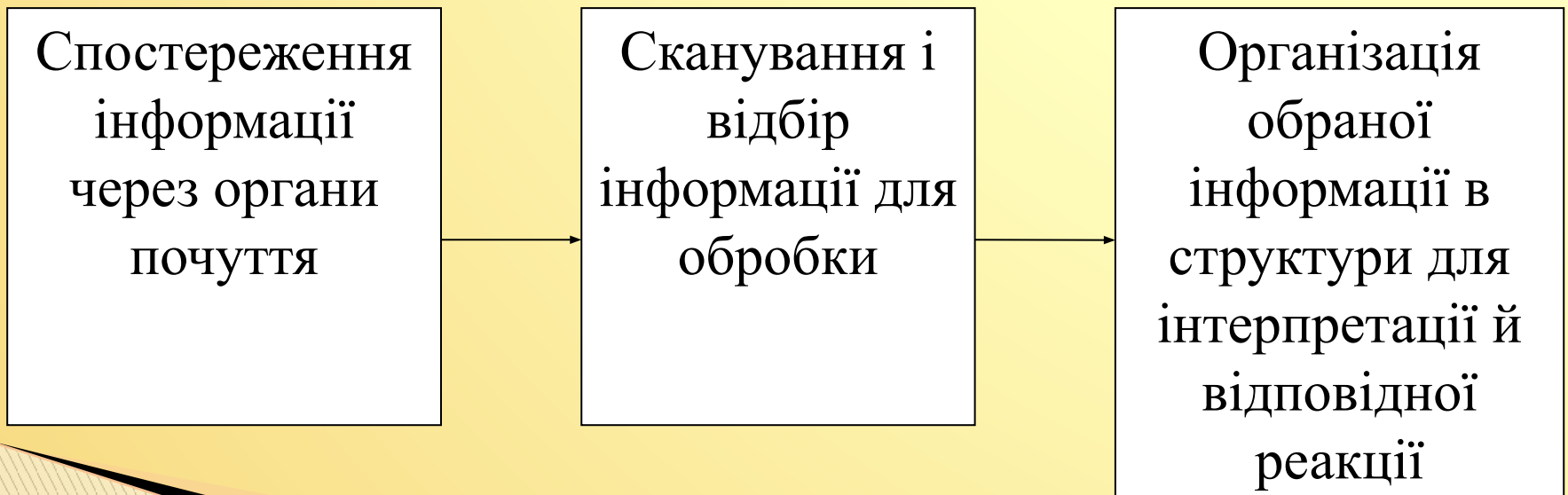
**4. Навчання**

**1. Установка** - це стійка когнітивна і емоційна оцінка (позитивна або негативна), що визначає спрямованість дій індивіда.



**2.Сприйняття** - це когнітивний процес усвідомлення оточення шляхом відбору, організації й інтерпретації інформації із зовнішнього середовища.

### **Процес сприйняття**



# Фактори, що впливають на сприйняття

- ▣ **Селективність сприйняття** - це фільтрація і відбір різних об'єктів й дратувань, на які може звернути увагу індивід.
- ▣ **Викривлення сприйняття** - помилки перцепції, що виникають через неточності процесу сприйняття.
- ▣ **Атрибуція** - це судження про те, що зумовило поведінку людини - його власні характеристики (внутрішня атрибуція) або ситуація (зовнішня атрибуція).

**Особистість людини** - це набір характеристик, що впливають на відносно стійкий зразок поведінкових реакцій на ідеї, навколишні об'єкти і людей.

### 3. Риси особистості

Фактори особистості відповідно до моделі "Велика п'ятірка":

- Екстравертність
- Контактність
- Добросовісність
- Емоційна стійкість
- Відкритість

**Емоційний інтелект:**

- Самоусвідомлення
- Управління емоційним станом
- Соціальна свідомість
- Комунікабельність

**Локус контролю** - це покладання відповідальності за свій успіх або невдачу або на себе (внутрішній локус контролю), або на зовнішні сили (зовнішній локус контролю)

**Авторитаризм** - це упевненість у тому, що в організації повинні існувати влада й різниці у статусі.

**Макіавеллізм** - це поведінка, що спрямована на придбання влади й на маніпулювання іншими людьми в особистих інтересах.

**Стили вирішення проблем:**

(сприйняття-осмислення, інтуїція-осмислення, сприйняття-відчування, інтуїція-відчування).

4. Навчання - це зміна поведінки або продуктивності, що відбувається в результаті збирання досвіду.

## Модель процесу навчання





## 7.2. Управління командами

**Команда** - це група людей, що координують свої дії й трудові зусилля для досягнення цілей організації.

### Різниці між групами і командами

Група	Команда
Має сильного лідера	Роль лідера переходить від одного члена до іншого
Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна і взаємна підпорядкованість (кожен підпорядковується кожному)
Мета - та ж, що й у організації	Специфічне бачення або мета
На виході - продукти <i>індивідуальної</i> праці	На виході - продукти <i>колективної</i> праці
Зустрічі "необхідні і достатні"	На зустрічах ведуться <i>необмежені за часом</i> дискусії і вирішуються всі проблеми
Ефективність вимірюється непрямим чином у вигляді впливу на бізнес (на фінансові показники, наприклад)	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки
Кожен член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Спільні спілкування, прийняття рішень і робочі завдання

# Модель командної роботи

## Організаційний контекст

- Формальна структура
- Середовище
- Культура
- Стратегія
- Системи винагородження і контролю

## Тип команди

- Формальна
- Самокерована
- Неформальна
- Віртуальна

## Характеристики команди

- Розмір
- Ролі

## Склад команди

- Знання і досвіт
- Вигоди і витрати

## Командні процеси

- Стадія розвитку
- Згуртованість
- Норми
- Вирішення конфліктів

## Ефективність командної праці

- Продуктивний випуск
- Особисте задоволення
- Здатність до адаптації і навчання

# Типи команд

**Формальні команди**  
(частина формальної організаційної структури)

**Вертикальні**  
(функціональні)

**Горизонтальні**  
(міжфункціональні)

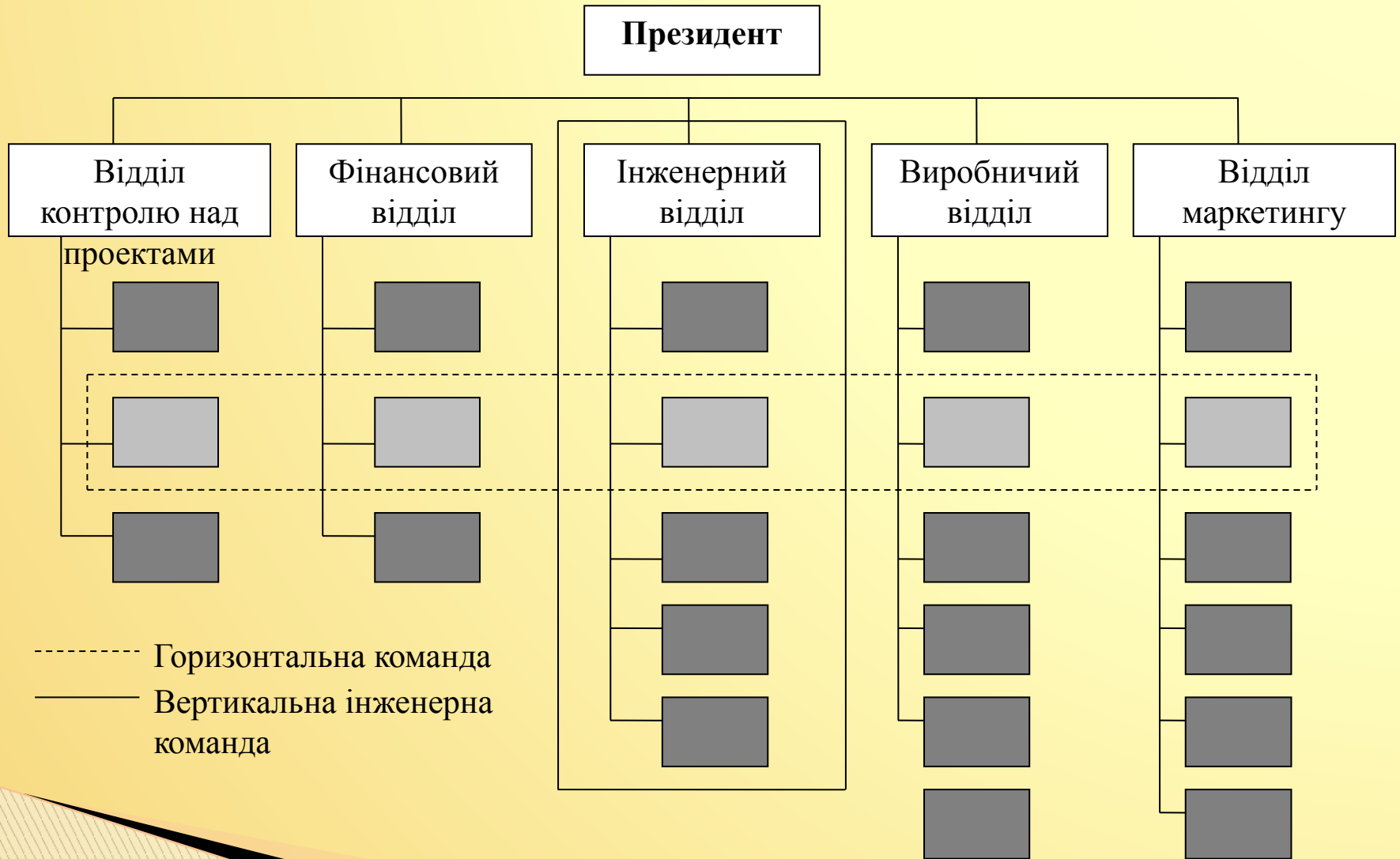
**Команди цільового  
призначення**

**Самоврядувальні команди**

**Віртуальні команди**

**Глобальні команди**

# Горизонтальні й вертикальні команди



## **Характеристики команд:**

- Розмір
- Різноманітність
- Ролі членів команди
- Згуртованість
- Командні норми

**Згуртованість команди** - це ступінь відданості членів команди групі.

## **Детермінанти згуртованості команди**

- Командні взаємодії
- Усвідомлення цілей
- Привабливість команди
- Рівень конкуренції
- Успіх команди і схвалення з боку інших працівників

# Ролі членів команди

Поведінка, направлена на вирішення задач

Активна

**Спеціаліст по вирішенню задач**  
Головне - робоче завдання, людські потреби ігноруються  
Важлива роль, але якщо в команді переважають фахівці - залишаються незадоволеними соціальні потреби учасників

**Подвійна роль**  
Головне - і цілі, і люди  
Її виконавець може бути лідером команди  
Важлива, але не головна роль, особливо в тих випадках, коли в команді є і фахівці, і соціально-емоційна підтримка

Пасивна

**Сторонній спостерігач**  
Не докладає особливих зусиль ні до виконання завдань команди, ні до задоволення потреб її членів  
Другорядна роль, але якщо її виконують занадто багато членів групи, команда розвалюється

**Соціально-емоційна підтримка**  
Головне - потреби людей, завдання команди не настільки важливі  
Важлива роль, але у разі переважання її виконавців знижується продуктивність команди

Пасивна

Активна

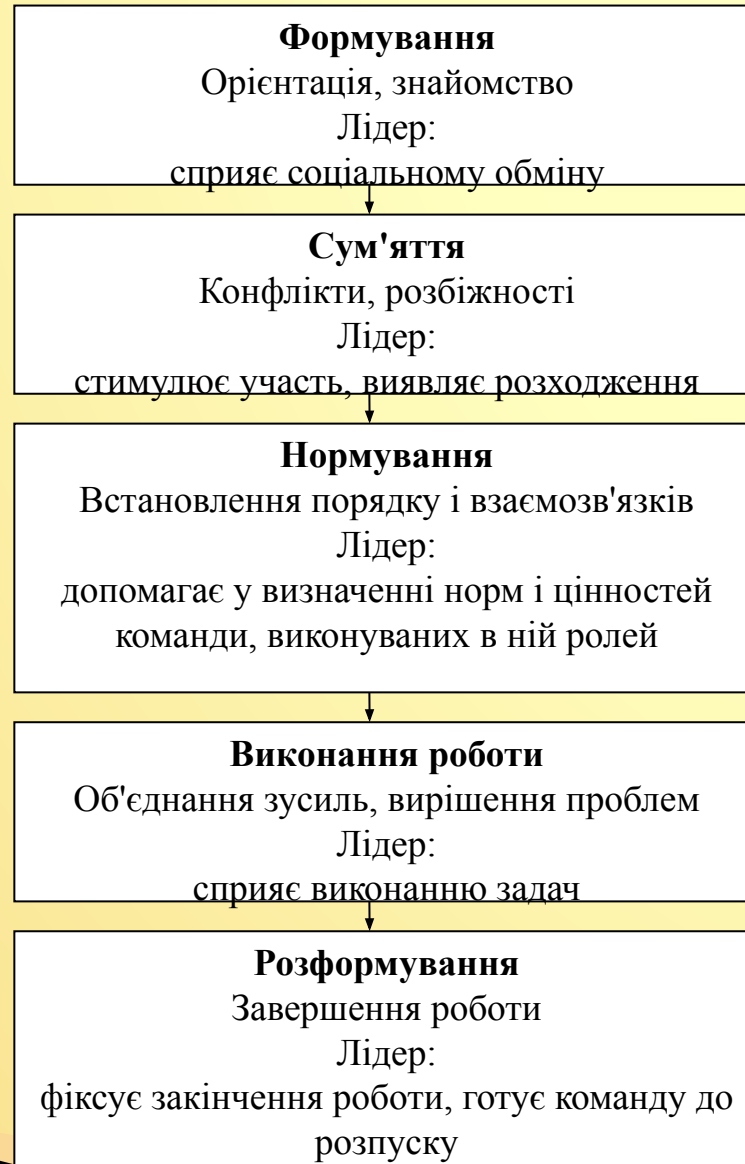
Соціально орієнтована поведінка

**Командні норми** - це стандарти поведінки членів команди, що спрямовують їх на досягнення результатів роботи.

**Основні напрями розвитку командних норм:**

- ▣ **Критичні події** - створюють прецедент, який пізніше розглядається як зразок прийнятних дій.
- ▣ **Першість зразку поведінки** - створює прецедент і основу для майбутніх очікувань членів команди
- ▣ **Перенос поведінки** - це привнесення командних норм ззовні.
- ▣ **Явні заяви** членів команди про майбутні норми.

# Стадії розвитку команди





# Причини конфліктів

- Недостача ресурсів
- Порушення комунікацій
- Особистісні аспекти
- Різниця в цілях

<http://www.5port.ru/management/>

**Харви Роббинс, Майкл Финли**

**ПОЧЕМУ НЕ РАБОТАЮТ КОМАНДЫ**  
**Что идет не так, и как это исправить**

# Стилі управління конфліктами у команді



# Методи управління конфліктами між командами

Методи	Характеристика
Концепція цілей вищого рівня (концепція бачення)	Усвідомлення цілей вищого рівня (бачення) спонукає людей переборювати розбіжність й прагнути до співпраці.
Посередність	залучення третьої сторони до вирішення конфлікту.
Переговори	Розгляд альтернатив для досягнення сумісного рішення, що є прийнятним для сторін, у формі дискусії.

# Підходи до переговорів

- ▣ **Інтегрувальний підхід** - "виграш-виграш" - прагнення до пошуку креативного рішення за допомогою взаємної співпраці й компромісів.
- ▣ **Дистрибутивний підхід** - "виграш-програш" - прагнення до виграшу. Проведення переговорів в конкурентному (агресивному) стилі, що призводить до негативних наслідків довгострокових відносин.

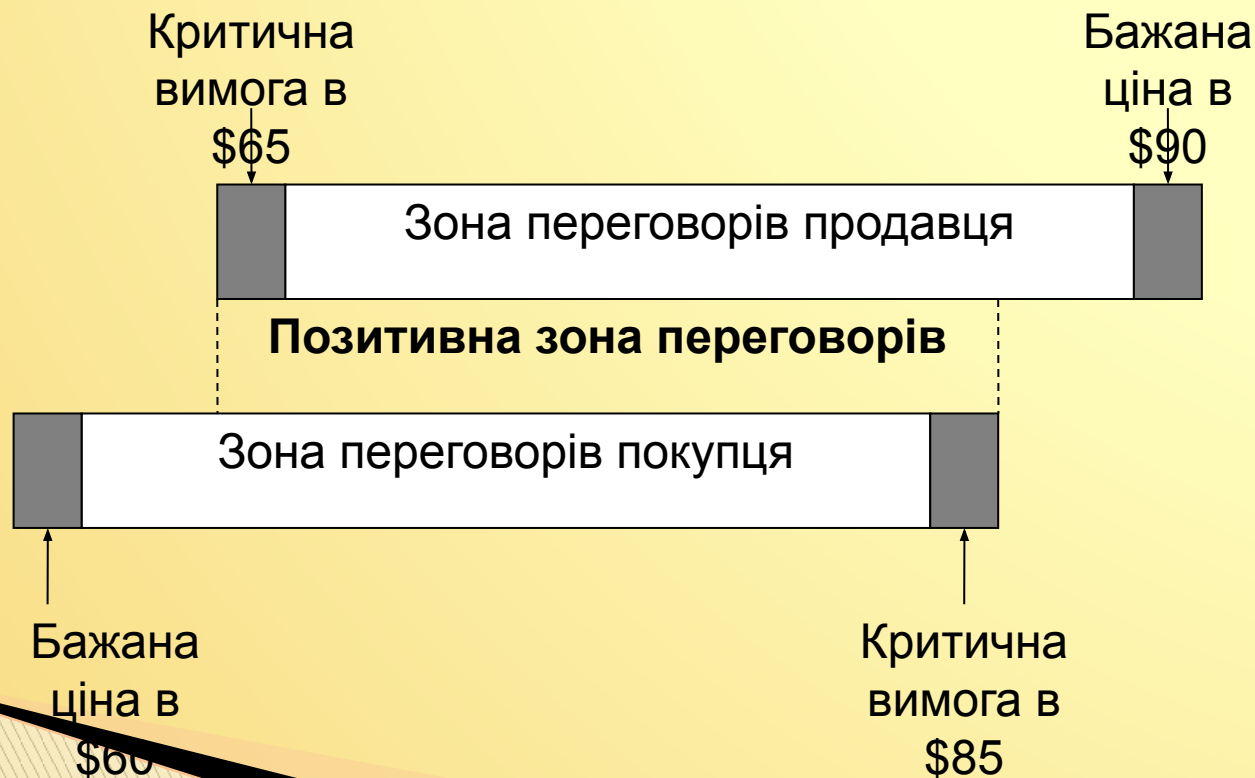
## Правила досягнення безвиграшного рішення

- ▣ **Відділення людей від проблем.** Концентрація уваги на проблемах і джерелах конфлікту й ухилення від критики і дискредитації один одного.
- ▣ **Фокусування уваги на інтересах сторін** (чому люди бажають це отримати), а не на поточних вимогах (що люди бажають отримати).
- ▣ **Генерування різноманітних альтернатив**, що дають взаємну вигоду.
- ▣ **Використовування об'єктивних критеріїв** і підтримування стандартів справедливості.

**Зона переговорів** - це діапазон між мінімальною критичною вимогою однієї сторони і максимальною критичною вимогою іншої сторони.

**Позитивна зона переговорів** - це зона, що залишає простір для подальших переговорів.

**Негативна зона переговорів** - це зона, що не залишає простір для переговорів, і сторони змушені звернутися до договірної угоди.



# Критерії ефективності роботи команди

- ❑ Відповідність результатів роботи команди (рішення, товари, послуги) вимогам споживачів (якість, кількість, своєчасність).
- ❑ Задоволеність членів команди.
- ❑ Здібність до адаптації і навчання.

<http://www.5port.ru/management/>

**Харви Роббинс Майкл Финли**

**ПОЧЕМУ НЕ РАБОТАЮТ КОМАНДЫ**  
Что идет не так, и как это исправить