

# 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 уміння 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**

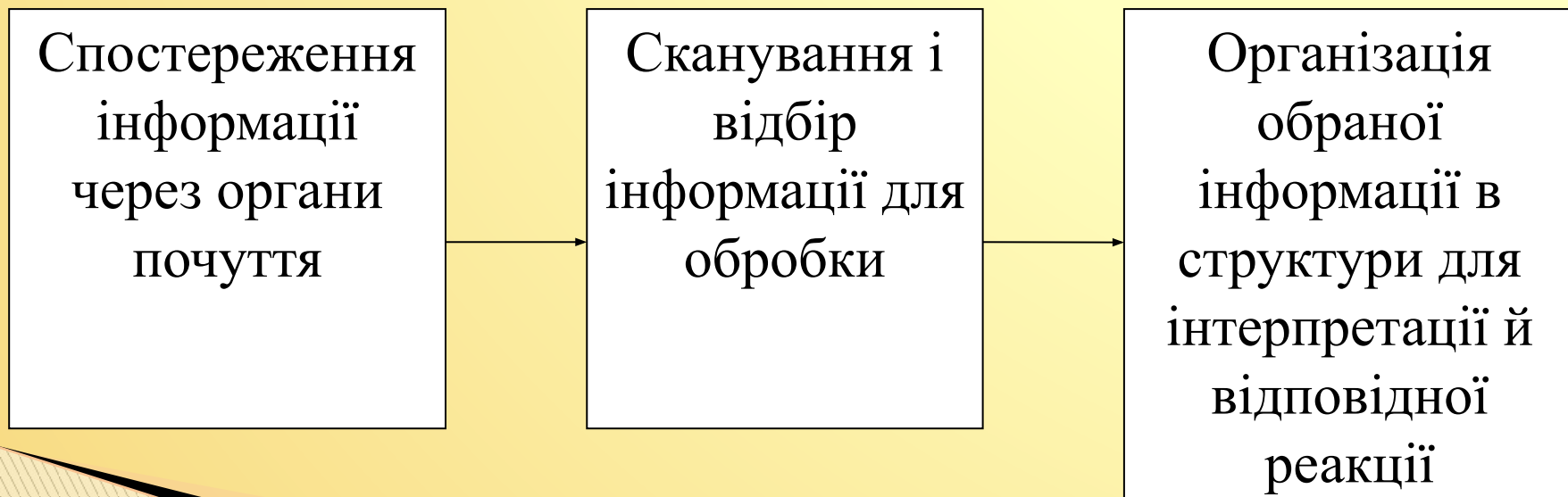
**4. Навчання**

**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 непрямым 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)

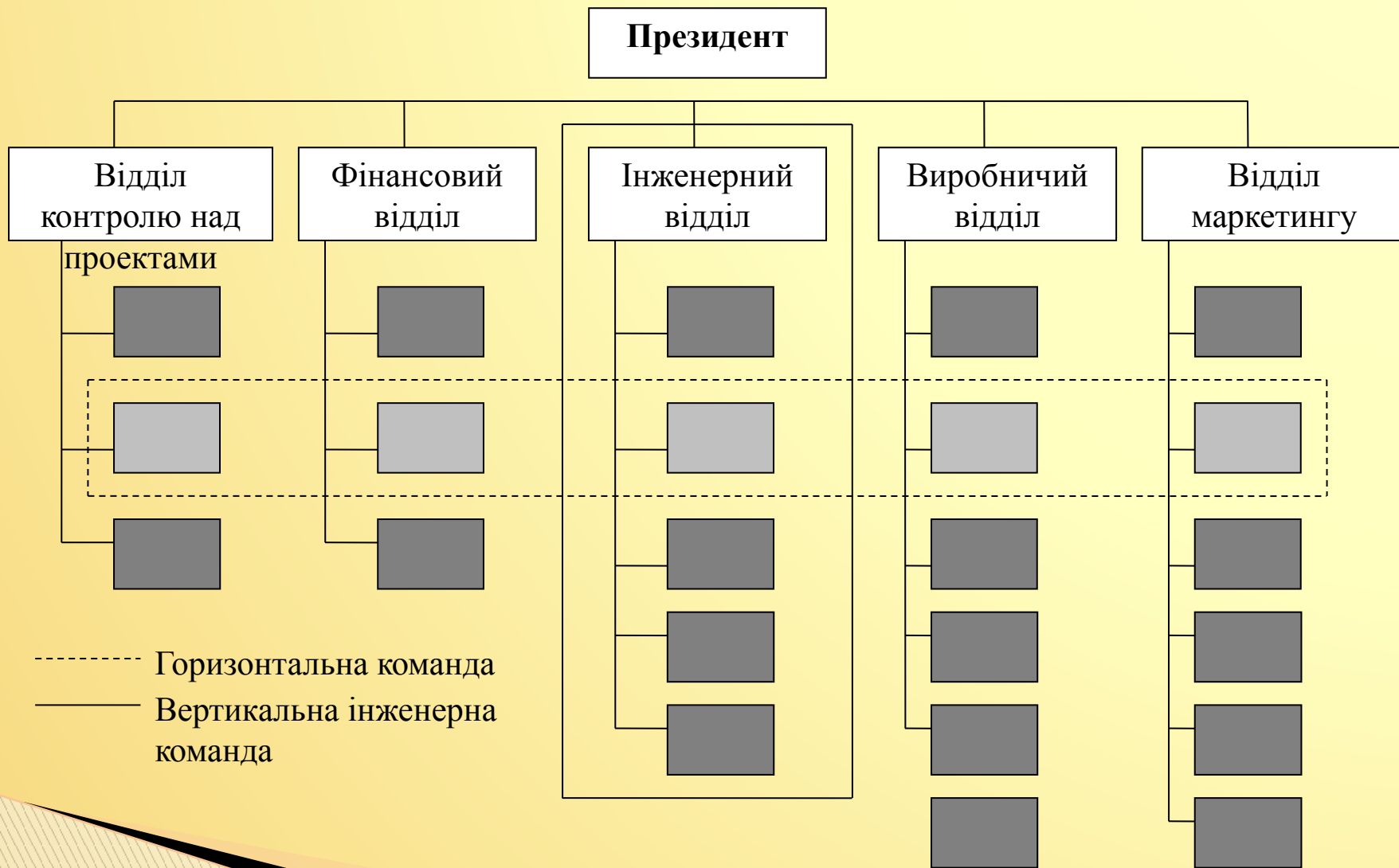
**Команди цільового  
призначення**

## **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

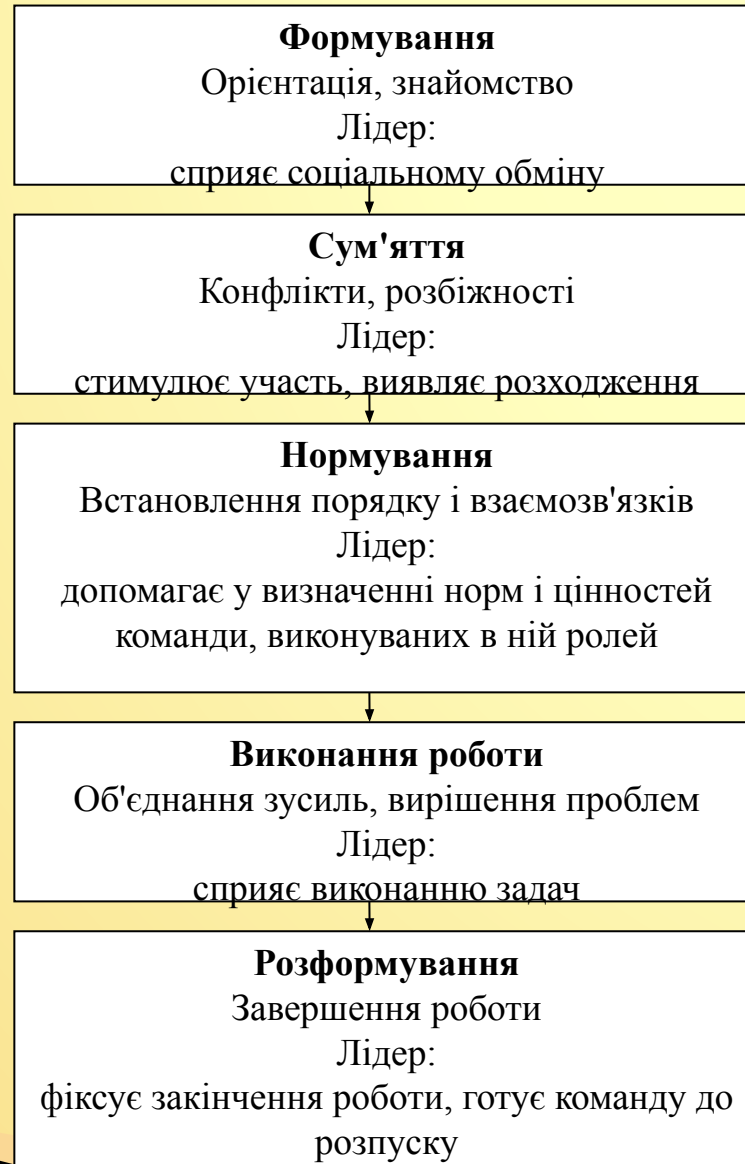
Соціально орієнтована поведінка

**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.

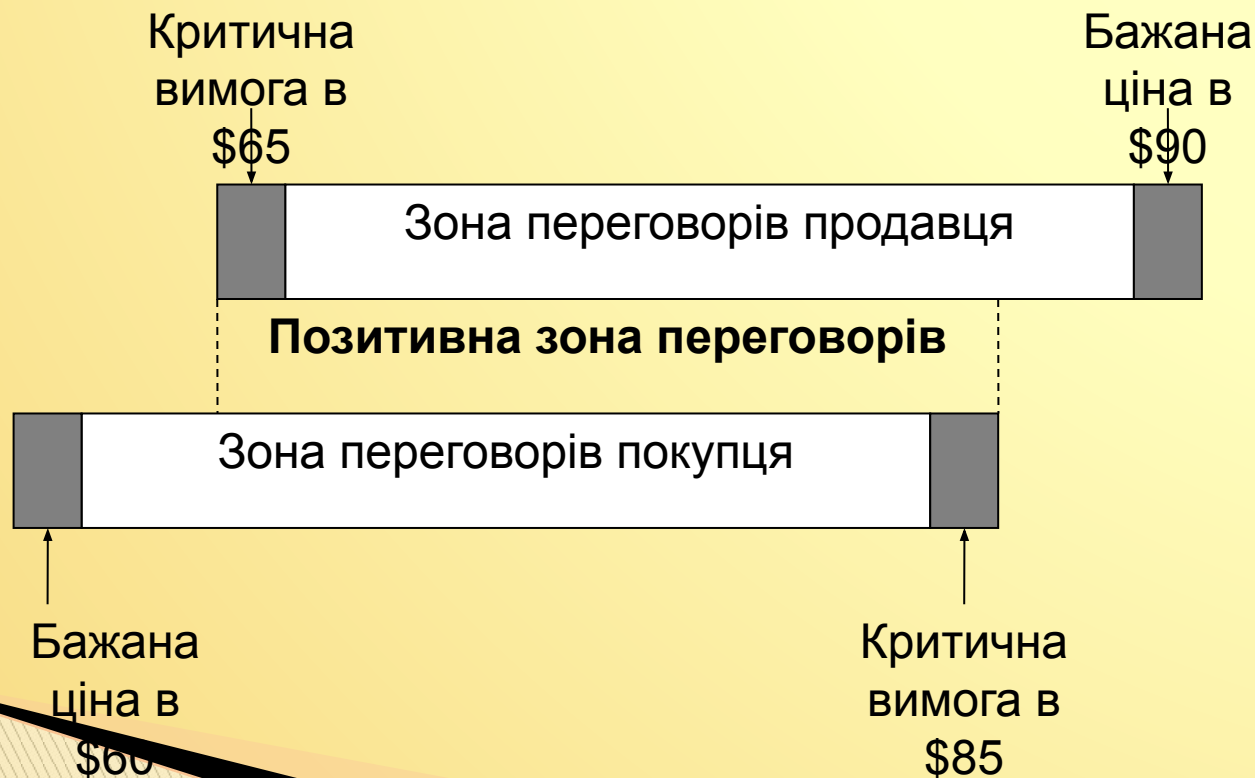
## Правила досягнення безвиграшного рішення

- ▣ **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