

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**Н. В. КОСЕНКО**

**МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**(УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ)**

**СЛАЙД-КОНСПЕКТ**

*(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2023**

**Косенко Н. В.** Менеджмент і адміністрування (Управління персоналом) : слайд-конспект здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / Н. В. Косенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 85с.

Автор

канд. техн. наук, доц. Н. В. Косенко

Рецензенти:

**Н. В. Доценко**, доктор технічних наук, доцент, професор кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві ХНУМГ ім. О. М. Бекетова;

**І. М. Кадикова**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол № 11 від 23.06.2022.*

© Н. В. Косенко, 2023

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Інформаційний обсяг навчальної дисципліни .....	5
Змістовий модуль 1 Система управління персоналом .....	10
Змістовий модуль 2 Функція організації в управлінні персоналом .....	44
Змістовий модуль 3 Розвиток персоналу та його вплив на ефективність діяльності організації .....	71
Список рекомендованих джерел .....	84

## ВСТУП

Метою викладання дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Управління персоналом)» є формування комплексу теоретичних відомостей і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їхнього потенціалу.

Виконання завдань дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Управління персоналом)» спрямоване на досягнення таких програмних результатів освітньої програми підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 – Менеджмент:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

## **ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів (ЗМ):

### **Змістовий модуль 1 Система управління персоналом**

Розглядаються питання щодо управління персоналом у системі менеджменту організацій та кадрова політика і стратегія управління персоналом організації.

### **Змістовий модуль 2 Функція організації в управлінні персоналом**

Розглядаються питання з організація набору та відбору персоналу, наводяться основні методи формування колективу організації. Згуртованість та соціальний розвиток колективу.

### **Змістовий модуль 3 Розвиток персоналу та його вплив на ефективність діяльності організації**

Розглядаються питання щодо оцінювання персоналу в організації. Управління розвитком і рухом персоналу організації. Управління процесом вивільнення персоналу. Ефективність управління персоналом.

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## **ТЕМА 1 КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Мета і завдання вивчення дисципліни. Наукові концепції управління людськими ресурсами. Порівняльний аналіз «старої» і «нової» концепцій управління людськими ресурсами. Основні положення сучасної концепції управління людськими ресурсами. Характеристика системи управління людськими ресурсами. Порівняльний аналіз понять «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом». Принципи управління персоналом. Стратегії організації та управління персоналом. Стратегії кадрової політики. Поняття «кадрова політика». Людина як об'єкт управління. Типи виконавців управлінських рішень. Ключові процедури кадрової політики. Життєвий цикл персоналу в організації. Організація набору та відбору персоналу. Підходи до підбору співробітників. Адаптація співробітників. Види адаптації. Професійна адаптація. Соціально-психологічна. Атестація співробітників. Етапи адаптації. Фактори адаптації. Функції атестації. Психологічні особливості атестації. Ефективність оцінки системи. Звільнення співробітників. Технології звільнення. Цілі вихідного інтерв'ю. Типи кадрової політики.

## **ТЕМА 2 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ. ПСИХОЛОГІЯ СУБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ**

Предмет психології управління: суб'єкт управління, об'єкт управління. Управлінський цикл. Структура управління. Функції сучасного керівника. Стратегічна функція керівника. Планування. Показники планування. Види планування. Зміст плану. Постановка мети. Вимоги до цілей (модель SMART). Практичні висновки з досвіду цілепокладання. Прийняття рішень. Основні поняття: «рішення», «проблема», «вирішення проблеми», «процес прийняття рішень». Різновиди управлінських рішень. Переваги групового рішення.

Делегування повноважень. Процес організації. Повноваження. Мета делегування. Правила та принципи делегування. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудова потенціал», «кадри». Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

### **ТЕМА 3 ЛІДЕРСТВО І КЕРІВНИЦТВО**

Керівник і команда. Роль лідера в командному результаті. Визначення основних понять «влада», «керівник», «лідер». Соціальні ролі керівника. Лідер і керівник. Групи теорій лідерства. Класифікація природи лідерства. Інструментальні теорії. Теорії «надихаючого лідерства». Теорії рис лідера. Поведінкові теорії лідерства. Теорії ситуаційного лідерства. Процесні теорії лідерства. Інтегративні підходи до лідерства. Інструментальна модель лідерства. Теорія характеристик лідера. Якості лідера. Якості харизматичного лідера. Поведінкові теорії лідерства. Стиль лідерства. Одномірні моделі лідерства. Діапазон керівної поведінки. Поведінкові стилі керівництва. Фактори поведінки лідера. Теорія Х. Теорія Y. Стилi керівництва. Теорія емоційного лідерства. Багатовимірні моделі лідерства. Шість стилів управління. Авторитет керівника. «Три кити» авторитетного керівника. Види авторитету керівника. Формування влади авторитету керівника. Типи взаємовідносин. Дослідження стилів управління в Україні. Способи управління організацією.

### **ТЕМА 4 ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ. ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ**

Колектив як соціальна група. Ознаки та функції колективу та його різновиди в організації. Визначення поняття «групи». Група. Соціальна група.

Мала група. Функції групи. Класифікації груп. Формування груп. Теорії формування груп. Етапи розвитку групи. Характеристики групи. Норми групи. Конформність. Структура групи. Види структур групи. Лідерство. Просторове розташування людини в групі. Основні аспекти. Ефекти групи. Соціальна фасилітація. Соціальна інгібіція. Соціальна лінь. Інгруповий фаворитизм і аутгрупова ворожість. Групова одностійкість. Надмірні витрати. Прагнення до приватних цілей. Поляризація. Домінування одного з членів групи. Ескалація участі. Розподіл відповідальності. Зсув ризику. Групова згуртованість. Фактори, що підвищують групову згуртованість. Фактори, що будуть перешкоджати формуванню згуртованості. Ефективність групової діяльності. Критерії ефективності групової діяльності. Фактори ефективності групової діяльності.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Визначення конфлікту. Атрибути конфлікту. Функції конфлікту. Класифікація конфліктів. Рівні конфліктних явищ. Класифікація за кількістю учасників. Класифікація за статусом учасників. Класифікація за особливостями соціальних відносин. Класифікація за ступенем вираженості конфліктів. Класифікація за організаційною оформленістю. Класифікація за переважаючими наслідками для організації. Класифікація внутрішньоособистісних конфліктів. Види внутрішньо особистісних конфліктів. Класифікація соціально-психологічних конфліктів. Види соціально-психологічних конфліктів. Алгоритм розв'язання конфлікту. Ціннісний конфлікт. Рольовий конфлікт. Алгоритм розв'язання конфлікту інтересів. Стратегії поведінки в конфлікті. Структура та причини конфліктів. Структура конфлікту. Причини конфліктів в організації. Управління організаційними конфліктами: Підходи до управління конфліктами. Профілактика конфліктів. Правила регулювання конфлікту. Непрямі методи управління конфліктом.



## **ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ.**

### **УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ**

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу. Управління якістю трудового життя працівників організації. Визначення поняття «команди». Класифікація команд: Класифікація Д. Макінтош – Флетчер. Класифікація Дж. Г. і Дж. Т. Бойетт. Класифікація Дж. Катценбаха і Д. Сміта. Класифікація А. Д. Чанькова. Командні ролі. Рольова модель Р. М. Белбіна. Інші моделі команди. Функціональна модель Іцхака Адізеса. Модель 5-F. Переваги та недоліки команд. Формування команди. Складові процесу командоутворення. Нормативна модель формування команди. Методи формування команди. Управління командою: Принципи які забезпечують успішне управління командами в організації.

# **ТЕМА 1 КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кафедра управління проектами в міському господарстві і будівництві

## **Структура заняття**

1. Наукові концепції управління людськими ресурсами.
2. Принципи управління персоналом.
3. Стратегія організації та управління персоналом.
4. Стратегії кадрової політики.
5. Людина як об'єкт управління.
6. Ключові процедури кадрової політики.
7. Підбір і відбір персоналу.
8. Адаптація співробітників.
9. Атестація співробітників.
10. Звільнення співробітників.
11. Типи кадрової політики.

## Мета і завдання вивчення дисципліни

Формування у здобувачів знань основних теоретико-методологічних принципів інструментів управління персоналом, а також навичок їх використання для ефективного функціонування організації та підвищення конкурентоспроможності.

### Завдання:

1. Розгляд основних понять, концепцій і методів управління персоналом організації.
2. Вивчення основних підходів до процесу формування кадрової політики.
3. Вивчення системи управління персоналом.
4. Вивчення теорії та методів організації структури персоналу на підприємстві.
5. Розгляд методів підвищення ефективності управління персоналом.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

3

## 1 Наукові концепції управління людськими ресурсами

Термін існування	Автори	Назва
1910–1930 роки	Ф. Тейлор А. Файоль	Наукове управління працею (класична) школа
1930–1950 роки	Дж. Мейо М. Фоллет Д. МакГрегор	Школа людських відносин та поведінкових наук
1950–1970 роки	П. Друкер В. В. Леонтьєв	Теорія прийняття рішень та кількісний підхід (емпірична школа)
1950–1970 роки	Г. Саймон Ч. Бернард	Системний і ситуаційний підходи (школа соціальних систем)
1970–1980 роки	М. Портер І. Ансофф А. Маслоу	Теорія стратегічного менеджменту та людських ресурсів
1980–1990 роки	Т. Пігерс Р. Уотермен	Теорія сталого розвитку та глобального менеджменту

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

4

**Порівняльний аналіз «старої» і «нової» концепцій управління людськими ресурсами**

<b>«Стара» концепція управління персоналом (Ф. Тейлор, А. Файоль )</b>	<b>«Нова» концепція управління персоналом (І. Ансофф, Г. Саймон, П. Друкер )</b>
Підприємство – це «закрита» система, діяльність якого визначається виходячи з внутрішніх цілей і не враховує впливу чинників навколишнього середовища	Організація – це «відкрита» система, створена на основі концепції теорії організації, що діє за принципами сценарного підходу з урахуванням впливу чинників навколишнього середовища
Під час створення продукту (послуги), основну увагу звернено на ефективність виробничого процесу, а саме на позитивний ефект масштабу виробництва	Під час створення продукту (послуги), основна увага концентрується на якості продукції та її споживчих властивостях
Оптимізація виробничого процесу побудована на ефективному використанні факторів виробництва, в тому числі праці. Система менеджменту побудована на поточному плануванні	Гнучкий підхід до управління виробничим процесом заснований на можливості швидкої адаптації виробленої продукції ринковим потребам. Будуючи систему управління на підприємстві, основна увага приділяється стратегічному плануванню

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

5

**Порівняльний аналіз «старої» і «нової» концепцій управління людськими ресурсами**

<b>«Стара» концепція управління персоналом (Ф. Тейлор, А. Файоль)</b>	<b>«Нова» концепція управління персоналом (І. Ансофф, Г. Саймон, П. Друкер)</b>
Співробітники - це ресурс, який має таку ж значимість, як і інші фактори виробництва, такі як земля і капітал. Основним фактором, що впливає на працю як ресурс, є нормування	Співробітники - це основний нематеріальний ресурс організації, який дозволяє отримувати й утримувати конкурентні переваги в процесі здійснення виробничої діяльності
Система управління персоналом базується на глибокому розподілі праці, контролі за всіма видами виробничої діяльності, нормування і стандартизації	Система управління орієнтована на внутрішню філософію фірми, організаційну культуру та інновації, на мотивацію співробітників і стиль керівництва

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

6

## **Основні положення сучасної концепції управління людськими ресурсами**

1. Розробка кваліфікованої (відповідної потребам бізнесу) кадрової політики.
2. Грамотне складання штатного розкладу, що відповідає потребам бізнесу.
3. Розробка посадових інструкцій, що найбільш повно відображають права й обов'язки працівників.
4. Необхідність у висококваліфікованих працівниках, які володіють певним рівнем професійних компетенцій.
5. Підбір персоналу відповідно до сформульованої моделі робочого місця, що найбільш чітко відображає потреби бізнесу.
6. Реалізація грамотних програм адаптації працівників.
7. Формування колективу працівників, націлених на командну роботу.
8. Своєчасне вирішення конфліктних ситуацій.
9. Розробка відповідних програм підвищення кваліфікації працівників.
10. Проведення атестації працівників на регулярній основі.
11. Формування системи мотивації працівників, яка включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні методи.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

7

## **Управління людськими ресурсами**

Підхід до управління персоналом в організації, при якому працівники (співробітники) вважаються ключовим ресурсом. Це забезпечує отримання конкурентних переваг для ведення бізнесу в довгостроковій перспективі.

### **Характеристика системи управління людськими ресурсами**

1. Побудова на інноваційній основі кадрової роботи на підприємстві.
2. Відповідність кадрової політики до стратегічних цілей розвитку бізнесу.
3. Розгляд кадрових ресурсів на підприємстві на основі підходу, запропонованого школою людських відносин. Тобто застосування особистісного підходу до побудови системи УЛР.
4. Людські ресурси – це головне джерело отримання конкурентної переваги.
5. Необхідність мати на підприємстві висококваліфікованих працівників.
6. Заохочення працівників, які займаються безперервним навчанням і самоосвітою.
7. Постійне вдосконалення мотиваційних програм відповідно до потреб ринку.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

8

## Порівняльний аналіз понять «управління людськими ресурсів» і «управління персоналом»

Управління людськими ресурсами	Управління персоналом
Зосередження на вимогах до персоналу через призму цілей бізнесу	Зосередження на потребах і правах персоналу
Активна кадрова політика	Пасивна і реактивна кадрова політика
Основну увагу сконцентровано на стратегічних аспектах управління бізнесом	Основну увагу сконцентровано на регламентації діяльності
Персонал – це актив, який вимагає постійних інвестиційний вкладень	Персонал – це витрати, основний центр витрат організації
Акцент переноситься на управлінський штат	Увага зосереджена виключно на рядових працівниках

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

9

## 2 Принципи управління персоналом

### Основні принципи управління персоналом :

1. Принцип підбору кадрів з особистих і ділових якостей.
2. Принцип наступності персоналу на основі поєднання в колективах досвідчених і молодих працівників .
3. Принцип професійного і посадового просування кадрів на основі:
  - забезпечення умов для постійного підвищення їх ділової та професійної кваліфікації;
  - використання обґрунтованих критеріїв оцінки діяльності працівників .
4. Принцип відкритого змагання, згідно з яким організація, яка прагне до зростання свого кадрового потенціалу, повинна заохочувати відкрите змагання між працівниками, які прагнуть зайняти керівні пости.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

10

## **Основні принципи управління персоналом:**

5. Принцип поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання .
6. Принцип відповідності – доручена робота повинна відповідати можливостям та здібностям виконавця .
7. Принцип автоматичного заміщення відсутнього співробітника з урахуванням службових посадових інструкцій .
8. Принцип підвищення кваліфікації.
9. Принцип правової захищеності – усі кадрові управлінські рішення повинні прийматись тільки на основі діючих правових актів.

## **3 Стратегія організації та управління персоналом**

### **Підприємницька стратегія**

1. Відбір співробітників, здатних йти на ризик, ініціативних, контактних, націлених на довгострокову роботу.
2. Винагороди: на конкурентній основі, які за можливістю задовольняють очікуванням працівника.
3. Оцінка: ґрунтується на результатах, не надто жорстка.
4. Розвиток особистості: неформальне, орієнтоване на наставника.
5. Планування кадрових перестановок з урахуванням інтересів співробітників.

## **Стратегія динамічного росту**

1. Відбір і розстановка персоналу: пошук гнучких і лояльних людей, здатних ризикувати.
2. Неупереджена і справедлива винагорода.
3. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених умовах.
4. Розвиток особистості: акцент на якісному зростанні рівня і галузі діяльності.
5. Планування перестановок з урахуванням реальних можливостей компанії та форм службового просування.

## **Стратегія прибутку**

1. Відбір і розстановка персоналу: надзвичайно жорсткі.
2. Винагороди: ґуртуються на заслугах, старшинстві і внутрішньо організаційних уявленнях про справедливість.
3. Оцінка: вузька, орієнтована на результат, ретельно продумана.
4. Розвиток особистості: акцент на компетентність у сфері поставлених завдань, експерти – у вузькій галузі.
5. Планування переміщень жорстке, відповідно до уявлень керівництва про доцільність.



## **Стратегія ліквідації**

1. Набір персоналу малоймовірний.
2. Оплата: заснована на заслугах, зростає повільно, без додаткових стимулів.
3. Оцінка: сувора, формальна, заснована на управлінських умовах.
4. Розвиток особистості: обмежений, заснований на службовій необхідності.
5. Просування: ті, хто має необхідні навички, мають і можливість просування.

## **Стратегія круговороту**

1. Відбір персоналу – потрібні тільки різнобічно розвинені працівники.
2. Оплата: система стимулів і перевірка заслуг, оцінка за результатом роботи.
3. Навчання – ретельний відбір претендентів на підвищення кваліфікації.
4. Просування має різноманітні форми.

## 4 Стратегії кадрової політики

**Кадрова політика**: принципи прийняття на роботу, функції (обов'язки, види трудової діяльності), професійний розвиток особистості. Кадрова політика є індивідуальною для кожної організації.

**Мета** – збереження, зміцнення, розвиток кадрового потенціалу.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

17

### Співробітники-друзі

**Перевага**: поєднання високої мотивації та низької заробітної плати.



**Недолік** застосовність тільки для малих груп. Нові співробітники не включаються у дружні взаємовідносини, «корінний» персонал отримує незаслужені, з точки зору новачків, переваги. Це починає гальмувати розвиток підприємства, також як раніше прискорювала його.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

18

## Співробітники-підлегли



**Перевага:** простота і однозначність взаємодій

**Недолік** низька ефективність. Мотивація забезпечується виключно зарплатою, яка не може бути занадто великою. Підлеглих не цікавлять інтереси власника і розвиток фірми. Зусилля для підвищених результатів робляться, якщо вони призводять до підвищення зарплати.

## Співробітники-колеги



**Перевага:** висока мотивація персоналу, що підвищує ефективність підприємства.

**Недолік** надмірні труднощі впровадження. Від наказних відносин к співробітництву важко перейти не тільки керівнику, а й підлеглим. Для них необхідність змін неочевидна, а попередній досвід говорить про небезпеку виходу за рамки встановлених відносин.

## 5 Людина як об'єкт управління

### Типи виконавців управлінських рішень

**Самостійний виконавець** – це працівник, орієнтований на творчий підхід до роботи. Він, як правило, мислить самостійно, прагне до пошуку найкращих управлінських рішень.

**Підприємливий виконавець** – не виходить за рамки завдання, він орієнтований на доручення, яке дається керівником, і на запланований результат. Може мати власну думку про способи досягнення мети.

### Типи виконавців управлінських рішень

**Сором'язливий виконавець.** Він орієнтований на широкий підхід до справи, на глибокий аналіз обстановки. Загалом націлений на творчість.

**Терплячий виконавець.** Він орієнтований на виконання розпоряджень, вважаючи, що керівник краще розбирається в суті справи.

## 6 Ключові процедури кадрової політики

### Життєвий цикл персоналу в організації



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

23

## 7 Підбір і відбір персоналу

**Підбір персоналу** (recruiting) – процес створення бази даних про робітників необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації у персоналі.

**Відбір персоналу** (selection) – процес вибору кандидатів з необхідними кваліфікаціями для заповнення конкретних позицій в організації.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

24

## Підходи до підбору співробітників



1. Підбір «під себе» – керівник підбирає співробітника, спираючись на свою інтуїцію та особистий досвід взаємодії з людьми.

2. Підбір за професійною ознакою – на людину дивляться як на спеціаліста, який може гарно й цілеспрямовано працювати на певному напрямку діяльності.

## 8 Адаптація співробітників

### Види адаптації

**Професійна адаптація** – оволодіння необхідними навичками, знаннями, вміннями для певної діяльності, вміння швидко орієнтуватися в різних ситуаціях.

**Соціально-психологічне** пристосування до правил поведінки, що діють у колективі.

## Стадії адаптації

1. Стадія ознайомлення з новою ситуацією.
2. Стадія пристосування – працівник переорієнтовується, визнає головні елементи нової системи цінностей, але у нього зберігаються, в якості рівноцінних, багато колишніх установок.
3. Стадія асиміляції – повне пристосування до колективу, засвоєння його установок.

## Фактори адаптації

1. **Режим роботи** – повинен враховувати вік, здоров'я працівника, не викликати перевтоми.
2. **Заробітна плата** – повинна відповідати витраченій праці та виплачуватися вчасно.
3. **Робоче місце** – повинно бути комфортним, зручним, гарно обладнаним.

## 9 Атестація співробітників

### Функції атестації

**Адміністративні функції** – підвищення по службі, зниження, переведення, припинення трудового договору.

**Інформаційні функції** – інформування співробітників про їх відносний рівень праці.

**Мотиваційні функції** – засіб стимулювання співробітників.

### Психологічні особливості атестації

1. Різновиди заохочення (схвалення, похвала, преміювання тощо) покращують результати праці в 7–9 випадках з 10-ти.
2. Різновиди догани **не поліпшують** результативність праці в 7–9 випадках з 10-ти.
3. Психологічно обґрунтованою є часткова позитивна чи негативна оцінка конкретних вчинків, дій, досягнень або помилок працівника.



4. Уніфікація стимулювання понижує його ефективність, співробітники стають байдужими. Необхідний індивідуальний підхід.

5. Незалежно від матеріального стимулювання для співробітника важливі різні види нематеріального стимулювання.

6. Нестача інформації про результати атестації стає причиною стресу для співробітника, джерелом його психологічного дискомфорту.

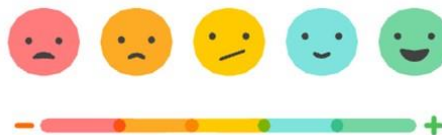
7. Людина порівняно більш чутлива до оцінки, відносно до його особистості, ніж до результатів своєї діяльності.

## Ефективність оцінки системи

1. Поведінка безпосереднього керівника.

2. Режим проведення оцінки: необхідно планувати проведення однієї або двох офіційних сесій за оцінками результатів діяльності. Але разом з тим оцінку необхідно видавати завжди, як цього потребує ситуація.

3. Розподіл за часом: здійснення інформаційних та мотиваційних функцій. Не слід обговорювати питання про оцінку результатів діяльності та зарплату одночасно.



## **10 Звільнення співробітників**

### **Технології звільнення**

1. Сповідання людини, що звільняють, про рішення та причину звільнення.

2. Бесіда. Важливо не забути відмітити сильні сторони якості людини, що звільняють, дати їй зрозуміти, що звільнення не кінець, а початок або продовження його кар'єри, що він заслуговує кращого, ніж організація може запропонувати на цей час.

3. Рекомендації. За законодавством співробітник кадрової служби не має права надавати усні рекомендації на колишнього співробітника, тільки за письмовим запитом.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

33

### **Цілі вихідного інтерв'ю**

1. Запобігати можливих конфліктів: принцип 1/10, розвіяти міфи.

2. Отримати інформацію, корисну для розвитку компанії, виявити «проблемні точки»: задача HR менеджера – зуміти відокремити факти від емоцій працівника та правильно інтерпретувати цю інформацію.

3. Переконати співробітника залишитись. Менеджер з кадрів з'ясовує причини звільнення та разом з керівником компанії шукає можливості утримати працівника – розширити його повноваження (соцпакет та інше).

4. Досягти зі співробітником домовленості про компенсації, терміни закінчення роботи, добір наступника та інше.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

34

## 11 Типи кадрової політики

**Пасивна** – здійснюється, коли керівництво організації не має вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків.

**Реактивна** – проводиться у випадку, коли керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поставлених завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці.

**Превентивна** – керівництво фірми має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів для впливу на неї, хоча має засоби діагностики персоналу та методики прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період.

**Активна** – керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації.

## ТЕМА 2 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ. ПСИХОЛОГІЯ СУБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра управління проєктами в міському господарстві і будівництві

## Структура заняття

1. Предмет психології управління .
2. Управлінський цикл .
3. Стратегічна функція керівника .
4. Прийняття рішень .
5. Делегування повноважень .
6. Контролююча функція .
7. Перевірка, оцінка .
8. Мотивування .

### 1 Предмет психології управління

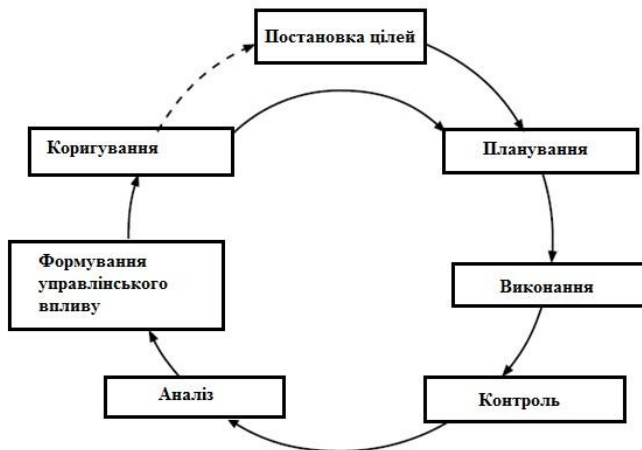


Специфічність управлінської діяльності полягає в тому, що її предметом, тобто об'єктом впливу, є суб'єкти – люди:

- суб'єкт управління – людина, яка виконує функції управління іншою людиною (організовує поведінку інших);
- об'єкт управління – людина, яка виконує функції підлеглого (підпорядковується управлінським впливам).

## 2 Управлінський цикл

### Структура управління



### Функції сучасного керівника

1. Адміністративно-організаційна.
2. Стратегічна, пов'язана з постановкою цілей, вибором методів їх досягнення.
3. Експертно-консультативна.
4. Комунікативна.
5. Виховна.
6. Представницька.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

39

## 3 Стратегічна функція керівника

### Планування

Де ми знаходимося зараз?

До чого ми хочемо прийти?

Як ми збираємося це зробити?

### Показники планування

**Директивний** – жорсткий показник, який потрібно досягти.

**Нормативний (індикативний)** – орієнтовні показники, які можна скоригувати.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

40

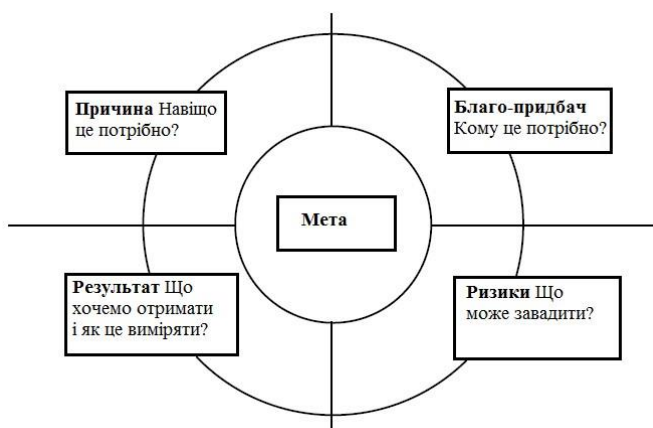
## Види планування

1. Наукове – опора на закономірності та загальні принципи.
2. Спонтанне – використання особистих навичок, виходячи з конкретної ситуації.
3. Проактивне – послідовна і творча робота, спрямована в майбутнє.
4. Реактивне – відповідь на зміну навколишнього середовища.

## Зміст плану

Цілі	Чого потрібно досягти?
Передумови	За яких умов?
Проблема	Чому?
Заходи	Як?
Ресурси	Чим?
Терміни	Коли?
Виконавці	Хто?
Результати	Які наслідки?

## Постановка мети



## Вимоги до цілей (модель SMART)

Цілі мають бути:

- S**\_ Конкретними (Specific).
- M**\_ Вимірними (Measurable).
- A**\_ Досяжними (Achievable).
- R**\_ Обґрунтованими (Reasonable).
- T**\_ Прив'язаними до часу (Timetable).

## Практичні висновки з досвіду цілепокладання

1. Конкретні цілі краще невизначених бажань і загальних формулювань.
2. Важкі, але досяжні цілі краще легких, звичайних і, навпаки, занадто складних.
3. Власні цілі, свідомо прийняті на себе, або цілі, в формулюванні яких людина брала участь і розділяє їх, краще цілей, поставлених кимось іншим.
4. Об'єктивний і своєчасний зворотний зв'язок, з одного боку, дозволяє оцінити ступінь наближення до мети, з іншого – сприймається як додаткова довіра або заохочення.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

43

## 4 Прийняття рішення

### Основні поняття

1. **Рішення**– вибір з двох або більше альтернативних способів вирішення тієї або іншої проблеми.
2. **Проблема**– різниця між дійсною і бажаною ситуацією.
3. **Вирішення проблеми**– пошук шляхів подолання розриву між бажаним і дійсним станом.
4. **Процес ухвалення рішень** – пошук кроків із здійснення дій. Залежить від конкретної ситуації та від стилю окремого менеджера.

### Різновиди управлінських рішень

1. Організаційні та індивідуальні.
2. Стратегічні, інтеграційні та оперативні.
3. Структуровані і неструктуровані.
4. Інтуїтивні, емпіричні, тобто засновані на судженнях, і раціональні.
5. Спрямовані на рішення проблеми і опортуністичні.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

44

## Переваги групового рішення

1. У кращому розумінні проблем і шляхів їх вирішення.
2. У більш швидкому втіленні прийнятих рішень (самі прийняли – самі виконуємо).
3. У встановленні атмосфери співпраці.
4. У зростанні самосвідомості, в самоствердженні членів колективу.
5. У можливості оптимально поєднати інтереси колективу, індивіда і організації в цілому.

## Але:

1. Колективні рішення вимагають більше часу.
2. Рішення, прийняті в групі, більш ризиковані (відповідальність на всіх – феномен «зрушення до ризику»).
3. Некомпетентність колективу.
4. Конформізм (звичне «одобрямо»).
5. Колективне рішення – колегіальний (партисипативний) стиль управління властивий 90-а % комерційних компаній і 35-ти % державних.



## 5 Делегування повноважень

### Процес організації

1. Структурування всієї системи організації: виділення основних її елементів та визначення взаємозв'язків між ними. Угрупування цих видів робіт в організаційну структуру, створенням секторів, відділів і більших організаційних структур.

2. Розподіл обов'язків між членами організації в процесі виконання планів.

3. Координація, узгодження управлінських функцій між собою.

«Час – самий обмежений капітал, і якщо не можеш їм розпоряджатися, не зможеш розпорядитися нічим іншим».

Пітер Друкер

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

47

### Делегування повноважень

**Делегування повноважень** – передача підлеглому завдання або діяльності зі сфери відповідальності керівника. Делегувати – це означає доручати виконання завдань підлеглим і довіряти їм їх виконання, покладаючи відповідальність на них і звільняючи себе від прямої участі в цій роботі.

**Повноваження** – притаманні посаді права й обов'язки.

**Мета делегування** – найкращим чином використовувати потенціал підлеглих при виконанні роботи.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

48

## Правила делегування

Повноваження делегуються посаді, а не індивіду.

Делегувати можуть тільки повноваження, а не відповідальність, вона може бути тільки покладеною.

## Принципи делегування повноважень

**Принцип відповідності** – керівник делегує повноваження співробітнику, достатні для виконання всіх завдань, пов'язаних з його посадою.

**Принцип єдиноначальності** – працівник має тільки одного безпосереднього керівника, тільки від нього отримує завдання і відповідні повноваження і тільки перед ним відповідає.

**Принцип керованості** – керівник може ефективно керувати і контролювати роботу тільки обмеженого числа підлеглих.

## Проблеми делегування:

### Керівники

- Побоювання за своє становище.
- Небажання віддавати роботу, яку сам виконує добре.
- Недовіра підлеглим.
- Зниження швидкості.
- Невміння консультувати підлеглих або недолік часу для цього.
- Боязнь ризику.
- Боязнь втратити контроль.

## Проблеми делегування:

### Підлегли

- Невпевненість в собі
- Відсутність мотивації – небажання брати додаткову роботу
- Боязнь критики .

## Технологія делегування

1. Визначення завдання і делегування повноважень, виходячи з обсягу загального завдання. Керівник повинен знати, які завдання треба вирішувати самому, які **можна** делегувати, та які **слід** делегувати.

2. Підбір виконавців з урахуванням специфіки поставленого завдання. Керівник повинен вміти найкращим чином вибрати людину для делегування йому необхідних завдань.

3. Забезпечення вільного обміну інформацією.

4. Встановлення системи своєчасного і гнучкого контролю.

5. Винагорода ефективного використання повноважень.

## Завдання, що не підлягають делегуванню

1. Планування – визначення цілей і стратегій організації.

2. Вирішення конфліктів – попередження деструктивних і деморалізуючих наслідків.

3. Оцінка ефективності – оцінка роботи колективу і окремих співробітників.

4. Контроль – за виконанням поставлених завдань.

5. Дисциплінарні заходи – спрямовані на виправлення неправильної поведінки підлеглих.

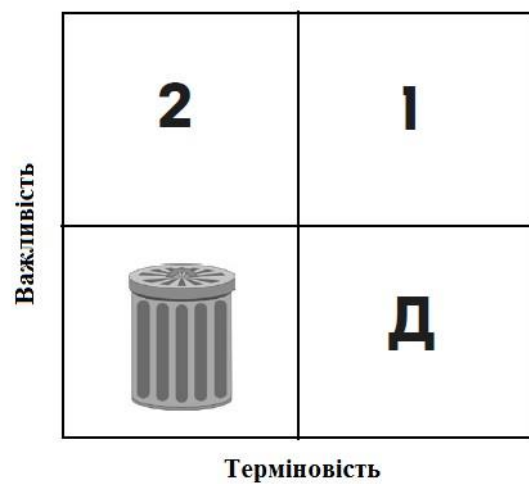
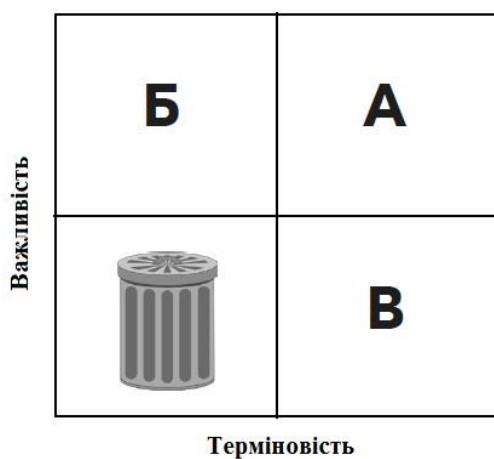
6. Наставництво – участь в навчанні, обговоренні планів індивідуального розвитку.

7. Затвердження рішень – остаточне затвердження рішень, наказів і розпоряджень.

## Завдання, що делегуються

1. Рутинні операції.
2. Завдання, що вимагають спеціальних знань підлеглого.
3. Завдання, для вирішення яких втручання керівника не потрібно.
4. Завдання технічного характеру.
5. Контакти на рівні виконавців.

## Принцип пріоритетності АБВ



## **6 Контролююча функція**

### **Завдання, що делегуються**

#### **Контроль повинен бути:**

- постійним ;
- об'єктивним;
- оперативним ;
- відкритим .

#### **Контроль не повинен бути:**

- таким , що реєструє лише інциденти ;
- тотальним ;
- прихованим ;
- не доведеним за результатами до виконавця .

### **Етапи контролю:**

1. Встановлення стандартів, чітко сформульованих і позначених цілей, досягнення яких заплановано організацією.
2. Визначення допустимих масштабів відхилень.
3. Вимірювання критерію досягнення цілей.
4. Порівняння її з тими результатами, досягнення яких передбачалося.

## 7 Перевірка та оцінка

### Різновиди оцінки:

1. Повсякденна.
2. Регулярна.
3. Зовнішня.
4. Внутрішня.

### Форми оцінки:

1. Відкрита – адміністратор спостерігає за співробітником і заносить результати в оцінний лист за принципом «поганий – хороший».
2. Прихована – передбачає оцінку незалежного оцінювача, що дозволяє визначити професійні якості співробітника безпосередньо в процесі роботи.

### Правила проведення оцінки:

1. Співробітники повинні чітко знати стандарти роботи і критерії, за якими їх оцінюють.
2. Співробітники повинні знати, що використовується той або інший метод оцінки, і що результати будуть враховані при нарахуванні заробітної плати.
3. Система оцінки повинна бути максимально стандартизованою, щоб виключити особистісний фактор.
4. Краще, коли процедура оцінки невидима для покупців.
5. За результатами співробітник повинен отримати зворотній зв'язок – не тільки негативного характеру.
6. За результатами співробітник повинен мати можливість виправити те, що він робить неправильно (навчитися).

### **Що не рекомендується:**

1. Контролювати роботу співробітників і проводити оціночні заходи одночасно.
2. Використовувати тільки один вид або метод оцінки.
3. Проводити оцінку за принципом «мені подобається – мені не подобається», а потім приймати рішення «половину розігнати, а інших постройти».
4. Спочатку оцінити і насварити, а потім задуматися про критерії.
5. Не пов'язувати результати оцінки з системою мотивації.
6. Не порівнювати результати оцінки з бізнес-показниками.

### **Що не рекомендується:**

1. Під час проведення оцінки висловлювати критичні зауваження, особливо в присутності клієнта.
2. Під час оцінки, особливо методом «таємний покупець», провокувати співробітника на конфлікт – тільки якщо не хочете оцінити, як він вміє діяти в конфліктах.
3. Давати виключно негативний зворотний зв'язок, а потім карати за результатами оцінки.
4. Після оцінки не забезпечувати можливість навчитися як робити правильно .

## 8 Мотивування

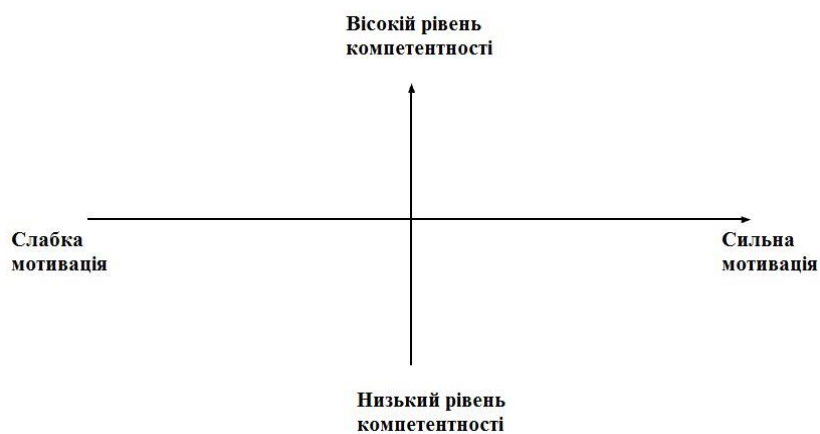
### Мотиваційно-компетентнісна модель



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

61

### Мотиваційно-компетентнісна модель

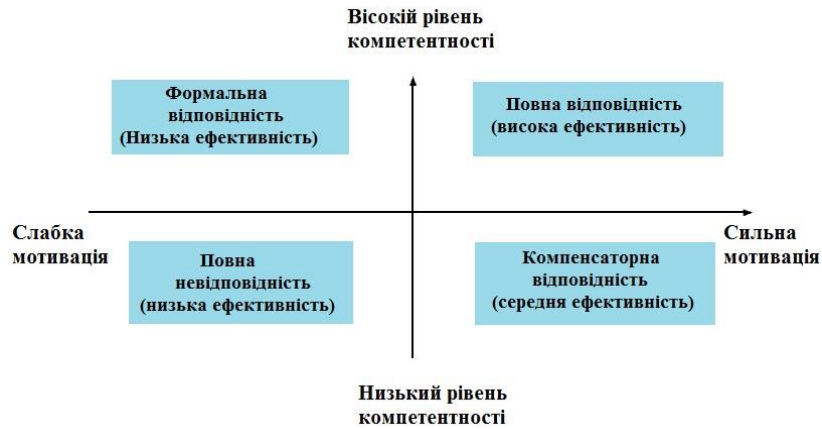


канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

62



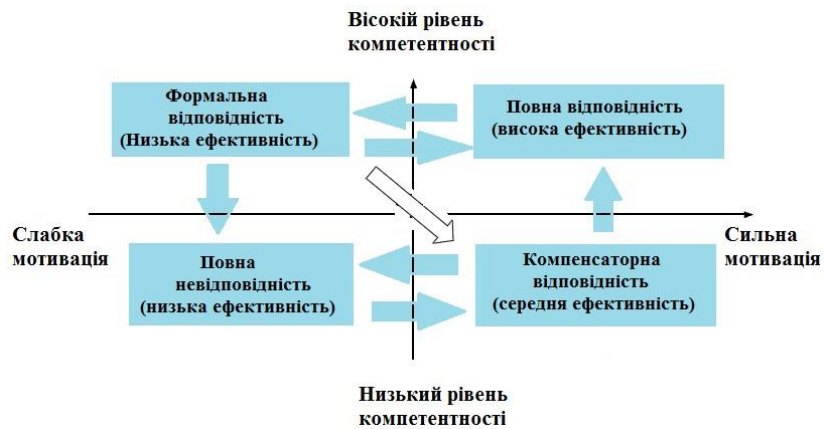
## Мотиваційно-компетентнісна модель



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

63

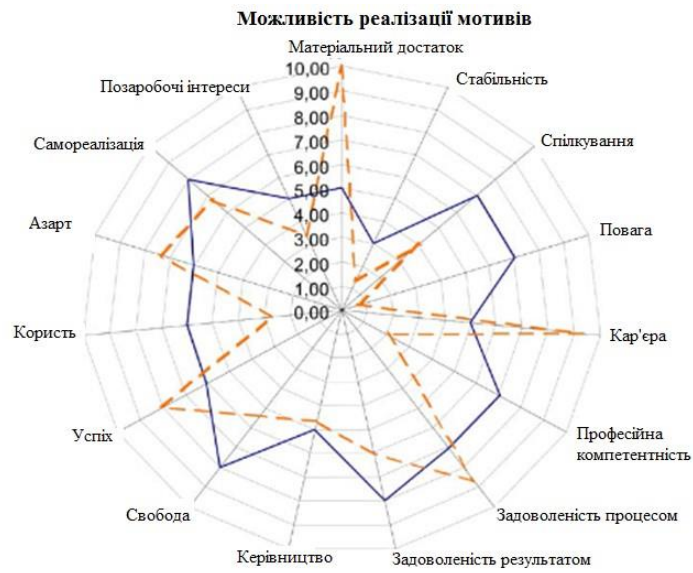
## Мотиваційно-компетентнісна модель



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

64

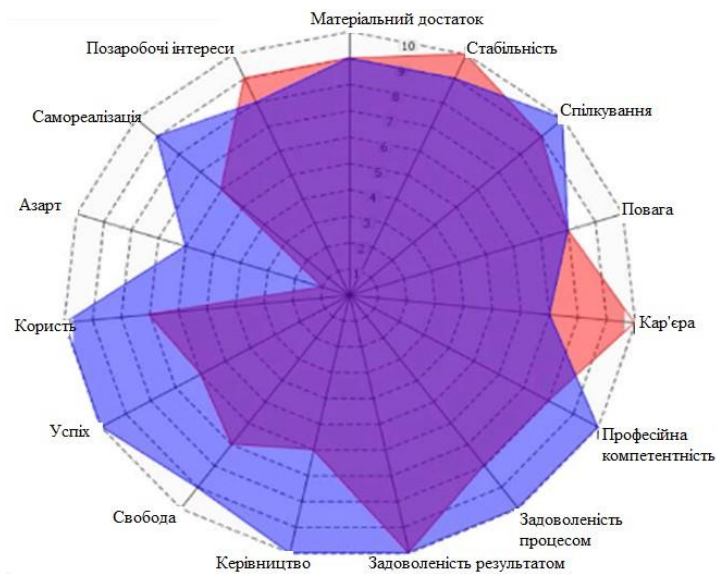
## Приклад мотиваційного профілю



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

65

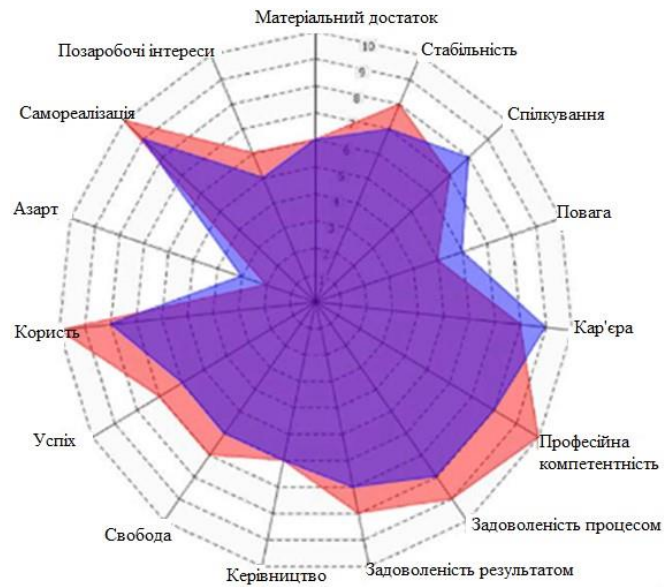
## Приклад мотиваційного профілю



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

66

## Приклад мотиваційного профілю



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

67

## Приклад мотиваційного профілю



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

68

## **ТЕМА 3 ЛІДЕРСТВО І КЕРІВНИЦТВО**

Кафедра управління проєктами в міському господарстві і будівництві

### **Структура заняття**

1. Керівник і команда .
2. Визначення понять .
3. Природа лідерства .
4. Інструментальна модель лідерства .
5. Теорія характеристик лідера .
6. Поведінкові теорії лідерства .
7. Авторитет керівника .
8. Формування влади авторитету керівника .
9. Дослідження стилів управління в Україні .

## 1 Керівник і команда. Роль лідера в командний результат

1. Кожен керівник начальник, але не кожний начальник – керівник.
2. Авторитет і лідерство в системі менеджменту – це механізми побудови взаємин, які роблять працю менеджера (керівника) ефективною.
3. Успішність управлінської діяльності значніше залежить не від сили влади, а від сили особистого авторитету керівника в рамках колективу. Існує набір духовних цінностей, без яких не може сформуватися справжній громадянин, свідомий член колективу, хороший керівник. В останньому випадку мова йде, зокрема, про авторитет керівника.
4. Авторитетом називають заслужену довіру, яким користується керівник у підлеглих, вищестоящого керівництва та колег по роботі.

## 2 Визначення понять

**Влада** це можливість здійснення впливу на інших людей:

1. Здатність впливати на інших людей для досягнення цілей.
2. Набір прав впливати на інших людей (позаособистісний характер).

**Керівник** – той, в чиїх руках формальна влада, хто впливає на інших для досягнення організаційних цілей. Це особа, що офіційно призначена на відповідну посаду в якості організатора колективу.

**Лідер** – той, в чиїх руках неформальна влада, хто впливає на інших для досягнення своєї мети.

## Соціальні ролі керівника

Керівник в процесі роботи на підприємстві виконує різні соціальні ролі:

- адміністратора (контролює стан справ, приймає рішення, домагається їх реалізації, організовує і координує дії підлеглих, забезпечує порядок тощо);
- планувальника (оптимізує майбутню діяльність організації);
- підприємця (шукає нові види діяльності, нестандартні рішення).

## Лідер і керівник

<b>Лідер</b>	<b>Керівник</b>
Не є результатом призначення	Призначений
Не обмежений формальними рамками посадового становища	Обмежений
Прагне до знаходження проблем	Вирішує проблему
Новатор	Адміністратор
Реалізує поставлені собою цілі	Реалізує цілі, поставлені іншими
Довіряє	Контролює
Ентузіаст	Професіонал
Надихає	Доручає
Робить правильну справу	Робить справу правильно

## 3 Природа лідерства

### Групи теорій лідерства:

1. Теорії характерних особливостей (особистісних якостей, структури особистості) лідера.
2. Теорії особистісної поведінки (поведінкові теорії лідерства).
3. Ситуаційні теорії лідерства.

### Класифікація природи лідерства:

1. **Інструментальні теорії** (House & Mitchell, 1974; Fiedler, 1987; Wofford 1982).
2. **Теорії «надихаючого лідерства»** Теорія харизми (House, 1977; Conger & Kanungo, 1987), теорія трансформації (Burns, 1978; Bass, 1990); теорія бачення (Bennis & Nanus, 1985).
3. **Теорії рис лідера** (McClelland's leader motive pattern).
4. **Поведінкові теорії лідерства** (Lewin, Lippit & White, 1944) Авторитарний, демократичний та анархічні лідери (тип прийняття рішення).

## Класифікація природи лідерства:

5. **Теорії ситуційного лідерства** (Моделі Фідлера, Херси (Paul Hersey) і Бланчард (Kenneth Blanchard), Блейка і Моутона).

6. **Процесні теорії лідерства** (Теорії трансформації і вертикальних діадних ланок).

7. **Інтегративні підходи до лідерства**

– підхід Bolman & Deal;

– підхід Adizes (PAEI);

– підхід «Професійна модель».

## 4 Інструментальна модель лідерства

### Поведінка лідера

**Директивне лідерство** – високий рівень структурування роботи, пояснення підлеглим, що і як робити, а також що і коли від них очікується

**Підтримуюче лідерство** – велика увага до потреб працівників та їх благополуччя, розвиток дружнього робочого клімату, поведження з підлеглими як з рівними.



## Поведінка лідера

**Лідерство, орієнтоване на досягнення** – встановлення напружених, але привабливих цілей: велика увага до якості у всьому, впевненість в можливостях і здібностях підлеглих, прагнення досягти високого рівня виконання роботи.

**Лідерство, орієнтоване на співробітництво** – рада з підлеглими і увага до їхніх пропозицій і зауважень в ході прийняття рішень, залучення підлеглих до участі в управлінні .

## 5 Теорія характеристик лідера

### Якості лідера

- моральна зрілість, або сила «Я»;
- вплив на оточуючих, або домінування;
- цілісність характеру, або сила «над-Я»;
- соціальна компетентність, підприємливість ;
- проникливість ;
- незалежність;
- сила волі, управління своєю поведінкою;
- відсутність зайвих сильних переживань і нервового напруження ;
- активна позиція (життєва й управлінська);
- честолюбство
- енергійність;
- бажання вести за собою;
- чесність і прямота;
- впевненість в собі;
- здібності і знання .

### **Якості харизматичного лідера:**

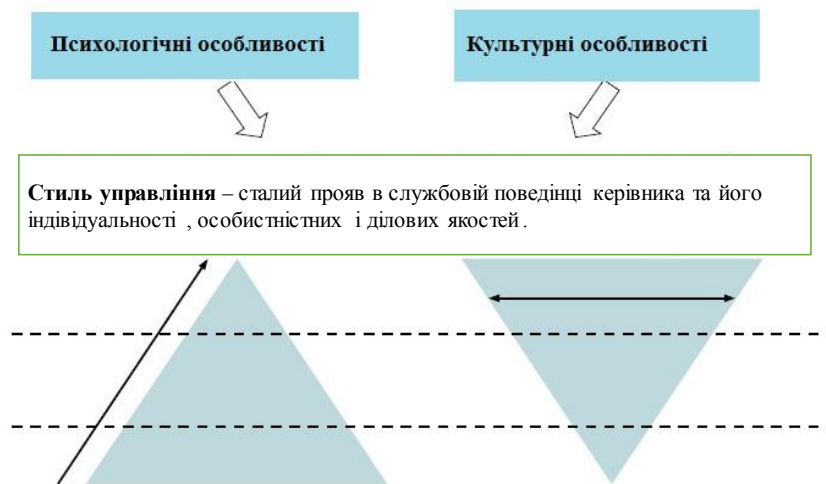
- практично повна впевненість в своїх судженнях і здібностях;
- вміння краще за інших бачити перспективу;
- здатність захопити своєю ідеєю інших, вміло роз'яснити і переконати (так, що багато хто починає ставитися до цієї ідеї як до власної);
- відданість ідеї, готовність ризикувати і взяти на себе відповідальність;
- вміння добре відчувати ситуацію і знаходити ресурси, необхідні для досягнення мети.

## **6 Поведінкові теорії лідерства**

### **Стиль лідерства**

Стиль лідерства, або стиль керівництва – це сукупність прийомів і методів, що застосовуються лідером (керівником), з метою здійснення впливу на залежних від нього людей і тих, що перебувають в його підпорядкуванні.

## Що таке стиль управління?



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

83

## Одномірні моделі лідерства

**Автократичний** керівник визначає політику групи, диктує правила і послідовність дій, виявляє суб'єктивність в оцінках і критицизмі, але без відкритої ворожості.

**Демократичний** керівник дозволяє групі брати участь у визначенні політики і пропонувати альтернативи; члени групи можуть вільно вибирати тих, з ким вони хочуть виконувати завдання. Лідер демонструє об'єктивність оцінок.

**Ліберальний** керівник нарочито самоосувається від участі в справах групи, яка мала повну свободудій з виконання певного завдання.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

84

## Діапазон керівної поведінки



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

85

## Поведінкові стилі керівництва

Орієнтація на міжособистісні відносини	Орієнтація на результат	
	Низька	Висока
Висока	Лідер зосереджений на очікуваннях членів групи, а не на засіданні	Лідер забезпечує виконання цілей і бере живу піклування про долю членів групи
Низька	Лідер дистанціюється від групи і усувається від відповідальності за результат	Лідер зосереджений на виконанні завдання, ігнорує особистісні очікування членів групи

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

86

## Фактори поведінки лідера

**Теорія X** – (орієнтація на задачу) – в силу лінощі, відсутності честолюбства і безініціативності робочих необхідно примушувати. Монополія керівника на владу, управлінські завдання вирішуються адміністративними методами, всі зв'язки між членами групи опосередковані керівником.

**Теорія Y** – (орієнтація на людину) – праця – природний процес, і працівники хочуть працювати і працювати добре. Потрібно долучати їх до організаційних цілей, заохочувати самоконтроль і творчі рішення; повинен використовуватися демократичний стиль управління, інформація повинна передаватися працівникам .

## Стилі керівництва (Лайкерт)

- 1. Експлуатаційно-авторитарний** – автократ, управляє за допомогою страху.
- 2. Прихильно-авторитарний** – авторитарні відносини з підлеглими, але керівник використовує заохочення бажаної діяльності і слухняність.
- 3. Консультативно-демократичний** – прояв довіри до підлеглих, можливі консультативні контакти між керівником і підлеглими, але, як правило, здійснюються не без обережності й обмежені тим, що бажає почути керівник.
- 4. Партисипативний** (заснований на довірі) – самоврядування, участь співробітників у прийнятті основних рішень.

## Теорія емоційного лідерства

**1. Ідеалістичний стиль** – такі керівники чітко позначають бажану мету, але не вказують, як її досягти, залишаючи людям простір для ідей, експериментів і прорахованих ризиків.

**2. Навчальний стиль** – керівник робить основний акцент на особистому розвитку співробітника, а не на виконанні ним конкретних завдань.

**3. Товариський стиль** – керівники найбільше дбають про підтримку гармонії та зміцненні дружніх взаємин з підлеглими, приділяють емоційним потребам співробітників більшу увагу, ніж справі.

## Теорія емоційного лідерства

**4. Демократичний стиль** – такі керівники – прекрасні слухачі, це створює у співробітників відчуття, що керівник щиро хоче дізнатися їх думки і тривоги, він завжди доступний для бесіди.

**5. Амбіційний стиль** – наполегливе прагнення керівника до високих досягнень, пошук нових способів підвищення продуктивності, велика частка ініціативи при використанні сприятливих можливостей до співпраці і грамотному спілкуванню з підлеглими.

**6. Авторитарний стиль** – керівник вимагає від підлеглих негайної покорності, і не роз'яснює сенс своїх наказів.

## Багатовимірні моделі лідерства

**Структуризація діяльності** – міра, якою лідер визначає і структурує свою роль і роль інших у досягненні цілей групи. Лідер з високими показниками за цим фактором чітко встановлює завдання кожному члену групи, вимагає виконання певних стандартів діяльності і часових параметрів роботи.

**Уважність** до людей пов'язана зі ставленням лідера до інших членів організації. Лідер з високими показниками за цим фактором піклується про фізичний і душевний комфорт підлеглих, допомагає їм у вирішенні їхніх проблем, доброзичливий, тактовний і ставиться до них, як до рівних.

## Шість стилів управління



## Шість стилів управління. Коротка характеристика

	Диктаторський	Авторитетний	Партнерський
<b>Метод роботи</b>	Вимагає повного і негайного виконання	Надихає підлеглих на роботу, викладаючи їм свої ідеї	Створює атмосферу світу і згоди, встановлює дружні відносини
<b>Девіз стилю</b>	«Роби, як я сказав!»	«Всі за мною!»	«Найголовніше - люди!»
<b>Основні характеристики</b>	Прагнення до отримання результату, ініціативність, самоконтроль	Самовпевненість, емпатія, прагнення до змін	Емпатія, відносини, спілкування
<b>Оптимальні умови для застосування</b>	Стан кризи, необхідність крутих змін, взаємодія з «важкими» підлеглими	Коли для змін потрібні нові ідеї, коли необхідно змінити загальний курс	Коли необхідно закрити «тріщини» в колективі або створити нову мотивацію
<b>Загальний вплив на клімат групи</b>	Негативне	У найвищому ступені позитивне	Позитивне

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

93

## Шість стилів управління. Коротка характеристика

	Демократичний	Зразковий	Наставницький
<b>Метод роботи</b>	Досягає згоди, залучаючи всіх в процес роботи	Задає високі стандарти продуктивності	Розвиває, готує працівників для майбутнього
<b>Девіз стилю</b>	«А ви що скажете?»	«Роби, як я зараз!»	"Спробуй це!"
<b>Основні характеристики</b>	Співпраця, колективне керівництво, спілкування	Свідомість, прагнення отримати результат, ініціативність	Заохочення розвитку інших, емпатія, самоаналіз
<b>Оптимальні умови для застосування</b>	Коли потрібно досягти згоди в поглядах, викликати почуття причетності або отримати важливу інформацію від цінних співробітників	Коли потрібно швидко домогтися результатів від мотивованої, компетентної команди	Коли потрібно допомогти працівнику підняти продуктивність або розвинути якісь індивідуальні якості
<b>Загальний вплив на клімат групи</b>	Позитивне	Негативне	Позитивне

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

94



## **7 Авторитет керівника**

### **«Три кити» авторитетного керівника**

Керівник повинен робити тільки те, чого не можуть робити підлеглі.

Більше правил, менше завдань.

Функція керівника – управлінське обслуговування підлеглих.

### **Види авторитету керівника**

**Моральний авторитет** ґрунтується на світоглядних і моральних якостях особистості.

**Функціональний авторитет** – на компетентності людини, різноманітності його ділових якостей, на ставленні до своєї професійної діяльності.

### **Авторитет керівника**

#### **З точки зору підлеглогваснований**

**на:**

- турботі про підлеглих і забезпеченні хороших умов для їх роботи;
- правильному використанні наявних повноважень;
- здатності до прийняття правильних рішень, відповідальності за ці рішення;
- підтримці як власних знань і умінь, так знань і умінь підлеглих.

#### **З точки зору начальниказаснований на:**

- формальному положенні в організації;
- особистих якостях;
- знанні справи;
- досягнутих результатах.

## **Впевненість в собі**

1. Уміння чітко визначати бажане.
2. Ставити цілі, не завищуючи і не занижуючи власних можливостей.
3. Наполегливість, послідовність і достатня твердість при вирішенні поставлених завдань.
4. Здатність протистояти тиску з боку інших людей.

## **Руйнування авторитету**

1. Свідома брехня.
2. Безвідповідальні дії.
3. Дурні або неправомірні дії, що призвели до втручання поліції.
4. Аморальна поведінка.
5. Неетична поведінка.
6. Регулярно безжалісне, жорстоке поводження з тими, що оточують.
7. Нанесення іншим людям фізичних образ при вирішенні своїх особистих проблем.
8. Шкідливі звички, осуджені суспільством.

## 8 Формування влади авторитету керівника

### Типи взаємовідносин:

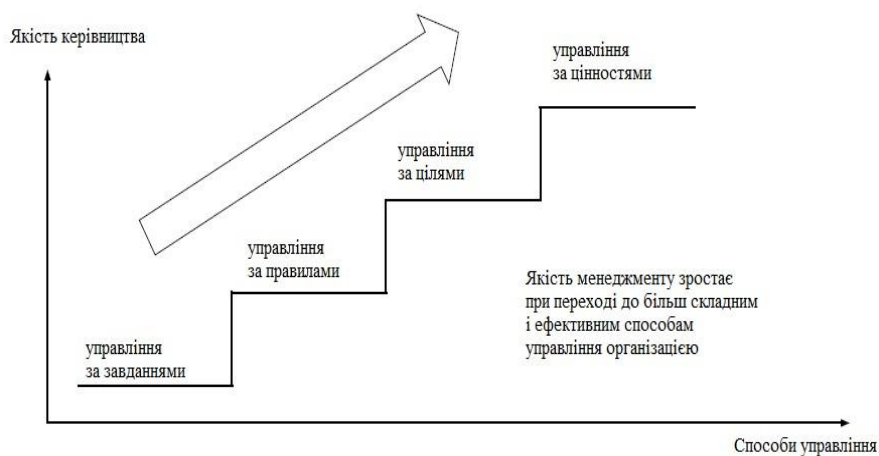
1. Взаємини з собою – припускають, що людина знаходиться в світі з самим собою, розуміє себе і впевнений в собі.
2. Взаємини з іншими – успішні керівники вміють встановлювати хороші, позитивні зв'язки з іншими.
3. Взаємини з організацією – ці люди йдуть врівень з розвитком їх організації або групи.
4. Взаємини з бізнесом – такі люди дуже багато знають про свій бізнес, щоб це не було.
5. Взаємини зі спільнотою – такі люди знаходять час, щоб дати що-небудь своїй спільноті або суспільству в цілому, щоб працювати з іншими, особливо менш щасливими.

## 9 Дослідження стилів управління в Україні

### Результати дослідження:

1. Поняття «авторитарний» для багатьох має негативний відтінок – тільки 10,9 % назвали свій стиль менеджменту авторитарним. Деякі менеджери вважають, що авторитарний тип необхідний під час перехідного періоду.
2. Більше половини менеджерів вважає, що їх стиль менеджменту залежить від ситуації.
3. Деякі менеджери відносять себе до демократів, але при цьому приймають рішення самостійно. Однак з відповідей більше 40 % – демократи.

## Способи управління організацією



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

101

## Потенціал лідера



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

102

## **ТЕМА 4 ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ. ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ**

Кафедра управління проєктами в міському господарстві і будівництві

### **Структура заняття**

1. Визначення поняття «група» .
2. Функції групи .
3. Класифікації груп .
4. Формування груп .
5. Характеристики групи .
6. Ефекти групи .
7. Групова згуртованість .
8. Ефективність групової діяльності.

## 1 Визначення поняття «група»

**Група** – це обмежена в розмірах спільність людей, що виділяється із соціального цілого на основі визначених ознак.

**Група** – це дві або більше осіб, які постійно працюють разом для досягнення спільних цілей.

к.т.н., доцент Косенко Н.В.

105

**Соціальна група** – це сукупність людей, які певним чином взаємодіють один з одним, усвідомлюють свою приналежність до даної групи і визнаються її членами, з точки зору інших людей.

**Мала група** – сукупність індивідів, які безпосередньо взаємодіють один з одним для досягнення загальних цілей, і усвідомлюють свою належність цій сукупності.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

106

## **2 Функції групи:**

### **Синергетичний ефект**

Синергія – це створення чогось більшого, ніж просто сума складових частин.

### **Функції групи**

1. Функція соціалізації – процес входження особистості в соціальне середовище, засвоєння норм і цінностей цього середовища.
2. Інструментальна функція – об'єднання зусиль різних людей.
3. Експресивна функція – групи допомагають учасникам висловлювати свої почуття.
4. Функція підтримки – підтримка в складних життєвих ситуаціях.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

107

## **3 Класифікація груп**

### **Класифікація за міцністю емоційних зв'язків:**

- Первинні групи .
- Вторинні групи .

### **Класифікація за розміром :**

- Малі групи .
- Великі групи .

### **Класифікація за ступенем формалізації:**

- Формальні.
- Неформальні.

### **Класифікація за ступенем значущості:**

- Групи членства .
- Референтні групи .

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

108

## **Класифікація за сферою спільної діяльності**

Управлінські.

Виробничі.

## **Класифікація за ціллю існування**

Цільові (проектні).

Функціональні .

Групи за інтересами або дружні .

## **Класифікація за періодом функціонування**

Постійні.

Тимчасові.

## **Класифікація за рівнем розвитку**

Високорозвинені групи .

Слаборозвинені групи .

## **Класифікація за реальністю**

**існування**

Реальні групи.

Умовні групи.

## **4 Формування груп**

### **Теорії формування груп**

**Теорія формування груп.** У процесі спільної діяльності люди вступають у відносини, у взаємодії, які сприяють появі, почуттів, емоцій у ставленні один до одного.

**Теорія близькості** Люди прагнуть бути пов'язаними один з одним в силу просторової або географічної близькості.

**Теорія рівноваги** Люди об'єднуються в групи внаслідок схожого відношення до загальнозначущих для них цілей і задач, до загальних установок, до спільних цінностей.

**Теорія обміну** Орієнтована на наслідки взаємодіїв процесі групової діяльності.



## **Етапи розвитку групи:**

1. Формування (Forming).
2. Бурління (Storming).
3. Нормування (Norming).
4. Виконання роботи (Performing).
5. Розпад або переформування (Adjourning).

## **5 Характеристики групи**

### **Норми групи**

Норми – загальноприйняті стандарти, правила індивідуальної або групової поведінки, сформовані в результаті взаємодії членів групи, прийняті та виконуються ними.

### **Конформність**

Конформність – некритичне підпорядкування особистості груповому тиску:

1. Внутрішня конформність – щира згода з думкою більшості.
2. Зовнішня конформність – зовнішня формальна згода

## **Структура групи**

Структура групи – це сукупність відносно стійких взаємозв'язків між її членами.

Робочі групи відрізняються від будь-якого іншого зібрання людей наявністю постійної структури, яка визначає поведінку їх членів та дає можливість передбачати поведінку окремих членів групи і групи в цілому.

## **Види структур групи**

1. Статусна структура групи – положення працівника в групі, відповідно до займаної посади.
2. Рольова структура групи – виконання фактичних функцій в групі.
3. Соціометрична структура групи – система переваг членів групи щодо один одного.
4. Комунікаційна структура групи – певні стійкі канали комунікації між членами групи.

## Лідерство

Лідерство – здатність впливати на інших людей, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей групи:

- формальний лідер;
- неформальний лідер.

### Просторове розташування людини в групі. Основні аспекти:

- наявність постійного місця або території;
- особистий простір, в якому знаходиться тільки дана людина;
- взаємне розташування місць.

## 6 Ефекти групи

**Соціальна фасилітація** – зростання активності і продуктивності людини в присутності інших людей.

**Соціальна інгібіція** – зниження активності і продуктивності людини в присутності інших людей.

**Соціальна лінь** – прагнення людини мінімізувати свої зусилля і свій внесок в групову діяльність.

**Інгруповий фаворитизм і аутгрупова ворожість** – перевага своєї групи і найгірше ставлення до інших груп тільки на підставі того, до якої групи належить людина.

**Групова однодумність** – прагнення зберегти єдність думок, солідарність членів групи на шкоду реалістичній оцінці ситуації і вибору кращого способу дій.

**Здвиг ризику** – ефект, що полягає в тенденції групи до прийняття більш ризикованого рішення, ніж будь-якого з індивідуальних.

**Надмірні витрати** – на прийняття групових рішень доводиться більше витрат, ніж на прийняття рішень однією особою.

**Прагнення до приватних цілей** – цілі групи стають головними для неї, в той час як цілі організації ігноруються.

**Поляризація** – залучення на свою сторону інших учасників лідерами думок, за рахунок чого може виникнути агресивна конфронтація, конфлікт.

**Домінування одного з членів групи** – збільшення впливу деяких членів групи на інших.

**Ескалація участі** – прийняття певної пропозиції групою з огляду на наполегливі відстоювання цієї пропозиції деякими членами групи.

**Розподіл відповідальності** – відмовлення від відповідальності за рахунок розподілу її на всіх членів групи.

## 7 Групова згуртованість

**Групова згуртованість** – результат всіх сил, що впливають на членів групи з тим, щоб утримати їх в ній.

**Групова згуртованість** – сила прагнення членів групи залишатися в ній та виконувати зобов'язання перед групою.

### **Фактори, що підвищують групову згуртованість:**

- тривалий період спільної роботи;
- висока складність вступу до групи;
- невелика кількість членів групи;
- невелика різниця за віком;
- згода щодо цілей групи;
- взаємопов'язаність завдань, що стоять перед групою;
- наявність зовнішньої загрози;
- позитивний досвід групової роботи;
- групова мотивація, винагорода.

### **Фактори, що будуть перешкоджати формуванню згуртованості:**

- короткий термін існування групи;
- легкість входження до групи;
- великий розмір групи;
- відсутність згоди щодо цілей;
- завдання або низька складність завдань;
- велика різниця у віці;
- група не відчуває зовнішню загрозу;
- негативний досвід групової роботи;
- індивідуальна мотивація та винагорода.

### **Наслідки зростання групової згуртованості:**

- збереження групового членства і зменшення числа виходів із групи;
- посилення впливу;
- зростання участі кожного члена групи в груповому житті.

## **8 Ефективність групової діяльності**

**Ефективна група** досягає високого рівня виконання завдань, задоволеності своїх членів і командної життєздатності.

### **Критерії ефективності групової діяльності**

- досягнення цілей;
- задоволеність членів групи своєю працею;
- підвищення групової згуртованості;
- індивідуальний розвиток членів групи.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

121

### **Фактори ефективності групової діяльності:**

- стратегія розвитку організації;
- загроза реорганізації;
- організаційна структура;
- наявність і якість ресурсів;
- менеджмент;
- характеристики груп;
- різномірний склад групи;
- роль лідера групи;
- норми поведінки;
- згуртованість та ефективність;
- узгодженість мети групи з цілями організації.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

122

## **ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кафедра управління проектами в міському господарстві і будівництві

### Структура заняття

1. Визначення конфлікту.
2. Функції конфлікту.
3. Класифікація конфліктів.
4. Класифікація внутрішньо особистісних конфліктів.
5. Класифікація соціально-психологічних конфліктів.
6. Алгоритм розв'язання конфлікту.
7. Стратегії поведінки в конфлікті.
8. Структура та причини конфліктів.
9. Управління організаційними конфліктами.

# 1 Визначення конфлікту

## Атрибути конфлікту

1. Протиріччя.
2. Активність, яка спрямована на подолання суперечності.
3. Значимість цієї суперечності для суб'єктів конфлікту.
4. Емоційне переживання, що супроводжує конфлікт.

**Конфлікт** – це протиріччя, що зазнається людиною як значуща для нього психологічна проблема, яка потребує свого вирішення, і викликає активність, спрямовану на її подолання.

## 2 Функції конфлікту

1. Сигнальна функція.
2. Конфлікт як джерело розвитку.
3. Функція розрядки напруженості.
4. Функція очищення відносин.

## Класифікація конфліктів

### Рівні конфліктних явищ:

1. Соціальний рівень.
2. Соціально-психологічний рівень:
  - міжгрупові конфлікти;
  - міжособистісні конфлікти;
  - внутрішньо групові конфлікти.
3. Психологічний рівень.



### **Класифікація за кількістю учасників**

1. Внутрішньо особистісні.
2. Міжособистісні.
3. Між особистістю і групою.
4. Міжгрупові.
5. Міжорганізаційні .

### **Класифікація за статусом учасників**

1. Горизонтальні .
2. Вертикальні .

### **Класифікація за особливостями соціальних відносин**

1. Ділові.
2. Емоційні .

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

127

### **Класифікація за ступенем вираженості конфліктів**

1. Відкриті.
2. Приховані .

### **Класифікація за організаційною оформленістю**

1. Стихійні .
2. Оформлені.

### **Класифікація за переважаючими наслідками для організації**

1. Деструктивні .
2. Конструктивні .

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

128

## **4 Класифікація внутрішньо особистісних конфліктів**

### **Види внутрішньо особистісних конфліктів**

1. Мотиваційні конфлікти – виникають в результаті суперечливості, несумісності наших мотивів.
2. Когнітивні конфлікти – вступають в протиріччя різного роду знання, уявлення, переконання .
3. Рольові конфлікти – «я – роль».

## **5 Класифікація соціально-психологічних конфліктів**

### **Види соціально-психологічних конфліктів**

1. Конфлікти інтересів – (аналогічні до мотиваційних конфліктів), в протиріччя вступають інтереси сторін.
  - сумісні інтереси;
  - несумісні інтереси.
2. Ціннісні конфлікти – (аналогічні до когнітивних конфліктів), в протиріччя вступають цінності людей, їх світогляди, їх найбільш значущі і важливі переконання, установки, думки.
3. Рольові конфлікти – соціальна роль.

## 6 Алгоритм розв'язання конфлікту

### Ціннісний конфлікт:

1. Домовляємося про способи поведінки, взаємодії
2. Не торкаємося цінності.

### Рольовий конфлікт:

1. Інформування .
2. Домовленість про способи поведінки.

### Алгоритм розв'язання конфлікту інтересів:

1. Перехід з рівня позицій на рівень інтересів.
2. Перевірка сумісності інтересів.
3. Якщо інтереси сумісні, то домовленість про умови суміщення, інакше перехід до п. 4.
4. Якщо можливо, то перехід на наступний (більш глибокий) рівень інтересів і перехід до п. 2, інакше перехід до п. 5.
5. Ухвалення компромісного рішення (модель торгу).

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

131

## 7 Стратегії поведінки в конфлікті



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

132

## 8 Структура і причини конфліктів

### Структура конфлікту

1. Опоненти.
2. Конфліктна ситуація.
3. Об'єкт конфлікту.
4. Причина конфлікту.
5. Інцидент.

### Причини конфліктів в організації

1. Відмінності в цілях, цінностях, світогляді.
2. Обмеженість ресурсів.
3. Взаємозалежність завдань.
4. Нереалізовані очікування.
5. Незадовільні комунікації.
6. Організаційно -структурні особливості.
7. Неоднакове ставлення.
8. Недостатність позитивного уваги з боку керівництва.

## 9 Управління організаційними конфліктами

### Підходи до управління конфліктами:

1. Запобігання конфлікту або профілактика.
2. Управління та використання результатів конфлікту.

### Профілактика конфліктів:

1. Постановка цілей, прояснення смислів, цінностей.
2. Відкрита інформаційна політика.
3. Виявлення очікувань співробітників.
4. Встановлення та дотримання правил.
5. Використання координаційних і інтеграційних механізмів.

### **Правила регулювання конфлікту**

1. Визнання наявності конфліктної ситуації.
2. Ухвалення кожною стороною факту наявності розбіжностей.
3. Чітке уявлення про зміст інтересів.
4. Підготовка сторін до прийняття загальних правил і норм поведінки.

### **Непрямі методи управління конфліктом**

1. Зменшення взаємозалежності:
  - роз'єднання;
  - створення буфера;
  - використання медіатора
2. Звернення до загальних цілей.
3. Посилання на ієрархію.
4. Зміна міфів і сценаріїв.

## **ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ. УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ**

Кафедра управління проектами в міському господарстві і будівництві

## Структура заняття

1. Визначення поняття «команда» .
2. Класифікація команд .
3. Командні ролі.
4. Інші моделі команди.
5. Переваги та недоліки команд.
6. Формування команди.
7. Управління командою .

### 1 Визначення поняття «команда»

**Команда** – прогресивна форма організації групової роботи в сучасних компаніях.

**Команда** – невелика група людей, що володіють додатковими навичками, пов'язані один з одним спільною метою, завданнями діяльності, підходом, що робить їх взаємно відповідальними.

**Команда** – мала група, що складається з п'яти-семи, рідше з п'ятнадцяти -двадцяти осіб, які розділяють цілі, цінності, загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнюючі вміння, приймають на себе відповідальність за кінцеві результати діяльності; здатні виконувати будь-які внутрішньо командні ролі і визначають себе і своїх партнерів належними до команди.

**Команда** – це група людей, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності, розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

**Команда** – це соціальна система, що сприймається її членами як єдність. Вона характеризується якісними комунікаціями, взаємозалежністю, диференціацією ролей і обов'язків учасників.

#### **Ознаки команди**

- внутрішні;
- зовнішні.

**Команда** – мала група фахівців, яка створена і працює в організації за особливими правилами, які частково задаються ззовні менеджментом організації, але також визначаються і принципами внутрішньої взаємодії між членами команди.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

139

## **2 Класифікація команд**

### **Класифікація Д. Макінтош-Флетчер:**

1. Крос-функціональні команди.
2. Інтактні команди.

### **Класифікація Дж. Г. і Дж. Т. Бойетт:**

1. Робочі команди.
2. Команди підвищення ефективності.
3. Інтегруючі команди.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

140

### **Класифікація Дж. Катценбаха і**

#### **Д. Сміта:**

1. Робоча група (working group).
2. Псевдокоманди (pseudo team).
3. Потенційна команда (potential team).
3. Реальна команда (real team).
4. Високоєфективна команда (high-performance team).

### **Класифікація А. Д. Чанькова:**

1. Команди-новачки.
2. Команди-стажисти.
3. Команди-помічники.
4. Команди-майстри.

## **3 Командні ролі**

### **Рольова модель Р. М. Белбіна:**

1. Працівник компанії (Company Worker).
2. Голова (Chairman).
3. Мотиватор (Shaper).
4. Генератор ідей (Plant).
5. Дослідник ресурсів (Resource Investigator).
6. Аналітик -стратег (Monitor-Evaluator).
7. Душа команди (Team Worker).
8. Контролер (Completer-Finisher).



## 4 Інші моделі команди

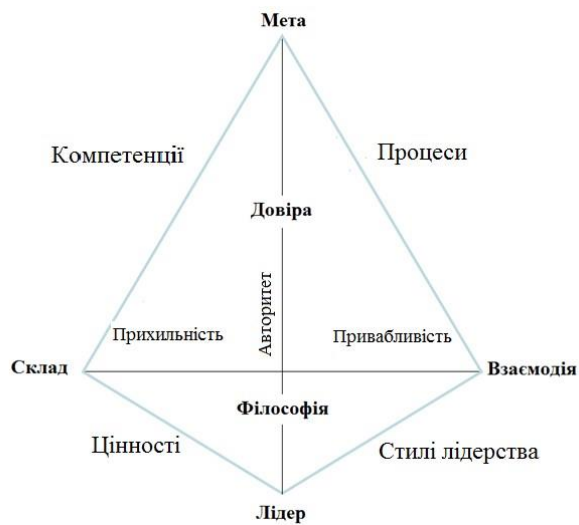
### Функціональна модель Іцхака Адізеса:

1. Producing – виробництво результатів.
2. Administrating – адміністрування.
3. Entrepreneuring – підприємництво.
4. Integrating – інтеграція.

канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

143

### Модель 5-F



канд. техн. наук, доц. Косенко Наталія Вікторівна

144

## 5 Переваги і недоліки команд

### Переваги:

- мультипрофесіоналізм;
- взаємна відповідальність;
- задоволеність працею;
- взаємодопомога;
- розширення знань.

### Недоліки:

- час формування команди;
- перебудова структури влади;
- час для розкриття можливостей;
- зниження ефективності працівників;
- наявність «безбілетників».

## 6 Формування команди

**Формування команди** – це спосіб співробітництва, метою якого є збір і аналіз даних для подальшого поліпшення командної роботи.

### Складові процесу командоутворення:

1. Формування і розвиток навичок командної роботи (team skills).
2. Формування командного духу (team spirit).
3. Формування команди (teambuilding).

## **Нормативна модель формування**

### **команди:**

1. Комплектування / переукомплектованість.
2. Знайомство / поглиблення знайомства.
3. Інституціалізація .
4. Формування спільного бачення.
5. Позиціонування / перепозиціонування .
6. Планування першого кроку.
7. Виконання .
8. Рефлексія
9. Планування другого кроку.

### **Методи формування команди:**

1. Метод уникнення формальності.
2. Метод постійного вдосконалення.
3. Метод придбання різноманітного досвіду

## **7 Управління командою**

### **Принципи які забезпечують успішне управління командами в організації**

1. Спільне колегіальне визначення цілей.
2. Конкретне формулювання завдань.
3. Участь усіх членів команди в колективній відповідальності.
4. Узгодження організаційних, командних та індивідуальних цілей.
5. Колективне схвалення виробленого рішення.
6. Визнання і реалізація результатів командної роботи.
7. Передача всієї необхідної інформації
8. Почуття власної відповідальності за вирішення виникаючих проблем.
9. Сприйняття топ-менеджерами свіжих ідей співробітників.
10. Підтримка індивідуального розвитку кожного члена команди, дотримання правил команди.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дистанційний курс «Менеджмент і адміністрування (Управління персоналом)» для здобувачів всіх форм навчання за спеціальністю 073 – Менеджмент [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://dl.kname.edu.ua/course/view.php?id=654>, вільний (дата звернення: 29.10.2022). – Назва з екрана.

2. Kosenko N. Formalization of the process of forming a collective of distributed teams. Information systems and innovative technologies in project and program management: [Electronic resource] : Collective monographiya. – Electronic text. data. – Riga : ISMA, 2019. – P. 48–57. – Regime of access: – <http://eprints.kname.edu.ua/55405/1/monography2019%20-%20%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%8F.pdf>, free (date of the application: 13.10.2022). – Header from the screen.

3. Косенко Н. В. Інформаційна технологія проектного управління формування команд з урахуванням компетентнісного підходу [Електрон. ресурс] : монографія / Н. В. Косенко, Н. В. Доценко, І. В. Чумаченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Електрон. текст. дані. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 134 с. – Режим доступу: – <http://eprints.kname.edu.ua/48437/>, вільний (дата звернення: 29.10.2022). – Назва з екрана.

4. Управління персоналом [Електрон. ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 – Економіка, спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електрон. текст. дані – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с. – Режим доступу: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia\\_personalom\\_KL.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf), вільний (дата звернення: 29.10.2022). – Назва з екрана.

5. О. П. Дяків. Управління персоналом [Електрон. ресурс] : навч.-метод. посіб. () / О. П. Дяків, В. М. Островерхов. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – Електрон. текст. дані. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с. – Режим доступу: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0\\_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf), вільний (дата звернення: 29.10.2022). – Назва з екрана.

*Електронне навчальне видання*

**КОСЕНКО** Наталія Вікторівна

**МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ  
(УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ)**

**СЛАЙД-КОНСПЕКТ**

*(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *І. В. Чумаченко*  
*За авторською редакцією*  
Комп'ютерне верстання *А. В. Баржина*

План 2022, поз. 178Л

---

Підп. до друку 17.05.2023. Формат 60 × 84/16.  
Ум. друк. арк. 5,6.

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: office@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.