

Саме в єдності підготовки якісних проектів управлінських рішень, виваженого їх прийняття, організації виконання і контролю за реалізацією – важлива умова ефективного управління взагалі і державного зокрема.

Отже, управлінське рішення є найважливішим мобілізуючим елементом у функціонуванні системи управління організацією.

У період переходу підприємств на ринкові відносини, коли розширюються права менеджерів і підвищується відповідальність за рівень господарювання у конкурентному середовищі, значення управлінських рішень зростає. Таким чином, управлінське рішення є результатом попередньо продуманої цілі і засобів її досягнення.

Основна складність проблеми управлінського рішення полягає у тому, щоб знати найбільш ефективний варіант рішення [3].

Список літератури

1. Організація праці менеджера: Навчальний посібник / Виноградський М.Д., Шканова О.М. – К.: , 2002. – 518 с.
2. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Осовська Г.В., Осовський О.А. – К.: "Кондор", 2006. – 664 с.
3. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навчальний посібник / Скібіцька Л.І. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

УДК 331.104

УМІННЯ СЛУХАТИ І ЧУТИ ПІДЛЕГЛИХ

А. Ю. Марущак, *ст. гр. МЕ-12²⁹*

Кіровоградський національний технічний університет

Взаємовідносини людей у процесі спільної діяльності, якій кожна людина присвячує значну частину свого життя, завжди викликали особливий інтерес і увагу зі сторони філософів, психологів, соціологів, а також спеціалістів-практиків, які завжди прагнули узагальнити свій досвід ділового спілкування у тій чи іншій сфері, співвіднести його із людськими нормами моралі, які вироблені у суспільстві і сформулювати основні принципи і правила поведінки людини у діловій (службовій) обстановці.

Сумісна діяльність людей не може бути нейтральною по відношенню до моралі. Історично мораль, а не право, була першою формою регулювання відносин між людьми. Особливе значення ця форма регуляції ділових відносин набуває у демократичному суспільстві, у якому відсутній жорсткий контроль держави за господарською або іншою діяльністю людей.

У роботі керівника велике значення має вміння спілкуватися з колегами, підлеглими, відвідувачами, в тому числі вислухати співрозмовника й отримати таким чином необхідну усну інформацію. Різноманітні дослідження показали, що до найбільш затребуваних якостей, які сприяють успіху керівництва, завжди відносять комунікативний комплекс: вміння з розумінням вислухати співрозмовника, не жалкуючи на це часу, готовність обговорити проблеми, бути відкритим для нових ідей, спілкуватись відкрито і щиро, говорити те, що думаєш, аби підлеглі вірили в те, що каже керівник. Певне структурне вирівнювання ролей керівників і підлеглих за умов розповсюдження інформаційних технологій теж підвищує роль і важливість комунікативного компонента в управлінській діяльності.

Чому вміння слухати є вкрай важливим? Тому, що єдиний спосіб зрозуміти, чого хоче людина і що їй потрібно, це бачити, що вона робить, і чути, що вона вам говорить. Дивовижно, як часто невдачі у керівництві пов'язані лише з тим, що люди нечують того, що

²⁹ Науковий керівник – О.В. Кириченко, асистент Кіровоградського національного технічного університету

їм кажуть інші. Вміння слухати – це неодмінна умова емоційного контакту. Слухання забезпечує й певну семантичну адекватність взаєморозуміння. На думку П. Бергера і Т. Лукмана, в ситуації вічності мова володіє притаманною їй властивістю взаємності, що відрізняє її від інших знакових систем. Безперервне створення словесних знаків у бесіді може супроводжуватися безперервними суб'єктивними намірами мовців. Я говорю, як думаю; так само робить і мій партнер за бесідою. Кожен з нас слухає, що каже інший. Це уможливорює безперервне й одночасне взаємне «схоплювання» наших суб'єктивностей, інтерсуб'єктивну близькість у ситуації вічності, яку не може відтворити жодна інша знакова система. Я чую себе, коли кажу: «Мої власні суб'єктивні значення стають об'єктивно й постійно доступними та реальнішими для мене. При цьому в ситуації вічності інший (співрозмовник) має «краще знання» про мене, ніж я сам. Цей, безперечно, парадоксальний факт пояснюється безперервним, цілісним, дорефлексивним «схоплюванням» буття іншого в ситуації вічності, тоді як для «схоплювання» себе самого потрібна рефлексія, тобто складніший когнітивний процес».

Досить часто співрозмовники реально не чують один одного. Людині, котра має проблеми, потрібно, щоб її почули. Докладіть зусиль, аби почути та зрозуміти людину. Спробуйте прийняти повідомлення, не оцінюючи його або підлаштовуючи його від самого початку під певний висновок. Дайте співрозмовникові зрозуміти, що ви слухаєте, за допомогою контакту очима, позою, тоном вашого голосу й вашими репліками.

У спеціальній літературі висловлюється ще декілька порад стосовно того, як потрібно слухати:

- Будьте фізично уважні. Поверніться обличчям до того, хто говорить.
- Дотримуйтеся з ним візуального контакту.
- Переконайтеся у тому, що ваша поза та жести свідчать про те, що ви слухаєте.
- Сидіть або стійте на такій відстані від співрозмовника, яка забезпечує зручне спілкування для обох.
- Зосередьтеся на тому, що говорить співрозмовник. Прагніть звести до мінімуму ситуаційні перешкоди.
- Намагайтеся зрозуміти не тільки зміст сказаного, а й відчуття співрозмовника.
- Спостерігайте за невербальними сигналами того, хто говорить.
- Дотримуйтеся схвальної установки стосовно співрозмовника. Це створює сприятливу атмосферу для спілкування. Що більше схвалення відчуває мовець, то більш точно він відобразить те, що хоче сказати. Будь-яка негативна установка з боку слухача викличе захисну реакцію, відчуття невпевненості й настороженість у спілкуванні.
- Намагайтеся висловити розуміння.
- Відповідайте на прохання відповідними діями. Пам'ятайте: часто мета співрозмовника – отримати щось реально відчутне, наприклад, інформацію, або зміну думки, або примус зробити щось. У цьому разі адекватна дія – найкраща відповідь.
- Водночас, у разі неможливості, або вашого принципового небажання задовольнити прохання або наміри співрозмовника, поясніть причини відмови, можливо запропонувавши йому стати на ваше місце й запитати: а що саме він зробив би в аналогічному випадку? які в нього були б відчуття? які наслідки це могло б спричинити?

Отже, можна зробити висновок, що характерною особливістю ділового спілкування є те, що його зміст і цілі, як правило, направлені на вирішення поточних і перспективних задач комерційної діяльності фірм і компаній.

Однак ділове спілкування, як і спілкування взагалі, це складний і багатогранний процес, який може виступати одночасно і як процес взаємодії індивідів, і як інформаційний процес, і як відносин партнерів друг із другом, і як процес взаємовпливу один на одного, і як процес взаємного розуміння один одного. Якщо у діловому спілкуванні не виникає розуміння, то комунікацію не можна вважати успішною. Визначальним початком ділового спілкування є соціально значима сумісна діяльність.

Список літератури

1. Атватер І. Я вас слухаю.... – М.: Экономика, 1988. – 112 с.
2. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. – М.: «Медиум», 1995. – 323 с.
3. Немет Й. Модернизация государственного управления: требования к чиновникам // Психологические аспекты работы с персоналом. Реферативный бюллетень. – № 2 (33), 2000. – с. 5–22.

УДК 331.104

ВИДИ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

О. І. Виризуб, ст. гр. МЕ-12³⁰

Кіровоградський національний технічний університет

При здійсненні своїх функцій менеджери використовують різні прийоми. Але багаторазове повторення одних і тих же прийомів формує його конкретний стиль у роботі. Використання конкретного стилю керівництва обумовлюється дією двох основних факторів – ситуації і особистих якостей менеджера. В основу класифікації індивідуальних стилів керівництва покладено характер відносин між менеджером і підлеглими працівниками.

Авторитарний стиль роботи полягає у тому, що менеджер замикає всі зв'язки на собі, а підлеглим надає мінімум інформації. Він суворо контролює дії підлеглих, часто вміщується в їхню роботу, вимагаючи чітко виконувати його вказівки, залишаючи для працівників тільки невелику можливість для прояву самостійності та ініціативи.

Менеджер, який дотримується такого стилю догматичний, обов'язково вимагає підкорення людей своїй волі, не терпить заперечень і не прислуховується до іншої думки. Якщо і проводить наради, то тільки формально, тому що рішення у нього готові ще до наради. Критику не терпить і не визнає своїх помилок, але сам любить критикувати інших. Він вважає, що адміністративні покарання є кращим способом впливу на підлеглих з метою одержання високих трудових досягнень. Сам багато працює і заставляє працювати інших навіть у неробочий час. Часто іде на ризик, але виважено. Вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібним, не рахуючись з тим, що його вимоги нерідко виходять за рамки власне службових відносин і призводять до порушень трудового законодавства. У спілкуванні з людьми часто невитриманий і навіть грубий. Але він може бути і доброзичливим, коректним, уважно вислуховувати пропозиції підлеглих, проте не враховувати їх при прийнятті остаточного рішення. У цьому випадку стиль за суттю залишається авторитарним.

На практиці авторитарний стиль у такій різкій формі зустрічається рідко, а інколи авторитарні методи і прийоми роботи можуть викликати симпатію і повагу із-за оперативного рішення поставлених завдань. У більшості менеджерів авторитарного стилю керівництва недостатньо розвинуті особисті якості, переважають бажання командувати і безперечного підкорення. І тоді найбільш здібні та ініціативні працівники, які знають свою дійсну ціну і мають почуття власного достоїнства, прагнуть вийти з-під такого керівництва.

Таким чином, адміністрування зводиться до того, що менеджер просто не може керувати по-іншому тому, що звик тільки забороняти і давати розпорядження, не вміє залучати односторонніх, направляти їх до ініціативного виконання своїх зобов'язань. У теперішній час автократичний стиль керівництва стає більш несприйнятливим. Бути автократом – це прояв скоріше слабкості, ніж сили. Він часто стає розгубленим і нездатним пристосуватися до зміни обставин і будувати відносини з підлеглими на довірі і повазі людини [1].

На відміну від авторитарного, демократичний стиль керівництва передбачає широке залучення працівників колективу до розробки та прийняття рішень. Тут краще

³⁰ Науковий керівник – О.В. Кириченко, асистент Кіровоградського національного технічного університету