



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Державний біотехнологічний університет  
Факультет менеджменту, адміністрування та права  
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Частина 2**

#### **Курс лекцій**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної  
та заочної форми навчання за спеціальністю**

**073 «Менеджмент»**

Харків

2024

Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет менеджменту, адміністрування та права  
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

Божидай І.І.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Частина 2**

Курс лекцій

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної  
та заочної форми навчання за спеціальністю  
073 «Менеджмент»**

Затверджено  
рішенням Науково-методичної ради  
факультету МАП ДБТУ  
Протокол № 3  
від 11.11.2024 р.

Харків 2024

УДК 005.7; 658.1:005

---

Схвалено  
на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Протокол № 4 від 08.11.2024 р.

**Рецензенти:**

*Гіржева О.М.*, д-р екон. наук, проф. Державного біотехнологічного університету

*Богомолова К.С.*, канд. екон. наук, доц. Державного біотехнологічного університету

\_\_\_\_\_ Менеджмент: курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент» / упоряд. І.І. Божидай. – Харків: ДБТУ, 2024 – 101 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» розроблений для студентів Державного біотехнологічного університету спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання.

**УДК 005.7; 658.1:005**

Відповідальний за випуск: І.І. Божидай, кандидат економічних наук, доцент

©Божидай І.І., 2024

©ДБТУ, 2024

## ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП.....	3
Тема 9. Особливості процесу комунікації в організаціях .....	4
Тема 10. Ефективність організації роботи на підприємствах.....	20
Тема 11. Етика управління та імідж організації.....	27
Тема 12. Керівництво та лідерство .....	40
Тема 13. Делегування повноважень та пріоритетність завдань.....	55
Тема 14. Поняття самоменеджменту та його значення .....	76
Список літератури.....	100

## ВСТУП

Нова система ринкового господарювання, яка сформувалася в умовах вітчизняної економіки, потребує фахівців, які володіють глибокими знаннями в галузі сучасного менеджменту. Вона передбачає докорінну зміну форм власності, право підприємств на господарську самостійність і розпорядження результатами праці, і зокрема, визначення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, розподіл прибутку підприємств, вихід на зовнішні ринки, створює об'єктивні економічні умови і викликає необхідність удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей. Саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Наука менеджменту, що допомагає знайти відповіді на будь-які практичні питання, потребує від сучасних керівників підприємств відповідних знань у галузі економіки, психології поведження людини, організації виробництва, роботи з постачальниками ресурсів і споживачем продукції. Дисципліна «Менеджмент» є базовою, яка формує основи для опанування спеціальних дисциплін, що вивчаються у процесі підготовки спеціалістів з менеджменту.

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент» є формування у здобувачів вищої освіти системи базових знань у сфері менеджменту, сучасного управлінського мислення, розуміння концептуальних засад системного управління, набуття вмінь та навичок аналізу процесів і явищ, які протікають в організації, умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, набуття вмінь розробки й прийняття управлінських рішень.

## **ТЕМА 9. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

1. Ділові комунікації і їх роль в управлінні організацією
2. Комунікації в організації та їхня класифікація
3. Напрями комунікацій
4. Елементи комунікації
5. Моделі комунікації
6. Типи комунікацій
7. Організаційні чинники, що впливають на комунікації

### **1. Ділові комунікації і їх роль в управлінні організацією**

Слово "комунікація" походить від лат. *Communico* – роблю загальним, пов'язую, спілкуюся. Найбільш близьким до нього за значенням є слово "спілкування", під яким розуміється основна форма людського буття. Потреба в спілкуванні, як вважають психологи, відноситься до числа основних (базових) потреб людини. Значимість спілкування як базової потреби визначається тим, що "вона диктує поведінку людей з не меншою владністю, ніж, наприклад, так звані вітальні (життєві) потреби". Спілкування – необхідна умова нормального розвитку людини як члена суспільства і як особистості, умова його духовного і фізичного здоров'я. Відсутність або брак спілкування може деформувати людську особистість. Спілкування лежить в основі практично всього, що ми робимо і служить життєво важливої мети встановлення взаємозв'язків і співробітництва людей.

У психології спілкування визначається як взаємодія двох або більше людей, що складається в обміні між ними інформацією пізнавального або афективно-оцінного (тобто емоційно-оцінного) характеру.

Стосовно до сфери управління соціальними системами можна сказати, що спілкування - це процес встановлення контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності.

Спілкування виконує безліч функцій, які можна класифікувати по різних підставах. Одне із загальноприйнятих підстав класифікації - виділення в спілкуванні трьох взаємозалежних сторін або характеристик:

- перцептивної - процесу сприйняття і розуміння людьми один одного у процесі спілкування;
- комунікативної - процесу обміну інформацією;
- інтерактивної - процесу взаємодії людей у спілкуванні.

Таким чином, процес спілкування включає в себе: сприйняття, пізнання і розуміння партнерів по спілкуванню; обмін інформацією та міжособистісна

взаємодія.

За характером зв'язку спілкування можна поділити на безпосереднє (обличчям до обличчя) і опосередковане (спілкування шляхом ділового листування, розмова по телефону).

За кількістю що беруть участь в спілкуванні розрізняють міжперсональне спілкування (спілкування людей в парах або групах) і масове спілкування.

Залежно від використовуваної техніки спілкування, його цілей, особливостей особистості можна виділити наступні його види.

1. Примітивне спілкування. Характеризується тим, що партнер по спілкуванню розглядається тільки з двох позицій: "потрібний об'єкт" / "непотрібний об'єкт". При цьому у разі потреби в "потрібному об'єкті" з ним вступають у контакт. "Непотрібний об'єкт" повністю ігнорується.

2. "Контакт масок". Це формальне спілкування, при якому відсутнє прагнення зрозуміти і врахувати особливості особистості співрозмовника. Цей процес спілкування отримав свою назву тому, що в ході спілкування беруть участь "маски", наприклад маска ввічливості, строгості, байдужості, співчутливості і т.д. Для цього використовується певний набір виразів обличчя, жестів, стандартних фраз, що дозволяють приховати справжні емоції, ставлення до співрозмовника. "Контакт масок" часто застосовують публічні люди, які постійно перебувають в центрі уваги, для того щоб не проявляти своїх справжніх емоцій, відносин, настрою.

3. Формально-рольове спілкування. Найбільш характерно для спілкування у формальній обстановці, коли немає необхідності в організації особистісних відносин. При цьому зміст і засоби спілкування визначаються соціальними ролями партнерів по спілкуванню: лікар і пацієнт, міліціонер і порушник правил дорожнього руху, контролер і пасажир автобуса тощо.

4. Духовне спілкування. Духовне спілкування характеризується взаєморозумінням між людьми, а в його основі лежить довіра до особистості співрозмовника. Учасники спілкування добре знають особистісні якості, інтереси, переконання, реакції один одного.

5. Ритуальне спілкування. Здійснюється для підтримки зв'язку з соціумом, для підкріплення уявлення про себе як члена суспільства. Це спілкування пов'язано з підтримкою традицій, виконанням будь-яких ритуалів. Наприклад, для підтримки зв'язку з родичами дотримуються сімейні традиції свят, для збереження зв'язків з однокласниками людина приймає участь у зустрічах з однокласниками.

Інший приклад ритуального спілкування - світське спілкування, яке визначається формальною ввічливістю. Його особливість полягає в тому, що люди фактично не спілкуються, говорять не те, що думають, а те, що належить

говорити в подібних випадках. Їх погляду на те чи інше питання не мають ніякого значення і не визначають характеру комунікацій.

6. Маніпулятивні спілкування. Направлено на отримання односторонньої вигоди. Для цього один з партнерів використовує різні маніпулятивні прийоми впливу: лестощі, обман, демонстрація сили, демонстрація доброти та ін. В результаті у людини, якою маніпулюють, створюється враження, ніби він сам приймає рішення, сама керує своєю поведінкою.

Маніпуляція як постійно застосовується засіб - вкрай негативний стиль спілкування. Об'єкту маніпулювання неприємно його положення, яке відчувається як незручність, дії проти бажання, навіть якщо маніпулювання не усвідомлюється об'єктом маніпуляції. Якщо ж маніпулювання усвідомлено після того, як воно відбулося, то об'єкту маніпуляції його положення вкрай неприємно через почуття, що він виявився іграшкою в чийсь руках. Тому, щоб не стати жертвою маніпуляції, необхідно вміти передбачати і розпізнавати можливі маніпуляції і протистояти їм. Для суб'єкта маніпулювання постійне вдавання до такого методу призводить до негативної деформації особистості. В цілому маніпулювання - неприпустимий стиль спілкування.

7. Ділове спілкування. Направлено на узгодження та об'єднання зусиль людей з метою налагодження відносин і досягнення загального результату діяльності. Потреба в ньому, його зміст і форми визначаються метою організації та функціями її працівників.

Основним видом спілкування людей в процесі роботи організації, безумовно, є ділове спілкування. Розглянемо його особливості.

Ділове спілкування характеризує регламентованість, тобто підпорядкування встановленим правилам і обмеженням. Наприклад, правила письмового спілкування можуть визначатися спеціальними документами (регламентами). Так, в організації можуть бути встановлені правила, що стосуються зовнішнього вигляду ділового листа, характеру звернень до адресата, прийняті мовні формули і т.д. Усне спілкування визначається діловою культурою організації, системою її традицій.

Інша особливість ділового спілкування - суворе дотримання рольового амплуа учасників. Це означає, що в спілкуванні в обов'язковому порядку враховуються ролі, обумовлені статусом працівників в організації. Наприклад, очевидно, що спілкування "начальник-підлеглий" будуватиметься на основі розуміння кожним з учасників того, яка поведінка від них очікується. Також зрозуміло, що по-іншому будуть спілкуватися два начальники одного рівня.

Таким чином, кожен працівник бере участь у діловому спілкуванні відповідно до ролі, яку він відіграє в організації.

Наступна особливість ділового спілкування - більш суворий відбір



використовуваних у спілкуванні мовних засобів. Наприклад, для ділового спілкування характерний офіційно-діловий стиль викладу, використання великої кількості професійних термінів, нейтральний тон викладу і т.д.

У теорії і практиці управління організаціями для позначення поняття "ділове спілкування" використовують також термін ділові комунікації. Далі, вивчаючи питання форм, видів, рівнів, способів, правил передачі і прийому інформації, встановлення взаєморозуміння ми будемо використовувати як термін ділове спілкування, так і термін ділова комунікація, розуміючи їх як синоніми. Деякі фахівці розділяють поняття "спілкування" і "комунікація", обмежуючи останнім лише передачею тих або інших повідомлень в напрямку від суб'єкта (відправника) до об'єкта (одержувачу). Слід зауважити, що для подібного обмеження змісту поняття "комунікація" немає підстав. Адже в процесі комунікації не тільки передається інформація (причому в обох напрямках), але і виробляється нова інформація, що є загальною для її учасників.

Сучасні вчені по-різному визначають організаційні комунікації, починаючи від "соціального клею", що допомагає організації бути згуртованою і цілісною, і до "сутності організації". Однак все-таки більшість фахівців сходиться на думці, що можна дати наступне визначення комунікації.

Комунікація - це процес, в ході якого люди, групи людей або організації обмінюються інформацією.

Без перебільшення, комунікацію можна вважати необхідним і загальним умовою життєдіяльності людини та однієї з фундаментальних основ існування суспільства.

Особливо помітне зростання дослідницького інтересу до проблем комунікації та інформації став спостерігатися в другій половині ХХ ст. Викликаний він був у першу чергу бурхливим розвитком кібернетики, матеріалістичної теорії комунікації та сучасних електронних систем зв'язку. З появою робіт Н. Вінкер, К. Шеннона, У. Р. Ешбі, наших вітчизняних вчених А. І. Берга, А. Н. Колмогорова та ін., Терміни "комунікація", "інформація", "інформаційний обмін" отримали широке поширення в самих різних галузях науки і стали чи не найбільшими багатозначними. До початку 1960-х рр. тільки в зарубіжній філософській і соціологічній науці налічувалося близько сотні визначень комунікації. Можна з упевненістю сказати, що сьогодні таких визначень існує на порядок більше. Тому кожен, хто цікавиться результатами наукових досліджень в даній області, стикається з багатим спектром точок зору, аспектів, зрізів, спроб загальнотеоретичного та спеціалізованого підходу до розуміння і дослідженню комунікацій.

Керівники за родом своїх занять повинні витратити багато часу на комунікації. М. Х. Мескон посилається на дослідження, згідно яким керівник від

50 до 90 % всього часу витрачає на комунікації. При цьому він займається тим, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень. Якість комунікацій може прямо впливати на ступінь реалізації цілей підприємства. Звідси можна зробити висновок, що взаєморозуміння між працівниками є ключем до ефективного обміну інформацією.

Комунікації є не тільки необхідною умовою і наслідком якої діяльності - вони відображають одну з цінностей людини. Не випадково кажуть, що найбільшою цінністю в житті людини є спілкування.

Комунікації реалізують певні функції:

- інформаційна - включає інформаційне забезпечення життєдіяльності організації, в тому числі поточний обмін інформацією між співробітниками і підрозділами, інформування про результати діяльності та планах, отримання інформації із зовнішнього середовища, придбання нових або додаткових професійних знань, і т.д. ;

- об'єднуюча - означає здійснення дій по встановленню спільності. Наприклад, налагодження зв'язків і відносин в процесі роботи, в тому числі кооперації, співпраці, взаємодії. Сенс цих дій полягає в обміні інформацією в розширеному розумінні - не тільки даними, інформацією, а й емоціями, ставленням до переданих повідомленнями;

- спонукальна або мотиваційна - активізує співробітників, мотивує до певних дій, необхідним для досягнення цілей організації в цілому;

- інтегруюча - дозволяє індивідуумам чи групам, а також всієї організації включитися в більш великі структури, об'єднання та ін., тобто в структури і зв'язки більш високого порядку;

- координаційна - пов'язана з узгодженням дій різних співробітників і підрозділів у процесі діяльності організації;

- контрольно-регулююча - полягає в зборі, обробці та зберіганні інформації, що дозволяє здійснювати зворотний зв'язок, вносити необхідні коректування у випадках відхилення від планів і цілей.

Роль і значення комунікацій у процесі управління настільки велике, що важко дати вичерпний список реалізованих функцій. Комунікації пронизують всю діяльність організації і зачіпають найрізноманітніші аспекти її життя. Тому список функцій можна розширювати і доповнювати залежно від точки зору і розглянутого аспекту. Так, крім перерахованих вище функцій деякі фахівці виділяють, наприклад, експресивну, пов'язану з проявом почуттів, функцію самопрезентації, функцію формування групової свідомості, соціального контролю, соціалізації особистості.

У процесі роботи керівникам доводиться вести безліч бесід, переговорів,

нарад, під час яких виникають все нові питання і завдання, і, відповідно, з'являється потреба в реалізації додаткових, специфічних функцій. Наприклад, розпізнавання і розуміння приховуваних особистісних інтересів працівників; забезпечення уваги до деталей вербального і невербального спілкування.

Комунікації виявляються головним чином в наявності інформаційних зв'язків. Якщо інформаційні зв'язки порушені або їх немає взагалі, немає і не може бути комунікацій. Інформація - це необхідна умова комунікацій, по поняття комунікації зводиться повністю до поняття інформації або інформаційних зв'язків. У комунікаціях важливу роль відіграє також особистісний фактор, тому часто при передачі однакової інформації комунікації складаються по-різному. У зв'язку з цим слід враховувати два аспекти комунікації - інформаційний та особистісний. При цьому комунікації на рівні спілкування особистостей ми називатимемо міжособистісними, а комунікації на рівні організації в цілому і на різних її рівнях - організаційними.

Таким чином, комунікації в організаціях є найважливішою сполучною процесом, що забезпечує можливість передавати необхідну в процесі управління інформацію і забезпечувати взаємодію працівників.

Віра в те, що розподіл інформації і є комунікаціями, вводить організації в оману. Вони плутають інформацію з комунікаціями. Обмін і розподіл інформації - це перша, але не остання щабель у комунікаційному процесі. Інформація може подорожувати по дротах. Комунікації відбуваються "між вухами".

Комунікації об'єднують дві гілки процес передачі інформації і взаємодія. Процес передачі інформації на увазі передачу та отримання даних, відомостей, концепцій і повідомлень і включає в себе питання поліпшення процесів популяризації, структуризації та вилучення сенсу. Взаємодія має відношення до того, як люди ставляться один до одного, і включає в себе питання взаємин, близького спілкування, довіри і співробітництва. Для досягнення успіху обидві ці гілки необхідно об'єднати.

## **2. Комунікації в організації та їхня класифікація**

Комунікації в організації це процес обміну інформацією і передачі відомостей між окремими людьми або їх групами. Організаційна комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації великому числу людей усередині організації і окремим індивідуумам та інститутам за її межами. Вона служить необхідним інструментом у координації діяльності підрозділів організації, дозволяє отримувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління.

Комунікації важливі для керівників з наступних причин:

1. керівники витрачають велику частину часу на комунікації. За

інформацією багатьох експертів, на це йде 75-95% часу керівників. Тому вони повинні бути зацікавлені в поліпшенні цього виду діяльності;

2. комунікації необхідні для ефективності управління;

3. комунікації необхідні для затвердження авторитету і виразу волі керівника;

4. добре налагоджені комунікації сприяють забезпеченню організаційної ефективності. Якщо організація ефективна в області комунікацій, вона ефективна і у всіх інших видах діяльності.

Розрізняють чотири основні функції комунікацій в групі або організації в цілому:

– контроль;

– мотивація – комунікації підсилюють мотивацію працівників доводячи інформацію про те, що слід зробити і як поліпшити роботу;

– емоційний вираз – за допомогою комунікацій члени груп виражають своє ставлення до того, що відбувається і реалізують свої соціальні потреби;

– передача інформації – комунікації дозволяють надавати дані, які необхідні індивідуумам і групам для ухвалення рішень за допомогою передачі інформації для ідентифікації і оцінки альтернативних рішень.

Комунікацію можна визначити як використання слів, символів або аналогічних засобів для отримання інформації про об'єкт або подію. Це широке поняття, що включає ряд уточнених термінів: семантика комунікацій належить до значення слів і символів; синтаксис комунікацій указує на взаємозв'язок між використовуваними символами; прагматика комунікацій пов'язана з їх результативністю і ефективністю досягнення певної мети.

Розрізняють комунікації:

1) несловесні персональні;

2) словесні усні;

3) письмові персональні;

4) письмові групові усередині організації та за її межами.

На сучасний підхід до комунікацій у значній мірі вплинув розвиток кібернетики. Керівник встановлює критерії для підлеглих, контролює результати дій підлеглих і здійснює їх коригування. Процес зворотнього зв'язку є важливим етапом комунікації і ухвалення рішення.

Для керівника організації будь-якого типу важливий кожен з елементів процесу комунікації. Керівник повинен бути впевнений не тільки в тому, що говорить однією мовою з одержувачем інформації, але і що його оцінка ситуації не суперечить оцінці одержувача. Тобто важливо, щоб керівник правильно оцінював процес розшифровки та отримання інформації, а також значення зворотнього зв'язку.

Фахівці з комунікацій вважають, що найбільш важливим чинником, що порушує "спільність" в комунікаціях між джерелом і одержувачем інформації, є зміни, які відбуваються в її кодуванні і розшифруванні. Найбільш ефективні комунікації встановлюються у тому випадку, коли процеси кодування і розшифрування інформації є одноманітними. Коли ці процеси стають різноманітними, комунікації руйнуються. Така тенденція виникає у тому випадку, коли працівники організації мають різний досвід, лексику, знання, інтереси і тому подібне. У результаті цього виникають бар'єри для ефективних комунікацій, що виражається в неточній відповідності кодування і розшифрування.

### **3. Напрями комунікацій**

Комунікативний потік може мати горизонтальний або вертикальний напрями. Вертикальний напрям, у свою чергу, поділяється на низхідний і висхідний.

Низхідний напрям. Комунікативний потік, який переміщається від одного рівня в групі або організації до іншого, нижчого рівня, є низхідним. Він використовується керівниками груп для постановки завдань, опису робіт, інформування про процедури з тим, щоб виділити проблеми, які вимагають уваги, запропонувати варіанти зворотнього зв'язку за наслідками роботи. При цьому чим більше рівнів проходить інформація, тим менша вірогідність того, що вона не буде спотворена. Найбільш характерним прикладом є спілкування начальника зі своїми підлеглими.

Висхідний напрям. Висхідна інформація в організаціях переміщається від нижчого до вищого рівня. Вона використовується для зворотного зв'язку підлеглих з керівництвом з метою інформування про результати роботи і поточні проблеми. Служить засобом доведення до керівників думки підлеглих. Керівники покладаються на дану інформацію при аналізі того, як поліпшити стан справ у організації. У деяких структурах висхідна інформація використовується керівниками нижчої ланки для інформування середніх і вищих керівників (наприклад, підготовка звітів), при проведенні обговорень, де працівники дістають можливість розглядати проблеми зі своїм керівником або з представниками вищого керівництва.

Горизонтальний напрям. Коли спілкування відбувається між членами однієї групи або робочої групи одного рівня, між керівниками або виконавчим персоналом одного рівня, такий комунікаційний процес називається горизонтальним. Він необхідний, оскільки дозволяє економити час і забезпечити координацію дій. В одних випадках таке спілкування є формальним і обов'язковим, в інших – відбувається спонтанно.

#### 4. Елементи комунікації

**Джерело.** В організаціях джерелом комунікації зазвичай є співробітники зі своїми ідеями, намірами, інформацією та метою комунікації.

**Кодування.** Це переклад ідей джерела комунікації в систематичний набір символів, на мову, що виражає його цілі. Функція кодування – забезпечення форми, в якій ідеї та завдання можуть бути виражені як передача сигналів.

**Передача сигналу.** Мета джерела комунікації виражена у вигляді сигналу, форма якого залежить значною мірою від використовуваного каналу.

**Канал.** Канали відносяться до передавальних механізмів від джерела комунікації до одержувача інформації. У організаціях це може бути усне звернення один до одного, телефонні розмови, неформальні зв'язки, групові збори і ін.

**Розшифрування-прийом.** Щоб процес комунікації був завершений, необхідно, щоб сигнал був розшифрований. Кожен одержувач інформації інтерпретує (розшифровує) сигнал, використовуючи досвід і пропоновані рекомендації. Чим ближче закодований сигнал до мети, поставленої джерелом, тим ефективнішою є комунікація.

**Зворотний зв'язок.** Джерело комунікації сподівається, що його сигнал матиме високий ступінь точності. Оскільки точність сигналу рідко досконала, бажано забезпечувати зворотній зв'язок у комунікаційному процесі. Односторонній зв'язок є більш оперативним, ніж двосторонній. Проте двосторонній зв'язок набагато точніший. Петля зворотного зв'язку забезпечує канал для відповіді одержувача інформації, що дозволяє джерелу комунікації визначити, чи був отриманий сигнал. За допомогою зворотного зв'язку керівник може оцінити, наскільки ефективно він здійснює комунікацію, а також підвищити точність сигналів у майбутніх комунікаціях.

Перешкоди і бар'єри, що порушують якість сигналу. У діяльності організації до них належать:

- 1) відвернення;
- 2) неправильна інтерпретація з боку одержувача або джерела інформації;
- 3) різні значення, що додаються одним і тим же словам різними людьми (семантичні проблеми);
- 4) статусна відмінність між керівниками і підлеглими в сприйнятті організаційної дистанції, унаслідок чого розширюється комунікаційний розрив між ними;
- 5) одержувач інформації чує тільки те, що хоче почути (ціннісна оцінка).

Можна додати і випадки, коли не зрозумів шифр; коли одержувач не пов'язує інформацію з становищем особи, що посилає її; коли при передачі виявляються так звані шуми.

## 5. Моделі комунікації

Комунікація в організаціях – це складний і динамічний процес. Він може розглядатися як дія, як взаємодія і як власне процес. Залежно від цього і розрізняються моделі комунікації.

Комунікація як дія. У цій моделі джерело комунікації розробляє послання, що складається з символів. Символи потім перетворюються на сигнали, або кодуються. Сигнали посилаються через канали для одержувача інформації, який їх розшифровує та інтерпретує. Модель також включає звук, який впливає на процес. Комунікація розглядається як односторонній процес. У цій моделі немає місця для зворотного зв'язку (рис. 9.1.).

Модель комунікації як дії



Рисунок 9.1 – Модель комунікації як дії

Комунікація як взаємодія. Введення елемента зворотного зв'язку ознаменувало перехід до другого типу моделі – комунікації як взаємодії (рис. 9.2).

Комунікація як процес. Сучасні моделі комунікації є повнішими, оскільки відображають комунікацію як процес. Найбільш важлива відмінність полягає в тому, що процес комунікації більше не розглядається як лінійний або циркулярний. Суттю моделі комунікації як процесу є те, що людина одночасно і постійно виступає в ній у ролі і джерела, і одержувача інформації. Розвиток цієї моделі відображає трансформацію уявлень про комунікацію: від лінійної моделі до моделі процесу з акцентом на внутрішні і зовнішні чинники.

Модель комунікації як взаємодії наведена на рис. 9.2.

Комунікації в організації бувають:

- між організацією і зовнішнім середовищем;
- між підрозділами організації;
- між працівниками підрозділів по вертикалі та горизонталі;
- формальні та неформальні.



Рисунок 9.2 – Модель комунікації як взаємодії

## 6. Типи комунікацій

Внутрішньоособова комунікація – комунікація всередині самого індивідуума. Це те, як індивідуум говорить сам з собою. Він є і таким, що посилає, і стороною, що приймає інформацію, його думки і відчуття вдягаються в послання, а мозок діє як канал для обробки цих думок і відчуттів. Зворотний зв'язок – це те, що доповнює інформацію або відкидає її.

Міжособова комунікація – комунікація з іншою людиною. Це найпоширеніший тип комунікації. У міжособовій комунікації ми діємо і як та сторона, що приймає, і як та, що посилає інформацію. Посланням є інформація, що надається, каналом її передачі зазвичай є погляд або звук, а зворотним зв'язком – відповідь кожного учасника комунікації. Інтерв'ю часто розглядається як тип міжособової комунікації.

Комунікація в малій групі. У малій групі кожний індивідуум має рівний шанс брати участь в обговоренні, легко може бути почутий і взаємодіяти з іншими. Взаємодія ускладнюється, якщо група перевищує 10-12 чол. Малі групи складаються з декількох індивідуумів, що посилають і одержують інформацію. У зв'язку з цим виникає велика вірогідність нерозуміння в групі. Канали зв'язку більш структуровані, ніж при міжособовому спілкуванні, проте канали зворотного зв'язку і можливості для неї ті ж. Часто в організаціях малі групи називаються "командами". Популярність команд в організаціях не означає, що вони корисні в кожній ситуації. Не всі учасники завжди добре працюють в команді, деякі можуть краще функціонувати самотійно.

Суспільна комунікація. У суспільній комунікації виступаючий (джерело інформації) передає послання аудиторії (одержувачам інформації). Суспільна комунікація виникає, коли група дуже велика, щоб всі її члени могли ефективно брати участь в її роботі. Канали ті ж, що і при міжособовому спілкуванні або спілкуванні в малій групі (погляд і звук), проте можливе використання технічних засобів, зокрема засобів візуальної дії на аудиторію (діаграми, діапроектори і



т.д.). Можливості зворотного зв'язку проте обмежені. Більшість утворень, в яких діє суспільний комунікативний зв'язок, є формальними, тому аудиторія зазвичай не інтерпретує виступаючого. Однак слухачі в тій або іншій формі висловлюють ставлення до виступаючого. Суспільний комунікативний зв'язок зазвичай нерегулярний. Цей тип комунікації може виникнути на зборах, церемоніях, прес-конференціях.

Внутрішня оперативна комунікація. Це структурована комунікація в межах організації, безпосередньо скерована на досягнення цілей організації. Структура має на увазі, що комунікація є частиною діяльності організації. Робочі цілі організації співвідносяться з її безпосередньою діяльністю, наприклад виробничою або відноситься до сфери послуг. Прикладами такої комунікації є зв'язок між відділами підприємства, звіти відділу реалізації продукції або відомості складського обліку, які передають інформацію про потреби відділу оперативного планування виробництва.

Зовнішня оперативна комунікація. Ця комунікація пов'язана з досягненням організацією своїх цілей або міжорганізаційною діяльністю. Вона здійснюється між організацією і утвореннями, які існують поза нею. Вона також належить до взаємин з урядовими, державними, регіональними органами і громадськістю. Оскільки успіх кожної організації залежить від її зовнішнього середовища, цей тип комунікації важливий для продовження діяльності організації.

Особова комунікація. Не весь зв'язок в організації ґрунтується на отримуваних завданнях. Особова комунікація визначається як випадковий обмін інформацією між людьми при зустрічі. Люди відчують постійну потребу в спілкуванні. Хоча особова комунікація не є безпосередньо частиною цілей організації, вона проте важлива.

Слід особливо відзначити важливість сприйняття як визначального моменту в ефективності комунікації. Керівник повинен знати, що:

- інформація, яка не знаходиться в області досвіду одержувача (керівника, підлеглого, працівника одного рівня), сприйматиметься повільніше, ніж знайома інформація;
- у незнайомій ситуації працівник майже автоматично вибирає ту частину свого минулого досвіду, яка пов'язана з цією ситуацією і може бути використана для її оцінки;
- комунікації сприймаються й оцінюються в світлі досвіду працівника;
- навіть найбільш об'єктивна інформація включає суб'єктивні уявлення;
- невідповідність кодування і розшифрування інформації впливає з відмінностей в досвіді її джерела та одержувача;
- одна тільки мова не може вирішити проблему невідповідності кодування й розшифрування інформації.

Можливими перешкодами на шляху комунікацій є:

- отримувач чує те, що він хоче почути;
- відправник та отримувач мають різні індивідуальні особливості та сприйняття.

Рекомендації з приводу ефективного сприйняття управлінської інформації:

- припиніть розмовляти;
- надайте тому, хто говорить, свободу;
- дайте зрозуміти тому, хто говорить, що ви хочете слухати;
- усуньте дратівливі чинники;
- спробуйте зрозуміти точку зору співрозмовника;
- будьте терплячі;
- легко приймайте заперечення і критику;
- стримуйте свій темперамент;
- ставте точні питання.

Як вже наголошувалося, особливо важливо, щоб в процесі комунікацій був забезпечений зворотний зв'язок. В організації зворотний зв'язок може здійснюватися різними шляхами. При безпосередньому спілкуванні керівник може використовувати прямий зворотний зв'язок, в інших випадках йому доводиться покладатися більше на непрямі методи зворотного зв'язку. Наприклад, зниження ефективності виробництва, збільшення кількості прогулів і плинності кадрів або погана координація між підрозділами можуть указувати на погіршення комунікації.

Мережа комунікації. Існують різні види мереж комунікацій (рис. 6.3). Деякі види залежать від конкретного чинника, наприклад, від якості та об'єму інформації. Експерименти показали, що в цілому відмінності між видами мереж наступні. Мережа комунікацій у вигляді кола є активною, без лідера, неорганізованою, нестійкою. Мережа у вигляді колеса є іншою крайністю: вона менш активна, має певного лідера, добре і стійко організована, більш впорядкована. Слід згадати і про багатоканальну мережу, що є тим же колесом, але із зв'язком між підлеглими.

Очевидно, що структура мережі комунікацій впливає на точність і недвозначність послань, на функціонування групи, на відчуття задоволеності її членів. Вона є важливим компонентом в типах взаємодії усередині організації, в здатності групи скеровувати загальні зусилля на виконання певних завдань. З цих позицій структура у вигляді колеса вважається найбільш простою для організації. У окремих групах вона є ефективною, а в інших – ні. У табл. 9.1 подано ефективність різних типів мереж.

Типи комунікаційних мереж: а – коло; б – ланцюг; в – "Y"; г – колесо.

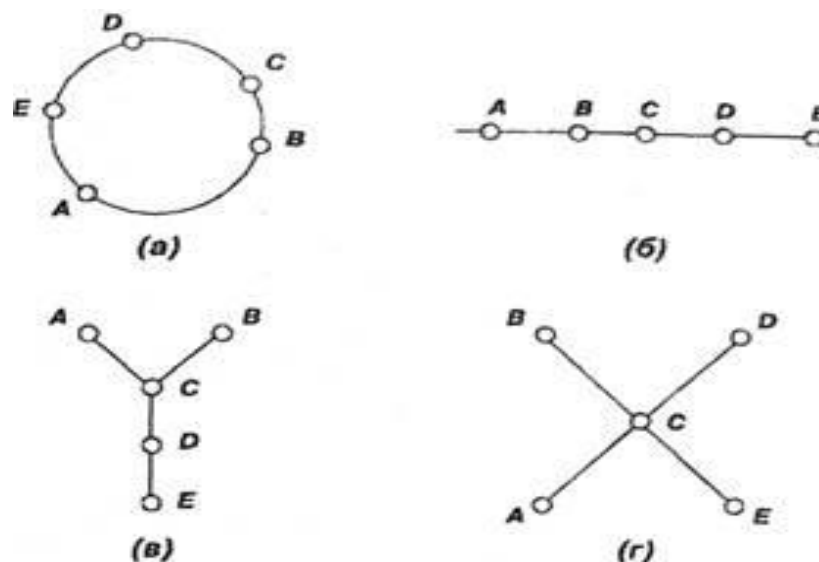


Рисунок 9.3 – Типи комунікаційних мереж:  
а – коло; б – ланцюг; в – "Y"; г – колесо

Таблиця 9.1 - Ефективність різних типів мереж

Критерії оцінки	Комунікаційні мережі				
	Ланцюг	"V"	Колесо	Коло	Багатоканальна
Швидкість	Середня	Середня	Висока	Низька	Висока
Точність	Висока	Висока	Висока	Низька	Середня
Задоволеність	Середня	Середня	Низька	Висока	Висока

## 7. Організаційні чинники, що впливають на комунікації

Посада. Комунікації у формальній організації пов'язані з положенням працівника. Можна стверджувати, що комунікації в цілому і ініціатива комунікацій зокрема мають в основному вертикальну спрямованість, тобто йдуть зверху вниз. Разом з тим існують три вимірювання потоків комунікацій, які треба враховувати: потоки інформації зверху вниз, від низу до верху і горизонтальні. У більшості організацій ці три потоки існують одночасно або в різні періоди часу.

Найпростіший спосіб вивчення комунікацій полягає в розгляді наказів, інструкцій і розпоряджень, що йдуть від вищих керівників до низових (наприклад, майстрів) і таких, які належать до інформації та звітів, що

скеровуються від низовик керівників до вищих. Цей спрощений погляд на комунікації в організаціях не враховує комунікацій між працівниками на одному рівні і між підлеглими і керівниками.

Разом з використанням офіційних каналів комунікацій працівники організації задовольняють свою потребу в порадах і підтримці шляхом взаємного консультування. Допомога між особами на одному рівні нерідко має важливі наслідки для організації; постійне звернення один до одного за порадою збільшує упевненість у власних рішеннях. Як показує досвід, повна залежність від керівників в отриманні інформації і консультуванні є обмеженням і в більшості випадків його можна уникнути. Мабуть, кожен керівник повинен бути зацікавлений в циркуляції потоків інформації у всіх трьох напрямках – вгору, вниз і по горизонталі. Комунікації (зрозуміло, в різному об'ємі) по кожному з трьох напрямів здійснюються одночасно.

Сприйняття працівниками будь-якої комунікації визначається багатьма організаційними і особистими чинниками. Зміна в уявленнях працівника може бути викликана зміною в отримуваній інформації або робочого оточення. На сприйняття також впливає минулий досвід.

Стиль управління. Комунікації між керівниками і підлеглими є двоканальною інформаційною системою, яка забезпечує вільний потік інформації як зверху вниз, так і зворотньому напрямку. Разом з тим керівник через своє становище безпосередньо впливає на напрям і потік комунікацій. Через високий ступінь вірогідності появи шумів при передачі послання керівник може встановити правила, відповідно до яких послання повинні передаватися в певному напрямі і послідовності. Як показує досвід, найуспішніше функціонують ті організації, де керівники прагнуть, щоб ніхто із співробітників виключно самостійно контролював комунікації, щоб заохочувалася участь всіх співробітників в потоці комунікацій. Не можна недооцінювати також важливість взаєморозуміння між керівником і підлеглими. Відмінності в стилі управління і використовуваних каналах зв'язку відбиті в табл. 9.2.

Потреба в комунікаціях в напрямку від низу до верху і в консультуванні працівників зростає, коли:

- 1) розміри організації збільшуються;
- 2) послуги і продукція ускладнюються;
- 3) більшою мірою змінюються технологічні умови і умови зовнішнього середовища;
- 4) посилюється географічна розкиданість підрозділів організації.

Таблиця 9.2 – Відмінності в стилі управління і використовуваних каналах зв'язку

Оцінки	Ліберальний стиль	Консервативний стиль
Загальний опис комунікації	Неформальна, багатоканальна система комунікацій	Добре налагоджений ланцюг команд
Об'єм і напрям комунікації	Заохочується розширенням зв'язків по всіх напрямках (вгору, вниз, по горизонталі)	Заохочується обмеження зв'язків, здійснюваних переважно зверху вниз
Якість комунікації	Адекватна, дуже точна інформація	Вимагає додаткового зв'язку, інформація іноді неточна

Розподіл праці. Розподіл праці на мікро- або макрорівні полегшує комунікації між працівниками в організації. Це відбувається з ряду причин: працівники краще розуміють свою роботу; цілі підрозділу є загальними; відстань між робочими місцями при розподілі праці зазвичай скорочується. У стабільних організаціях, в яких відбуваються лише невеликі технологічні та кадрові зміни, можна розробити систему комунікацій завдяки рутинній передачі послань і їх змісту. У динамічній організації необхідно ретельно враховувати потік і точність комунікацій. Тут повинна передаватися нерутинна інформація (наприклад, пов'язана з освоєнням на підприємстві нової продукції з унікальними технічними характеристиками), що нерідко вимагає зміни мережі комунікацій.

Неформальні мережі комунікацій існують практично у всіх організаціях, сприяючи ефективнішому функціонуванню формальної структури передачі команд. Нерідко така форма розповсюдження інформації є вельми оперативною, а потік інформації не підкоряється визначеному порядку. У той же час така система може спотворювати інформацію, в ній немає чіткої структури розподілу відповідальності та звітності.

При комунікації можливі такі ступені протиріччя:

- відмінність – керівник і підлеглий досягли взаєморозуміння в цілях, основних засобах і методах виконання завдань, але є певні відмінності у підході до окремих сторін реалізації поставленої цілі (завдань);
- поляризація – керівник і підлеглий досягли взаєморозуміння у цілях (завданнях), але мають різні підходи до засобів і методів їхньої реалізації;
- зіткнення – взаєморозуміння між керівником і підлеглим досягнуто тільки у загальній цілі, а часткові цілі, завдання керівник і підлеглий формують для себе різні, а також пропонують різні способи їхньої реалізації; зіткнення можливе, коли професіоналізм керівника і підлеглого не дуже відрізняються, і виконавці

відчувають свою правоту і впевненість у запропонованому підході; коли організація переходить до виробництва нового виробу, технологія виробництва якого не зовсім зрозуміла як керівнику так і виконавцю;

– антагонізм – принципово різний підхід керівника і підлеглих при виконанні завдань до всіх його елементів: загальних і часткових цілей, засобів і методів їхньої реалізації і досягнення.

## **ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

- 1 Поняття ефекту і ефективності підприємства.
- 2 Класифікація ефективності та її види.
- 3 Оцінення ефективності управління.
- 4 Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства

### **1. Поняття ефекту і ефективності підприємства**

Проблема управління ефективністю підприємства завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. В економічних дослідженнях термін «ефект» з'явився з природних наук. Термін «ефект» у перекладі з латинської означає «результат». Отже, категорія «ефективність» може інтерпретуватись як «результативність». Ефект має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішніх та внутрішніх факторів. Тобто під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок економії всіх виробничих та трудових ресурсів.

Ефективність підприємства – комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних та оборотних фондів, трудових та фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

Загальна методологія визначення ефективності формалізується таким співвідношенням:

$$E = \frac{P}{B}$$

- де E – ефективність;  
P – ефект (результати);  
B – витрати (ресурси).

При цьому слід мати на увазі, що перелік ресурсів підприємства, котрі

визначають ефективність, не є вичерпним, в певних умовах можуть чинити істотний вплив інші фактори.

Виділяють такі напрямки, за якими визначається ефективність:

1. Оцінювання ефективності підприємства з метою забезпечення оптимальної стратегії управління ним. У межах цього напрямку досліджується насамперед ефективність використання ресурсів підприємства, відповідність роботи підприємства потребам ринкової економіки, його конкурентоспроможність, гнучкість, динамічність;

2. Оцінювання ефективності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування. Для цього визначають фінансові показники ефективності та комплексну їх оцінку, витрати управління і виробництва порівняно з їх величиною у конкурентів, здійснюється оцінювання потенціалу виробничого і управлінського персоналу (за чисельністю, за кваліфікацією та ін.), оцінювання потреб в додаткових виробничих потужностях;

3. Оцінювання ефективності підприємства на макрорівні з боку держави. Визначається наскільки задовольняється попит населення, чи немає шкоди навколишньому середовищу, здоров'ю людини, яка культура обслуговування та інше.

## **2. Класифікація ефективності та її види**

Розглянемо основні ознаки класифікації ефективності та її види відповідно до цих ознак:

1. За сферою застосування розрізняють:

- загальну характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому;

- локальну – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання;

- часткову – ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо);

2. За рівнем виробництва ефективність буває:

- народногосподарська – ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства;

- госпрозрахункова – ефективність відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об'єднання);

3. Відповідно до об'єктів призначення, ефективність поділяють на:

- ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;

- ефективність капітальних вкладень, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;

- ефективність розвитку науки і техніки;

- ефективність торгівельної діяльності;
- ефективність банківської діяльності;
- ефективність страхової діяльності;
- ефективність зовнішньоекономічних зв'язків;
- ефективність охорони навколишнього середовища;

4. За призначенням і методами розрахунку розрізняють:

- абсолютну економічну ефективність – визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат;

- порівняльну економічну ефективність – характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими відносно раціонального використання ресурсів і витрат;

5. За наслідками отриманих результатів ефективність буває:

- економічна – відображає різноманітні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати виробництва (зростання продуктивності праці, зниження собівартості і трудомісткості продукції, підвищення якості продукції, зростання матеріаловіддачі, збільшення прибутку тощо);

- соціальна – полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць, поліпшенні умов праці, стану довкілля, безпеки життя тощо;

- соціально-економічна – виявляється в тому, щоб при заданих параметрах соціального середовища досягти максимального економічного ефекту;

6. За характером здійснюваних витрат:

- ефективність застосовуваних ресурсів (ефективність виробничих фондів, ефективність трудових ресурсів, нематеріальних ресурсів);

- ефективність витрат (ефективність капітальних вкладень, поточних витрат та сукупних витрат);

7. За рівнем об'єкта дослідження (господарювання):

- ефективність економіки в цілому;
- ефективність галузі;
- ефективність об'єднання;
- ефективність підприємства;
- ефективність структурного підрозділу підприємства;

8. Ефективність виробництва окремих видів продукції буває:

- нормативна;
- планова;
- фактична;

9. За умовами оцінювання виділяють ефективність:



- реальну – це зіставлення фактичного рівня результатів та витрат за даними бухгалтерського обліку та звітності;

- розрахункову – це ефективність, яка базується на проектних або планових показниках, отриманих на підставі певних розрахунків;

- умовну – використовується для оцінювання роботи структурних підрозділів;

10. За типом процесу – така ознака диференціює підходи до оцінювання ефективності, ураховуючи специфіку окремих процесів, які здійснюються на підприємстві. Отже розглядають такі види ефективності:

- ефективність виробничих процесів (з точки зору як організаційної, так і технічної);

- ефективність управління;

- ефективність інвестиційної, інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності тощо.

### **3. Оцінка ефективності управління**

Для оцінювання ефективності управління існує низка показників, які використовуються керівником підприємства для аналізування та діагностики роботи підприємства за певний період при прийнятті управлінських рішень.

Залежно від специфіки роботи підприємства виділяють низку фінансових (прибуток, рентабельність, операційні доходи тощо) і нефінансових (тривалість повного виробничого циклу, швидкість обслуговування клієнта, частка інноваційної продукції в реалізації) параметрів, за якими здійснюють оцінювання.

Деякі автори пропонують визначати економічну ефективність роботи підприємства за допомогою узагальнених і часткових показників (таблиця 10.1).

Для оцінки ефективності роботи підприємства визначають економічну і соціальну ефективність. Економічна ефективність характеризується кількісними показниками, такими як: обсяг виробленої продукції, робіт, послуг; рівень поставок виробленої продукції на регіональний, внутрішній та зовнішній ринки; виручка від реалізації продукції в регіоні; фінансові результати діяльності підприємства (прибуток, рентабельність, ліквідність, платоспроможність) тощо. Соціальну ефективність характеризують: рівень доходів працівників, нормальні умови праці; рівень культурно-побутових умов робітників, рівень здоров'я робітників підприємства; рівень кваліфікації робітників; рівень розвитку інтелектуального потенціалу тощо. Оскільки соціальна ефективність виражається якісними показниками і її складно об'єктивно оцінити, а економічна кількісними, тому вона має більш практичне значення і найширше використання.

Таблиця 10.1 – Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
<p>1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному вираженні</p> <p>2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат</p> <p>3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці</p> <p>4. Собівартість</p> <p>5. Рентабельність</p> <p>6. Прибуток після оподаткування, сплати відсотків, дивідендів</p> <p>7. Рівень прибутковості (для оцінювання перспектив розвитку продукції, впливу; попит на товар чи послугу; вплив конкуренції)</p>	<p>1. Темпи зростання продуктивності праці</p> <p>2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці</p> <p>3. Економія чисельності працівників</p> <p>4. Зниження трудомісткості виробів</p> <p>5. Ротація персоналу (для оцінювання впливу плинності персоналу на результат діяльності, прогнозування періодів пошуку персоналу)</p>	<p>1. Фондовіддача - виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів</p> <p>2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів</p> <p>3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції</p> <p>4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень</p> <p>5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції</p> <p>6. Термін відшкодування капітальних вкладень - відношення їх до суми приросту одержаного прибутку</p> <p>7. Співвідношення періодів обороту дебіторської та кредиторської заборгованості</p> <p>8. Питома вага фінансових вкладень у загальному обсязі активів</p> <p>9. Оборотність кожного виду ресурсів (запасів, грошей, дебіторської заборгованості)</p>	<p>1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції</p> <p>2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному вираженні на 1 грн. товарної продукції</p> <p>3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції</p> <p>4. Середній обсяг реалізації продукції</p>

Існують різні підходи до визначення ефективності управління:

- розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо);
- фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо);
- застосовують якісне оцінювання ефективності за допомогою експертів;
- застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що

характеризують ефективність управління.

У науковій літературі запропоновано цілу низку трудових, вартісних, інформаційних, технічних показників, які характеризують ефективність роботи системи управління на підприємстві.

#### **4. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства**

Рівень економічної та соціальної ефективності виробництва (діяльності) залежить від багатьох чинників. Тому для практичного розв'язання завдань управління ефективною важливого значення набуває класифікація чинників її зростання за певними ознаками. Класифікацію чинників зростання ефективності (продуктивності) виробничо-економічних та інших систем діяльності доцільно здійснювати за трьома ознаками: 1) видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення); 2) напрямками розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності); 3) місцем реалізації в системі управління виробництвом (діяльністю).

Перший з напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства — ресурсний — відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці. При цьому слід враховувати рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці. Зазначені показники слід розглянути в динаміці, а також по можливості порівняти з показниками найближчих конкурентів. Для оборотних фондів найважливішим показником є швидкість їх обороту, отже, слід проаналізувати чинники її збільшення, зокрема такі:

- зменшення обсягів незавершеного виробництва;
- удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів;
- прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності);
- зменшення обсягів дебіторської заборгованості.

Крім того, слід звернути увагу і на інші напрямки раціоналізації використання матеріальних ресурсів:

- проаналізувати основні причини втрат та нераціонального використання ресурсів;
- забезпечити обґрунтоване нормування витрат матеріалів;
- організувати використання вторинних ресурсів;
- створити систему заохочення за економію сировини, енергії та матеріалів й відпрацювати її дійовість;
- акцентувати увагу на використанні сучасних високотехнологічних

матеріалів.

Що стосується аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства, то тут слід зосередити увагу на таких аспектах:

- внутрішньозмінні втрати робочого часу;
- втрати робочого часу внаслідок плинності кадрів;
- рівень використання засобів механізації, автоматизації праці та комп'ютерної техніки;
- аналіз системи стимулювання працюючих;
- визначення професійно-кваліфікаційної структури працюючих.

У межах другого, тобто організаційного, напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві. При цьому насамперед увага звертається на ефективність управління.

Важливою складовою ефективності підприємства, а отже, і значним резервом її підвищення, є організація виробничого процесу. У конкретних умовах підприємства слід проаналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації робіт, -- від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому. Для виробничих підприємств, ураховуючи, звичайно, специфіку їх діяльності, особливу увагу треба звертати на можливості застосування більш ефективних типів виробництва (масового, великосерійного).

І, нарешті, останнім (але не за важливістю) напрямком пошуку можливостей підвищення ефективності є технологічний.

Вирішення проблеми технологічного відставання особливо актуальне для українських підприємств. Причому проблема ця є комплексною і має, принаймні, два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них — це удосконалення технічної бази, а другий ~ організаційно-правові проблеми. На думку багатьох економістів, подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології, а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура має запозичуватись, звичайно, у найпередовіших компаній з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі.

Намагання виділити в оцінці ефективності підприємства та в пошуку шляхів підвищення останньої окремі структурні компоненти зумовлено бажанням спростити розуміння зазначених проблем. Проте зрозуміло, що насправді ці проблеми комплексні, отже, для їх вирішення слід застосовувати комплексний, системний підхід, ретельно досліджуючи всі підрозділи, служби підприємства та ті процеси, які в них відбуваються. Тільки на основі системного аналізу можна отримати справді адекватну оцінку стану справ на підприємстві та розробити ефективні заходи щодо його поліпшення.

## ТЕМА 11. ЕТИКА УПРАВЛІННЯ ТА ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Поняття та види етики управління
2. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації
3. Кодекси організаційної поведінки
4. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно-позитивного іміджу організації.

### 1. Поняття та види етики управління

Сучасна організація є соціально-економічною структурою, в якій важливим регулятором внутрішньо- і міжорганізаційних відносин є етичні норми. Управління передбачає не тільки спонукання людей до праці, а й гармонізацію їх дій і зусиль. Теоретики і практики менеджменту вважають, що використання етичних засад у професійній діяльності людей вдосконалює бізнес, посилює його соціальну ефективність і привабливість.

Етика управління – це система моральних норм, що визначають поведінку суб'єкта управління в будь-якій управлінській ситуації, і виступає важливим ресурсом ефективного управління.

Етика управління, з одного боку, є прикладною етичною дисципліною, в рамках якої положення теоретичної етики та фундаментальні етичні проблеми конкретизуються стосовно певного виду професійної діяльності. Тому етика управління трансформує загальні знання норм і принципів моралі в гуманітарні технології, втілені через етичні кодекси, норми, стандарти, експертні висновки, етичні комітети. З іншого боку, управлінська етика – це ті стандарти поведінки, якими керуються менеджери в процесі роботи, що сприяють встановленню атмосфери взаєморозуміння та позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Етика управління зосереджена на широкому спектрі варіантів поведінки менеджерів і підлеглих та визначає що є допустимим у роботі, а що робити не можна. Нормативно-правові акти не можуть охопити всіх аспектів діяльності організації, а тому те, що об'єктивно не може бути законодавчо врегульовано часто регулюється етичними чи моральними нормами.

Етика управління включає культуру взаємовідносин між менеджерами і підлеглими, що базується на принципах чесності, справедливості, відповідальності, поваги гідності, організаційної та особистої солідарності, лояльності і порядності. Тому принципи етики управління зобов'язують менеджера дотримуватися загальнолюдських норм поведінки, культурних традицій, а також організаційних та професійних кодексів честі.

З метою підвищення етики поведінки менеджерів і працівників вживаються

різні заходи, а саме:

- ▶ розроблення етичних норм;
- ▶ створення комітетів з етики;
- ▶ проведення соціальних ревізій;
- ▶ навчання етичній поведінці.

Етичні норми розробляються з метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття рішень. При цьому, етичні норми стосуються системи загальних цінностей і правил етики організації, яких повинні дотримуватись її працівники. На практиці до дій, що забороняються етичними нормами, відносяться хабарі, вимагання, подарунки, виплата співучаснику частини незаконно отриманих грошей, конфлікт на ґрунті зіткнення інтересів, порушення законів у цілому, шахрайство, розкриття секретів організації, протиправна поведінка заради інтересів організації. Менеджери доводять етичні норми до працівників у виді друкованих матеріалів.

Для оцінювання рівня етичної поведінки працівників в організації створюються постійні комітети з етики з числа менеджерів вищого рівня або залучаються фахівці з етики управління (адвоката по етиці).

Проведення соціальних ревізій здійснюється для оцінювання і складання звітів щодо соціального впливу управлінських дій і господарських програм організації. Звіти такого типу демонструють рівень соціальної відповідальності організації.

Для підвищення показників етичності поведінки в організаціях застосовують навчання етичної поведінки для менеджерів і працівників через ознайомлення з базовими засадами етики бізнесу, проведення тренінгів з метою визначення етичних проблем та їх усунення. Регуляторами етики управління в організації є внутрішні нормативні акти, що регламентують поведінку працівників організації. В управлінській практиці вироблена низка спеціальних заходів і методів, спрямованих на формування здорової етичної основи трудових відносин, зокрема:

▶ організаційні кодекси, що є зведенням принципів і правил ділової поведінки, центральним елементом організаційної етики;

▶ «карти етики», тобто набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс для кожного працівника. Узагальнюючи практику управління і досвід найбільш успішних менеджерів, теоретики управління сформулювали основні заповіді менеджера, які є основою для побудови його етичної поведінки:

1. Особиста гідність кожного працівника є недоторканою для менеджера. Як моральна категорія поняття «гідність» виражає відношення людини до життя,

його змісту і цінностей.

2. Постійно вивчаючи людей, менеджер повинен знати їх потреби, інтереси, мрії. Менеджеру необхідні знання про сильні і слабкі сторони підлеглих не з цікавості, а для мотивування, правильного розподілу до ручень, формування команди, врахування сумісності співробітників. Завдяки цьому можна допомогти їм проявити кращі особистісно-ділові якості і зміцнити віру в самих себе.

3. Головне в спілкуванні менеджера – завоювати довіру людей. Морально-психологічною основою авторитету менеджера є довіра до нього з боку підлеглих. Якщо працівники йому довіряють, то менеджер сприймається як чесний, порядний, знаючий, надійний. За умови існування недовіри до менеджера, підлеглі приписують йому такі характеристики, як нечесність, прагнення отримати односторонню вигоду, здатність перекласти відповідальність на інших. При такому ставленні менеджер не зможе мотивувати підлеглих на чесний сумлінну працю, надихнути на спільну мету. Довіра підлеглих до керівника взаємопов'язана з його довірою до своїх підлеглих, тобто керівник, який не довіряє своїм працівникам, не викликає довіри і у них.

4. Справедливість і совість є гарантією порядності менеджера. Історично уявлення про справедливість змінювалися, наповнюючись конкретним змістом відповідно до епохи, але зберігалось головне – повинна бути співмірність між правами і обов'язками, злочином і покаранням, платою за добро і зло.

5. Збільшення інтелектуального потенціалу працівників є показником професійної майстерності менеджера. Фаховий менеджер не боїться конкуренції з боку підлеглих і сприяє розкриттю їх талантів, формує команду, здатну реалізувати його задуми.

6. Особистий приклад безперервного особистісного і професійного самовдосконалення є свідченням ресурсної надійності менеджера. Особистісне зростання в процесі продуктивної діяльності є само актуалізацією через розвиток усіх своїх здібностей. Коли людина не реалізує себе у продуктивній діяльності, то починає задовольняти почуття власної значущості зростанням «вниз» через прагнення до влади, до кар'єрного зростання без відповідного професійного, колекціонування різних звань і нагород, прагнення обставити кабінет в помпезному стилі. Менеджер, який постійно займається саморозвитком і самовдосконаленням, завжди є прикладом для підлеглих і збільшує кредит довіри собі.

## **2. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації**

Важливим завданням менеджменту є взаємодія організації із зовнішнім середовищем через ефективне використання економічних ресурсів, в тому числі й інформаційних, що сприяють вигідному її позиціонуванню у ринковому

просторі.

Імідж – це сформоване уявлення стейкхолдерів про образ організації, створений за допомогою засобів інформаційних комунікацій про її здобутки і можливості, що формуються під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Імідж є результатом формування вражень про продукцію і організації загалом, запорукою їх усталеного становища на ринку.

Імідж має складові – об'єктивну і суб'єктивну, матеріальну та нематеріальну. Під об'єктивними чинниками доцільно розуміти результати господарювання, під суб'єктивними – цілі, стереотипи поведінки, особливості сприйняття, поінформованість суб'єктів щодо діяльності організації та її можливостей. До матеріалізованих складових іміджу належать повна і скорочена назва організації, логотип, атрибути геральдики, матеріальні і нематеріальні активи. До нематеріалізованих – додаткова цінність, емоційне задоволення, які проявляються у процесі купівлі та споживання бізнес-контактів організації.

Імідж організації існує незалежно від того, хто над ним працює і чи формують його загалом. Отже, коли питання іміджу відпущено на самоплин, він складається у контрагентів ринку стихійно та немає ніякої гарантії, що він буде адекватним і сприятливим для організації. Тому менеджер повинен обирати між керованим і неконтрольованим іміджем, при цьому потрібно враховувати, що процес формування іміджу є більш вигідний і менш трудомісткий, ніж виправлення спонтанної несприятливої форми, яка сформувалася.

Позитивний імідж організації повинен відповідати таким вимогам:

- ▶ адекватність – відповідність реальній специфіці діяльності організації;
- ▶ оригінальність – принципова відмінність від іміджу організаційконкурентів;
- ▶ гнучкість – здатність здаватися незмінним впродовж тривалого часу з одночасним пристосуванням до змінюваних суспільних вимог;
- ▶ мати визначеного адресата, тобто бути привабливим для визначеної суспільної цільової аудиторії.

Існують наступні ключові моменти плану з формування ефективного позитивного іміджу організації:

- ▶ ефективна робота з цільовими групами споживачів;
- ▶ підтримка іміджу успішної організації, яка сприяє довірі покупця до продукції організації;
- ▶ встановлення позитивної психоемоційної залежності з окремими покупцями та суспільством в цілому.

На практиці методика формування іміджу організації включає реалізацію низки кроків:

- ▶ аналіз ринкового середовища функціонування організації;



- ▶ визначення сегментів впливу групами стейкхолдерів;
- ▶ формування вагомих факторів сприйняття іміджу для окремих сегментів суспільного впливу;
- ▶ розробка суспільно бажаного образу організації;
- ▶ моніторинг реалізації іміджу організації по кожному сегменту суспільного впливу;
- ▶ контроль результатів щодо реалізації іміджу організації і при необхідності корекція плану.

Складання плану побудови зовнішнього іміджу передбачає проведення аналізу суспільних уподобань та їх задоволення через якість продукту, рекламу, зв'язки з засобами масової інформації.

При формуванні внутрішньої складової іміджу організації важливим етапом є фінансове планування реалізації соціальних ініціатив, побудова соціально спрямованої кадрової політики організації, інструменти мотивації та стимулювання працівників.

Економічне обґрунтування формування суспільно позитивного іміджу організації на практиці представляється такими типовими розділами:

- ▶ загальні параметри, що містять визначення іміджу, опис його складових, мету запровадження, конкурентоспроможні переваги над однотипними конкуруючими організаціями, очікувані наслідки впливу над суб'єктами ринку;
- ▶ виробничий розділ, в якому узгоджується мета іміджу з можливостями діяльності організації, зокрема, тарифи, які залежатимуть від прийнятої політики просування на зовнішньому ринку;
- ▶ маркетинговий розділ, який узгоджується з відповідним розділом бізнес-плану і містить повну і скорочену назву бренду організації, атрибути геральдики та атрибути торгових марок, які виступатимуть під оболонкою іміджу організації. Ці атрибути узгоджуються з потребами потенційних партнерів, реальних та латентних споживачів (враховуючи вимоги крос-культурного менеджменту) на ринку для подальшої інформаційної взаємодії;
- ▶ інвестиційний розділ, де розміщується інформація про витрати на формування позитивного іміджу на ринку, ймовірні додаткові прибутки від його використання безпосередньо та як окремих інвестиційний товар для інших підприємницьких структур. Важливою інформацією цього розділу є розрахована майбутня вартість організації з врахуванням впливу іміджу на суб'єкти зовнішнього середовища через кількісне визначення ймовірного рівня її суспільної привабливості;
- ▶ юридичний розділ, метою якого є розмежування авторських майнових, суміжних прав власників сформованої концепції та філософії іміджу;
- ▶ культурно-історичний розділ, що містить обґрунтування запровадження

іміджу згідно з культурними, історично складеними традиціями суб'єктів зовнішнього ринку, ймовірними видами задоволення суспільних груп згідно з їх активними потребами;

▶ психологічний розділ, який окреслює психологічні методи впливу на суб'єктів ринку з метою популяризації організації та ймовірні наслідки їх дії;

▶ футурологічний розділ, який містить інформацію про майбутні загальні перспективи розвитку іміджу організації, її конкурентів, прогноз змін у суспільних очікуваннях, майбутні методи прямого та непрямого впливу та основи PR-політики.

Фахівці вважають, що позитивність іміджу визначається такими параметрами, як надійність підприємства, гранична чесність та порядність у взаємозв'язках із партнерами, гнучкість ведення політики конкурентної боротьби, висока культура обслуговування споживачів, моральність участі організації в різного роду політичних, екологічних та соціальних заходах тощо.

У сучасному суспільстві все більше значення має рекламна підтримка іміджу, мета якої залучити увагу потенційних споживачів до організації, її можливостей, її товарів та послуг тощо. Фахівці розрізняють два типи такої реклами:

▶ інформування громадськості про той вагомий внесок, який дана організація робить у добробут країни, регіону, конкретного району;

▶ надання інформації з тих питань, які цікавлять людей – потенційних споживачів, при цьому назва організації як спонсора просто нагадується.

Елементами іміджу підприємства є культура обслуговування, наявність стандартів виробництва та обслуговування, культура оформлення офісу та його територіальне місцезнаходження, образ організації щодо її менеджменту та впровадження ноу-хау, образ працівників та їхньої кваліфікації тощо.

Моніторинг ефективності діяльності організації в контексті результативності прояву іміджу здійснюється за наступними напрямками: підвищення динаміки росту позитивного іміджу, корпоративне управління, співпраця з групами впливу, розвиток людського капіталу, гідна праця та соціальний діалог, суспільний добробут, підприємництво та ініціативність, збереження та відтворення довкілля та відповідальна інтеграція у міжнародні ринки.

### **3. Кодекси організаційної поведінки**

Кодекс організаційної поведінки – це внутрішній документ організації, що складається з низки етичних принципів, формування яких має на меті створення її певного образу та відображає правила її ділової поведінки у зовнішньому середовищі свого функціонування.

Базовими стандартами розробки кодексу організаційної поведінки є орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом та командна робота. Функції організаційних кодексів:

- ▶ управлінська – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, конкурентами, неприйнятні форми поведінки;
- ▶ розвитку корпоративної культури – визначають корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі,
- ▶ репутаційна – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища.

Організаційні кодекси складаються з:

- ▶ ідеологічної частини, де зазначаються місія, цілі, цінності організації;
- ▶ нормативної частини, де описуються стандарти поведінки різних груп працівників, норми їх спілкування і взаємодії із зовнішнім середовищем.

Для реального використання організаційного кодексу в діяльності організації, необхідно, щоб:

- ▶ менеджери організації щодня його виконували, показуючи особистий приклад;
- ▶ впровадження принципів пов'язувалося з матеріальною та моральною мотивацією працівників;
- ▶ обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася з зовнішнє середовище.

Типовий кодекс організаційної поведінки передбачає визначення поведінки організації щодо:

- ▶ політичної нейтральності;
- ▶ заборони дискримінації за гендерною, віковою, релігійною чи національною ознаками;
- ▶ промислової безпеки, наприклад через проведення тренінгів щодо гігієни та безпеки праці, контроль виробничих процесів за допомогою конструкторських, інженерних і адміністративних засобів, превентивне технічне обслуговування;
- ▶ охорони праці, наприклад через контроль безпечності виробничих процедур, запобіжне технічне обслуговування захисного обладнання та інших захисних заходів із метою зниження ризику для здоров'я та безпеки на робочому місці, розробку системи уникнення аварійних ситуацій для навчання та сповіщення співробітників і їх евакуації в разі надзвичайної ситуації;
- ▶ збереження навколишнього середовища шляхом зменшення споживання енергії, створення безвідходного виробництва та повторного використання матеріалів з метою мінімізації впливу на навколишнє середовище та

раціонального використання екологічних ресурсів;

- ▶ політики оплати і мотивації праці;
- ▶ підтримки культури, спорту, благодійної діяльності;
- ▶ зв'язків з громадськістю та розкриття інформації;
- ▶ відносин зі стейкхолдерами.

Зокрема типовими положеннями кодексу організаційної поведінки можуть бути:

- ▶ стосовно взаємовідносин працівників:
  - лояльність до внутрішньої та зовнішньої політики організації;
  - сумлінне дотримання та виконання положень, регламентів, інструкцій та інших внутрішніх нормативних документів організації;
  - взаємна повага та взаємодопомога;
  - відкритість та доброзичливість;
  - командна робота та орієнтація на співпрацю.
- ▶ стосовно взаємовідносин між менеджерами та підлеглими:
  - відкритість керівництва по відношенню до працівників;
  - надання менеджерами рівних можливостей усім своїм підлеглим для виконання своїх обов'язків;
  - підтримка ініціативності працівників;
  - неупередженість та справедлива оцінка результатів роботи підлеглих.
  - повага, дисципліна та дотримання субординації.
- ▶ стосовно взаємовідносин з контрагентами:
  - повага і доброзичливість;
  - пріоритет інтересів організації;
  - об'єктивність;
  - економічна доцільність;
  - нерозголошення інформації про контрагентів, яка може завдати їм або організації матеріальної або іншої шкоди.

Кожен працівник організації повинен бути ознайомлений з правилами кодексу організаційної поведінки та сумлінно його дотримуватися. Нові працівники організації повинні вивчити кодекс перед тим, як приступити до виконання своїх службових обов'язків та особисто розписатися у додатку до Кодексу організаційної етики.

#### **4. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно-позитивного іміджу організації**

Основні кроки впровадження у практику діяльності організації соціально відповідального підходу полягають у виборі суспільно корисної справи та інструментарію для її розробки і втілення. Для цього менеджер повинен вирішити

такі основні питання:

► чи сприятиме застосування цієї соціальної ініціативи досягненню бізнес-цілей організації;

► чи є масштабною соціальною проблемою, що обрана для ліквідації і чи охоплює вона цільові та латентні групи споживачів товарів, робіт чи послуг організації;

► які урядові чи громадські організації звертали увагу суспільства або вирішували цю суспільну проблему. У випадку акцентування уваги суспільства владними чи громадськими структурами до певної суспільної проблеми організація повинна вирішити чи погоджується вона приймати колегіальну участь у обраному соціальному проекті чи визначатиме інші соціально злободенні проблеми;

► якою є строковість вирішення цієї соціальної проблеми та чи буде вона цікавою до виконання працівниками організації протягом всього терміну її вирішення. Узгодження термінів реалізації обраних соціальних ініціатив з оперативними та стратегічними планами діяльності організації є важливою передумовою для раціонального розподілу усіх видів ресурсів для виконання взятих на себе соціальних зобов'язань;

► чи не беруть участь у вирішенні обраної соціальної проблеми прямі конкуренти організації. У випадку участі конкурентів у тому ж соціальному проекті, що обрано організацією до реалізації, економічні переваги останньої можуть бути значно знівельовані та не принести у перспективі переваг для ведення бізнесу.

При виборі суспільно корисної справи менеджер повинен дати відповідь на такі запитання:

► як це сприяє досягненню бізнес-цілей?

► наскільки масштабною є ця соціальна проблема?

► чи займаються її вирішенням урядові чи інші організації?

► чи є в ній що таке, щоб «запалило» працівників?

► чи це є не одноденною справою?

► чи не беруть в цьому участь конкуренти?

► чи є можливість це зробити не відволікаючись від основної діяльності?

► чи зможе така ініціатива забезпечити організації PR?

На етапі розробки і втілення програми менеджер повинен дати відповідь на такі запитання:

► як зробити так, щоб не виглядати лицемірами?

► чи не ховається за діями звичайна реклама бренду?

► яким чином можна оцінити результативність впроваджених заходів?

Вибір ініціативи для підтримки соціально відповідального підходу повинен

базуватися на:

- ▶ визначенні індикаторів сумісності соціального проекту з основною діяльністю організації;

- ▶ результативності виконання соціальних заходів; ▶ рівня забезпечення непрямой реклами для бренду продукції організації.

Реалізація організацією соціальних проектів поміж забезпечення соціально відповідальної поведінки зумовлює настання низки переваг, котрі проявляються у її господарській діяльності:

- ▶ зміцнення авторитету та формування позитивного іміджу організації через демонстрацію суспільству реальних соціально відповідальних дій;

- ▶ охоплення нових цільових ринків для реалізації продукції;

- ▶ мотивація трудових ресурсів організації;

- ▶ зменшення операційних витрат і, як наслідок, собівартості продукції, через впровадження соціальних підходів до здійснення господарської діяльності;

- ▶ зменшення надмірного регуляторного впливу з боку владних та муніципальних органів влади;

- ▶ ефективне використання маркетингового інструментарію для реалізації продукції;

- ▶ налагодження ефективних зв'язків з необхідними для діяльності організації суспільними групами.

У практиці реалізації соціально відповідальної поведінки сформувалося б класичних соціальних ініціатив просування добродчинної справи, добродчинний маркетинг, соціальний маркетинг, філантропія, волонтерство, соціально відповідальний підхід до ведення бізнесу.

Просування добродчинної справи – організація надає фінансові або інші ресурси, щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми, допомогти зібрати кошти, залучити волонтерів.

**Соціальна ініціатива просування добродчинної справи** характеризується рядом особливостей:

- ▶ дії підприємства, як правило, не пов'язані з реалізацією своєї продукції,

- ▶ організація не ставить за мету змінити споживчу поведінку покупців своєї продукції,

- ▶ організація займається не лише фінансуванням соціальних проектів, але й здійсненням організаційних заходів для просування добродчинної справи (проведення PR-заходів, розповсюдження матеріалів),

- ▶ організація орієнтується не лише на покупців своєї продукції, бо цільова аудиторія добродчинних проектів знаходиться за межами організації.

Для забезпечення просування добродчинної справи організація виконує ряд комунікаційних завдань щодо інформування громадськості про добродчинну

справу через презентацію статистики і фактів, які б мотивували суспільство до вирішення певної проблеми, поширення брошур освітнього характеру, створення спеціальних веб-сайтів присвячених певній соціальній проблемі.

Основними інструментами реалізації соціальної ініціативи щодо просування добродчинної справи є:

- ▶ поширення друкованих матеріалів,
- ▶ проведення спеціальних заходів (збір підписів, агітаційні марші, концертні тури, мистецькі виставки, надання торгових площ),
- ▶ створення веб-сайтів, де користувачі можуть жертвувати кошти на добродчинну справу,
- ▶ реклама на ярликах продуктів та полицях магазинів з логотипами та ключовими гаслами добродчинної акції,
- ▶ приурочений певній добродчинній акції випуск нового виду продукції.

**Добродчинний маркетинг** передбачає, що організація зобов'язується відрахувувати відсотки від обсягів продажу на добродчинну справу. Відсотки від обсягів продажу на добродчинну справу можуть відображатися у визначених сумах від загального обсягу проданих одиниць певного товару або закладатися у ціну одиниці продукції.

Провадження добродчинного маркетингу має ряд особливостей застосування:

- ▶ результативність даної соціальної ініціативи значною мірою залежить від дій споживачів, їх купівельної спроможності та рівня лояльності до продукції підприємства,
- ▶ застосування добродчинного маркетингу вимагає використання низки PR-заходів для донесення інформації про мету та особливості цієї акції.

Потенційними вигодами застосування добродчинного маркетингу для організації є:

- ▶ залучення нових споживачів продукції,
- ▶ утвердження позиції організації на окремих цільових ринках,
- ▶ збільшення обсягів продажу продукції,
- ▶ формування позитивного іміджу організації та брендів її продукції,
- ▶ забезпечення PR в довгостроковій перспективі.

Основою передумовою для забезпечення результативності добродчинного маркетингу є:

- донесення повної інформації про мету застосування даної соціальної ініціативи та інформування громадськості про її результативність.
- щоб цільова аудиторія потенційних споживачів акційної продукції організації позитивно сприймала провадження соціальної ініціативи,
- функціональне призначення продукції організації було сумісним з

соціальною спрямованістю впроваджуваного проекту.

**Соціальний маркетинг** передбачає, що організація підтримує розробку або проведення заходів за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я, безпеку, сприяти захисту довкілля, розвитку громади. Дану соціальну ініціативу проваджують неприбуткові організації, соціальні підприємства, муніципальні та виконавчі органи влади з метою зміни певної моделі громадської поведінки або коригування окремих дій споживачів продукції. Як правило, перелік питань, що охоплюються соціальним маркетингом, включають суспільну поведінку у сфері здоров'я, охорони довкілля та стимулюють соціально відповідальну поведінку самих споживачів продукції організації.

Соціальний маркетинг обирають організації при умові сумісності соціального проекту з їх продукцією та можливості подальшої інтеграції отриманої нової моделі поведінки в нові характеристики продукції та канали дистрибуції.

Потенційні вигоди від провадження соціальних маркетингових заходів полягають у:

- ▶ формуванні позитивного іміджу та бренду продукції організації;
- ▶ розширенні цільового сегменту ринку продукції;
- ▶ збільшенні обсягів продажу, особливо коли зміна моделі поведінки зумовлює необхідність пошуку нових видів продукції, які може запропонувати організація;
- ▶ можливість реально впливати на соціальні зміни у суспільстві.

План провадження заходів соціального маркетингу включає низку етапів:

- 1) аналіз потенційних можливостей організації щодо зміни певної суспільної поведінки;
- 2) обрання унікального, раніше не застосовуваного підходу щодо зміни суспільної поведінки;
- 3) обрання цільових груп споживачів застосування даної соціальної ініціативи;
- 4) визначення бажаної моделі поведінки споживачів продукції організації, формулювання коротких та зрозумілих рекомендацій до її застосування;
- 5) визначення перешкод та інструментів мотивації до зміни суспільної поведінки;
- 6) визначення власних та суспільних показників результативності поведінкових змін у цільовій аудиторії чи суспільстві загалом;
- 7) визначення маркетингового інструментарію провадження соціальної ініціативи, який повинен охоплювати цінові, якісні характеристики продукції та канали її збуту;



8) визначення системи моніторингу впровадження заходів та їх оцінювання.

**Філантропія** передбачає, що організація робить пожертви безпосередньо благодійній структурі чи акції у формі грошових грантів, подарунків, товарів чи послуг. Застосування філантропії, на відміну від інших соціальних ініціатив, не має разового характеру та характеризується довгостроковими партнерськими відносинами організації з благодійними, громадськими організаціями чи державними закладами.

Незважаючи на відсутність прямих економічних вигод від провадження філантропії, потенційними вигодами її застосування є:

- ▶ створення позитивного іміджу організації;
- ▶ підвищення авторитету організації серед різних суспільних груп;
- ▶ популяризація продукції організації;
- ▶ забезпечення якісними кадрами (у випадку застосування грантових та стипендіальних програм);
- ▶ раціональне використання незадіяних ресурсів чи надлишкових обсягів продукції організації.

Для забезпечення ефективності застосування даної соціальної ініціативи розробляється проект реалізації філантропічних заходів, який включає:

- ▶ аналіз сумісності філантропічних пріоритетів організації з її бізнесцілями;
- ▶ виокремлення тієї проблеми, що викликає стурбованість у суспільстві чи цільовій групі споживачів продукції організації;
- ▶ оцінку здатності організації вирішити соціальну проблему не фінансовими ресурсами;
- ▶ попередню оцінку максимально можливого обсягу пожертв;
- ▶ систему моніторингу та обліку кількості та вартості грошових та не грошових активів організації, переданих на благодійну акцію чи програму;
- ▶ форми комунікаційного забезпечення реалізації проекту.

**Волонтерська робота** передбачає, що організація заохочує та підтримує працівників допомагати міським громадським організаціям та ініціативам. Основними формами її реалізації є:

- ▶ використання спеціальних інструментів мотивації працівників для заохочення їх участі у соціальних проектах й програмах (оплата робочого часу, витраченого на волонтерську роботу, відзначення та преміювання найкращих волонтерів, надання додаткової відпустки),
- ▶ пропагування в організації етичних цінностей, цільова дія яких спрямовується на надання суспільних видів допомог,
- ▶ постійне інформування працівників про соціальні ініціативи.

**Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу**, як шоста класична соціальна ініціатива передбачають, що організація на власний розсуд запроваджує практику ведення бізнесу та робить інвестиції, які сприяють добробуту громади та збереженню довкілля.

Передумовами застосування даної соціальної ініціативи є:

- за умови існування фінансових вигод від застосування нових бізнес-процесів та підходів до ведення бізнесу;
- за умови одночасного зменшення експлуатаційних витрат на виробництво продукції та вирішення соціальної проблеми;
- за наявності ресурсів для покращення умов діяльності працівників організації;
- за можливості виокремлення через спеціальні соціально відповідальні підходи торгової марки організації серед конкурентів певної галузі.

Формами реалізації даної соціальної ініціативи є:

- ▶ проектування виробничої інфраструктури та технологічних процесів організації з урахуванням вимог безпеки праці та охорони довкілля;
- ▶ припинення випуску продукції, споживання якої є шкідливим для споживачів;
- ▶ використання тари, яка не шкодить довкіллю;
- ▶ надання повної інформації про товари, роботи і послуги, що надає організація;
- ▶ розробка соціальних програм для працівників;
- ▶ забезпечення доступу до товарів, робіт і послуг, що надає організація споживачів з обмеженою дієздатністю чи особливими потребами;
- ▶ захист приватної інформації, що стосується споживачів продукції організації.

## **ТЕМА 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО**

1. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту.
2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
3. Форми впливу та влади.
4. Теорії лідерства. Типологія лідерів.
5. Поняття, характеристика та класифікація стилів керівництва.
6. Розвиток лідерства

### **1. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту**

Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, яка пронизує всі

управлінські процеси в організації. Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Керівник організації – людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації.

Об'єктом керівного впливу завжди є особа або група осіб. Цим керівництво відрізняється від управління, об'єктами якого можуть бути люди і матеріальні чи фінансові елементи виробництва.

Центральною фігурою в системі менеджменту кожної організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою осіб тощо. Сильне й ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери взаємоучасті, максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника, зосереджує зусилля колективу на досягненні цілей організації. Його основною є вміло побудовані взаємовідносини керівника з підлеглими.

Забезпечення ефективного керівництва базується на:

- ініціативності;
- інформованості;
- відстоюванні власної думки;
- прийнятті рішень;
- розв'язанні конфліктних ситуацій;
- критичному аналізу.

Усі згадані елементи взаємопов'язані. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада. Завдання керівника полягає в оптимальному підборі персоналу, створенні чіткої організаційної структури управління підприємством, визначенні загального напрямку діяльності організації, координуванні роботи, боротьбі з непродуктивними витратами часу, спрямуванні зусиль колективу на оволодіння методиками інтенсивної роботи, підвищення якості праці тощо.

## **2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада**

Вплив – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад, керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття тощо іншого працівника (наприклад, підлеглого).

Лідерство – це здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників із метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідерство дає працівникові неформальні

повноваження.

Лідер – це особа, яка користується авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими людськими, інтелектуальними або фаховими якостями. Лідером людина стає внаслідок вибору колективу. Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Таку можливість забезпечують передусім формальні повноваження, які дає посада. Отримуючи формальні повноваження, керівник набуває необхідної влади. Менеджер повинен розуміти, що кількість влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, але і ступенем залежності від нього підлеглих.

Керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в питаннях заробітної плати, постановки завдань, просування службовою ієрархією, задоволення соціальних потреб, надання матеріальної допомоги тощо. Часто підлегли отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них у питаннях інформації, неформальних контактів із людьми, конкретних знань, професійних можливостей тощо. Найкращим для організації є варіант, за якого керівник одночасно є лідером. Однак на практиці трапляються різні випадки.

Можна бути лідером колективу працівників (мати здатність впливати) і не бути керівником (не мати влади). Можливий випадок, коли керівник має тільки формальні повноваження (владу), але не здатний через свої особисті якості впливати на інших (відсутність лідерських рис). За таких обставин можуть виникати конфлікти у колективі, стреси, прояви боротьби за владу, що негативно позначатиметься на діяльності організації. В таких умовах тільки мудрість керівника, його врівноважена поведінка, вміння використовувати досягнення сучасного менеджменту можуть врятувати ситуацію.

### **3. Форми впливу та влади**

Виокремлюють такі форми впливу:

1. Через страх. Найбільш розповсюджена форма впливу. Базується на страху втратити роботу або страху некомпетентності. Ця форма неефективна і не призведе до процвітання організації.

2. Через винагородження. Базується на обіцянках. Проблеми виникають через те, що виконувати обіцянки складніше, ніж їх давати.

3. Через традиції. Базується на почутті гордості за організацію та її керівника, який сприяє стабільному і прибутковому функціонуванню організації.

4. Через харизму. Базується на захопленні лідером, який нібито випромінює енергію та заряджає нею інших, є привабливим для підлеглих.

5. Через розумну віру в знання й компетентність керівника. Базується на можливості керівника без проблем вирішувати складні господарські завдання,

вірі в його спеціальні знання.

6. Через переконання. Базується на вмінні керівника ефективно передавати підлеглим свою точку зору та способи вирішення будь-яких проблем.

7. Через участь. Базується на вмінні керівника спрямовувати зусилля виконавця і на сприянні вільному обміну інформацією, участі у прийнятті рішень.

Форми влади, які може застосовувати будь-який керівник:

1. Влада, ґрунтована на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарання. В її основі лежать різні за походженням побоювання підлеглих: втратити роботу, повагу, посаду, бути покараним тощо. Така влада вимагає жорсткого контролю і сприяє формуванню негативного ставлення підлеглого до свого керівника.

Керівник за використання такої влади намагається пригнічувати та знешкоджувати тих працівників, поведінка яких не вписується у визначену ним схему поведінки.

2. Влада, ґрунтована на винагороді. В її основі лежать стимули і винагороди як головні важелі впливу на працівників. Складність при використанні цієї форми влади полягає в тому, що не завжди легко знайти такий тип винагороди, який змусив би працівника робити свою роботу краще. Сила цієї влади тим відчутніша, чим тісніший зв'язок між стараннями, наполегливістю, самовідданістю працівників та досягнутими результатами з одного боку і позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання, ставлення за приклад, службова кар'єра) з іншого.

3. Законна (традиційна, легітимна влада). Вона впливає зі статусу керівника в організації, є атрибутом формального лідера і ґрунтується на переконаності підлеглих у праві керівника віддавати обов'язкові для виконання накази. Переваги та недоліки даної форми влади залежать від особистісних характеристик і стилю кожного керівника.

4. Експертна влада. Вона передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички, які переконують підлеглого в тому, що керівник краще розуміє проблему, яка вирішується. Дії та вчинки керівника, який використовує цей тип влади, підлеглі сприймають як істину в останній інстанції, на віру, без перевірки, у його словах не сумніваються. Таку владу керівники часто використовують при вирішенні суперечок. А її недоліком є те, що єдина помилка може зруйнувати довіру підлеглих до керівника.

5. Інформаційна влада. Вона впливає з можливості керівника контролювати всі інформаційні потоки на своєму рівні. Знання найдрібніших аспектів діяльності підрозділу чи організації дозволяє маніпулювати волею людей, які цих знань не мають. Крім того, потреба працівників в інформації збільшує їхню залежність від керівника, який цю інформацію має.

6. Еталонна (харизматична) влада. Вона ґрунтується на особистісних

якостях, внутрішній енергетиці або професійних здібностях людини, визнаної лідером не лише формально. Якості харизматичного лідера прагнуть наслідувати його послідовники. Керівник, який володіє харизматичним впливом, є для підлеглим взірцем, людиною, котра уособлює ті властивості та якості, які прагнуть мати інші члени колективу. Недоліком є те, що влада такого лідера над підлеглими надто сильна і може бути використана для негативного впливу на них.

7. Влада, ґрунтована на участі. Вона потребує таланту передавати частину своїх функцій підлеглим, помічникам. Визначення частини повноважень, що можуть бути делеговані іншим працівникам, є досить складним процесом, проте дозволяє зосередитися на головних завданнях. Делегування частини своїх повноважень підлеглому збільшує авторитет керівника в його очах. Це, своєю чергою, збільшує залежність підлеглого, що пов'язано з його побоюванням втратити ці повноваження. Недоліком даної форми влади є те, що не всіх працівників додаткові повноваження мотивуватимуть.

Використання всіх форм влади на практиці та їх комбінація залежать від ситуації. Менеджер має прагнути до раціонального поєднання всіх можливих форм і джерел влади, оскільки це одна з головних умов ефективного керівництва.

#### **4. Теорії лідерства. Типологія лідерів**

Вивчаючи успішних керівників, дослідники менеджменту намагалися розробити єдину теорію успішного лідера, виокремити якості, притаманні таким людям, узагальнити досвід їхньої діяльності. Внаслідок цього було сформовано три підходи до вивчення лідерства: підхід із позицій особистісних якостей, підхід із позиції поведінки та ситуаційний підхід.

Підхід із позицій особистісних якостей. Лідер повинен мати певні якості: чесність, інтелект, знання, приємну зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, впевненість у собі, здоровий глузд.

Підхід із позицій поведінки. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва на автократичний, демократичний, ліберальний, а також орієнтований на роботу і людину.

Ситуаційний підхід. Згідно з ним оптимального стилю керівництва не існує, адже він залежить від ситуації. Багатство сторін, аспектів лідерства визначає різноманіття його типологій.

Найпростіша і найбільш поширена класифікація виокремлює три типи лідерства в організації (іноді їх називають ролями лідера):

1. Ділове лідерство. Воно характерне для груп, що виникають на основі виробничих цілей. У його основі лежать такі якості, як висока компетентність, уміння краще за інших вирішувати організаційні завдання, діловий авторитет,

досвід тощо. Ділове лідерство найбільше впливає на ефективність керівництва.

2. Емоційне лідерство. Воно виникає в соціально-психологічних групах на основі людських симпатій, привабливості міжособистісного спілкування. Емоційний лідер викликає у людей довіру, випромінює теплоту, вселяє впевненість, знімає психологічну напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту.

3. Ситуативне лідерство. Строго кажучи, за своєю природою воно може бути і діловим, і емоційним. Однак його відмітною рисою є нестійкість, тимчасова обмеженість, зв'язок лише з певною ситуацією. Ситуаційний лідер може повести за собою групу лише в певній ситуації.

Є й інші класифікації лідерства залежно від типів лідерів. Так, Л. І. Уманський виокремлює шість типів (ролей) лідерів:

- лідер-організатор (виконує функцію групової інтеграції);
- лідер ініціатор (головує при вирішенні нових проблем, висуває ідеї);
- лідер – генератор емоційного настрою (домінує у формуванні настрою групи);
- лідер-ерудит (відрізняється широтою знань);
- лідер-еталон (є центром емоційного тяжіння, відповідає ролі зірки, служить зразком, ідеалом);
- лідер-майстер, умілець (фахівець у якомусь виді діяльності).

Цікаву типологію лідерства запропонував проф. Б. Д. Пригін. В її основу покладено три критерії:

- по-перше, зміст;
- по-друге, стиль;
- по-третє, характер діяльності лідера.

За змістом розрізняють:

- лідерів-натхненників, що розробляють і пропонують програму поведінки;
- лідерів-виконавців, організаторів виконання вже заданої програми;
- лідерів, які є одночасно і натхненниками, і організаторами.

За стилем розрізняють:

- авторитарних лідерів. Це лідери, які вимагають монопольної влади. Вони одноосібно визначають і формулюють цілі і способи їх досягнення. Зв'язок між членами групи зведений до мінімуму і відбувається через лідера або під його контролем. Авторитарний лідер намагається підвищити активність підлеглих адміністративними методами. Психологічний клімат у групі, де практикується цей стиль лідерства, характеризується нестачею доброзичливості і взаємної поваги між лідером і його послідовниками. Авторитарний стиль економить час і

дає можливість передбачити результат, але при його використанні пригнічується ініціатива послідовників, і вони перетворюються на пасивних виконавців;

– демократичних лідерів. Демократичний стиль, на думку більшості дослідників, виявляється більш привабливим. Такі лідери зазвичай тактовні, поважні, об'єктивні у спілкуванні з членами групи. Соціально-просторове положення лідера – усередині групи. Такі лідери ініціюють максимальну участь кожного в діяльності групи, не концентрують відповідальність, а намагаються розподілити її серед всіх членів групи, створюють атмосферу співробітництва.

Інформація не монополізується лідером і доступна членам колективу. За цього стилю посилюються особисті зобов'язання послідовників з виконання роботи через участь в управлінні, однак для прийняття рішень потрібно набагато більше часу, ніж за авторитарного стилю;

– пасивні лідери. Таких лідерів характеризує відсутність похвали, осуду, пропозицій. Вони намагаються уникнути відповідальності, перекладаючи її на підлеглих. Установка такого лідера – по можливості непомітне перебування осторонь. Лідер уникає конфліктів із людьми і усувається від розбору конфліктних ситуацій, передаючи їх своїм заступникам та іншим працівникам, намагається не втручатися в хід діяльності групи. Цей стиль дозволяє розпочати справу так як бачиться можливо більш компетентним підлеглим без втручання лідера. Однак без лідерського втручання група може втратити швидкість і напрям руху.

Багато дослідників не виокремлюють цей стиль як особливий, обмежуючись протиставленням авторитарного і демократичного стилів, адже пасивного лідера важко назвати лідером.

За характером діяльності розрізняють:

– універсальний тип, який постійно виявляє якості лідера;  
– ситуативний тип, що проявляє якості лідера лише в певній ситуації. Крім названих нерідко використовується класифікація лідерів залежно від сприйняття їх групою.

За цим критерієм виокремлюють такі типи лідерів:

1) «один із нас». Лідер цього типу особливо не вирізняється з-поміж членів групи. Він сприймається як перший серед рівних у певній сфері, найбільш успішний або такий, що волею випадку опинився на керівній посаді. Загалом же він, на думку групи, живе, радіє, страждає, приймає правильні рішення, робить помилки тощо, як і всі інші члени колективу;

2) «кращий із нас». Лідер, що належить до даного типу, вирізняється у групі за багатьма параметрами (діловим, моральним, комунікаційним тощо) і загалом сприймається як зразок для наслідування;

3) «хороша людина». Лідер цього типу сприймається і цінується як реальне



втілення кращих моральних якостей: порядності, доброзичливості, уважності до інших, готовності прийти на допомогу тощо;

4) «служитель». Такий лідер завжди прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників і групи загалом, орієнтується на їхню думку і діє від їхнього імені. Типи сприйняття лідера окремими членами групи часто не збігаються або накладаються один на одного. Так, один працівник може оцінювати лідера як «одного з нас», інші ж сприймають його одночасно і як «кращого з нас», і як «служителя» тощо.

Залежно від спрямованості впливу на реалізацію цілей організації лідерство поділяється на:

– конструктивне (функціональне), яке сприяє досягненню цілей організації;

– деструктивне (дисфункціональне), яке формується на базі прагнень, що завдають шкоди організації (наприклад, лідерство у формуванні на підприємстві групи злодіїв або хабарників);

– нейтральне, яке не впливає безпосередньо на ефективність виробничої діяльності (наприклад, лідерство в групі садівників-любителів, які працюють в одній організації). Звичайно, у реальному житті грані між цими типами лідерства рухливі, особливо між конструктивним і нейтральним лідерством. Конструктивне лідерство, як уже зазначалося, один із найважливіших компонентів ефективного керівництва. Оптимальним для керівника є поєднання якостей формального і неформального лідера. Однак поєднання в одній особі цих соціальних ролей, особливо ролі керівника й емоційного лідера, важко досягти. Для ефективності управління зазвичай достатньо, щоб керівник водночас був і діловим лідером.

Звичайно, рівень позиції, займаної керівником у системі емоційних відносин, також впливає на ефективність керівництва. Він не повинен бути надмірно низьким, переходити в антипатію. В останньому випадку емоційна неприязнь може суттєво зашкодити діловому та посадовому авторитету керівника і знизити ефективність його діяльності.

## **5. Поняття, характеристика та класифікація стилів керівництва**

Стиль керівництва – це усталений спосіб дій, прийоми керівника, манера його поведінки в процесі управління.

Формування стилю керівництва залежить від таких чинників:

- особистісних якостей керівника;
- ступеня зрілості трудового колективу загалом та його окремих членів;
- специфіки ситуації.

Існує багато класифікацій стилів керівництва. Відрізняються вони одна від

одної умовами, які лежать в їх основі, і ступенем декомпозиції видів поведінки керівника між його крайніми проявами.

Найбільш поширеною є класифікація, що виокремлює три основні стилі керівництва:

- авторитарний (автократичний),
- демократичний,
- ліберальний.

1. Авторитарно-демократичний діапазон стилів керівництва. В основу авторитарно-демократичного діапазону стилів керівництва покладено теорію X та теорію Y Дугласа Мак-Грегора, який виокремив дві системи уявлень про мотиви виробничої діяльності людей. Теорія X характеризує основи авторитарного керівництва. Авторитар має достатньо влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям, і за необхідності без вагань вдається до цього. Авторитар вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає.

Сила влади автоматично примушує підлеглих беззастережно підкорюватися наказам та інструкціям. Характерними ознаками авторитарного (авторитарного) стилю керівництва є:

- висока централізація повноважень;
- висока структурованість роботи підлеглих;
- різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень;
- численні правила поведінки;
- апеляція до потреб нижнього рівня у підлеглих.

Теорія Y визнає, що зовнішній контроль та загроза покарання не єдині засоби, які спрямовують зусилля людей. Людина здатна сама себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої зацікавлена. Теорія Y характеризує основи демократичного керівництва.

2. Для демократичного стилю керівництва характерні:

- високий ступінь децентралізації повноважень;
- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій «керівник – підлеглий»;
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

3. Ліберальний стиль керівництва. Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Порівняння ліберального стилю з авторитарним, яке проводив К. Левін, дало йому змогу зробити такі висновки:

1) авторитарне керівництво порівняно з ліберальним забезпечує

виконання більших обсягів роботи, проте призводить до:

- низької мотивації;
- меншої оригінальності;
- більшої агресивності членів групи;
- більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника.

2) наслідки ліберального керівництва:

- зменшення обсягів роботи;
- зниження якості роботи;
- недостатня задоволеність підлеглих стилем керівництва.

## **6. Розвиток лідерства**

Список особливостей вдачі, навичок та особистих якостей, які мають бути притаманні керівникові, видається просто нескінченним. Передбачається, що майбутній керівник повинен бути рішучим, але водночас і завжди радитись зі своїми співробітниками. Поза сумнівом, обидві ці якості описують лідера тільки з найкращого боку, а проте вони не можуть бути притаманні одній особі. Співіснуючи в керівникові, вони попросту нейтралізують одна одну.

Керівникові-лідеру потрібні розвинені навички зовнішнього спілкування (вміння працювати з регіональним керівництвом, засобами масової інформації та широким загалом) і навички, які допомагають йому відмінно справлятися і з внутрішньою діяльністю організації: мотивувати співробітників, завжди бути доступним для колег тощо.

Перелік потрібних для лідера навичок мають визначати специфічні можливості та потреби підприємства, готовність колективу до змін тощо, адже дуже складно примусити лідера бути відповідальним, якщо він сам чітко не розуміє своїх функцій та обов'язків. Неодноразово доводиться стикатися з випадками, коли люди, які потрапляють на керівну посаду, зовсім не розуміють, чого від них очікують.

Незважаючи на відсутність однозначної відповіді на ці запитання, наявні теоретичні і практичні розробки дозволяють говорити про лідерські здібності. Однак тут виникає питання про межу (чи межі) цих здібностей. Виявлення людей з природженими або сформованими лідерськими якостями та їх залучення до заняття керівних позицій є надзвичайно актуальною проблемою. Цей напрямок діяльності може виходити як з тези «лідерами народжуються», так і з визнання можливості цілеспрямованого формування лідерів:

- 1) виявлення лідерських здібностей та їх використання з організаційною метою;
- 2) запрошення в установу підготовлених лідерів, які вже встигли виявити себе.

Детально зупинімося на таких спеціальних здібностях лідера, як **організаторські**, які характеризуються психологічною вибірковістю, практично-психологічною спрямованістю розуму, психологічним тактом, соціальною енергійністю, вимогливістю, критичністю і схильністю до організаторської діяльності. Так, під психологічною вибірковістю розуміється здатність менеджера як організатора найповніше і найглибше відображати психологію організованої групи тоді, як вона розв'язує загальногрупові завдання.

**Психологічний такт** передбачає такі якості особистості керівника, як:

- відчуття міри у взаєминах і взаємодіях з людьми (найзагальніший показник, що підкреслює саме ті рамки, вихід за які порушує взаємний контакт організатора і тих, кого він організовує);
- мовну адаптацію до різних людей, відсутність «мовного шаблону» і грубого пристосуванства, мовну винахідливість при першій зустрічі;
- спілкування з людьми залежно від їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- відчуття ситуації;
- врахування зовнішніх обставин, що впливають на взаємовідносини персоналу;
- чуйність, уважність, співчутливість у ставленні до людей;
- простоту, природність у спілкуванні, здатність залишатися завжди самим собою у стосунках з людьми, відсутність награності, нарочитості поведінки;
- почуття справедливості, об'єктивність підходу до тих, кого організовують, здатність показати і довести цю об'єктивність.

Здатність до емоційно-вольової дії включає в себе соціальну енергійність, вимогливість і критичність. Вимогливість як властивість особистості виражається в таких показниках, як:

- сміливість у висуненні вимог;
- сталість висунення вимог, їх стійкий, постійний характер;
- гнучкість висунення вимог залежно від ситуації, що склалася, конкретної обстановки;
- самостійність вимог, їх невимушений характер;
- категоричність, незаперечність вимог;
- різноманітність форм вираження вимог, особливо здатність піднести їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;
- індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей і стану персоналу.

Індикаторами критичності є:

- критична спостережливість як уміння побачити і виділити недоліки;
- самостійність критичності;

- легкість критичного аналізу;
- логічність та аргументованість критичних зауважень;
- прямота і сміливість критичності (без скарг та критиканства);
- глибина й істотність критичних зауважень за змістом;
- сталість, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки, про стан справ і дії людей (без прискіпливості);
- доброзичливість.

*Схильність до організаторської діяльності* як третя групова специфічна якість особистості здібного організатора характеризує саме поняття «схильність». Це поняття має такі практичні та експериментальні показники:

- спонтанне, самостійне включення в організаторську діяльність, коли людина бере на себе організаторські функції без будь-яких спонукань з боку інших людей;
- взяття на себе ролі організатора і відповідальності за роботу інших людей у важких і несприятливих умовах;
- потребу в здійсненні організаторської діяльності, стійке безкорисливе прагнення до неї, постійну готовність до її виконання;
- природність включення в організаторську діяльність;
- невтомність в організаторській роботі;
- емоційно-позитивне самопочуття при виконанні організаторської роботи;
- астеничні явища, нудьгу й незадоволеність без організаторської діяльності;
- здатність побачити потребу організаторської діяльності за обставин, які зримо її не потребують.

Отже, розвиток лідерства – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Цей аспект проблеми управління лідерством в установі більшою чи меншою мірою враховує можливості формування і розвитку лідерських здібностей шляхом навчання і самонавчання. Для розвитку лідерства використовують низку спеціальних процедур:

- вироблення особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості в реалізації спільної мети, усвідомлення власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму і т. п. Ця група якостей характеризує різні параметри активності лідера. Процедури індивідуальної самомотивації достатньо розроблені у відповідній літературі, і їх широко використовують у практиці менеджменту;
- розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей. Як вище вже побіжно згадувалося, до таких якостей належать передусім професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання

загальноприйнятих моральних норм), без якої, як правило, важко, а то й зовсім неможливо завоювати авторитет, розвинений інтелект. Усе це виявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, вмінні планувати і визначати мету і тощо;

- забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливості у стосунках з членами групи. Це передбачає культуру спілкування, уміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повагу до гідності інших людей, вміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку і т. п.;

- набуття вміння та навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію, знати і враховувати особливості, інтереси, потреби й очікування всіх членів групи. Ця ідея досить яскраво виражена в рекомендаціях з розвитку лідерства Американської національної організації жінок: Лідерство не є таким процесом, у ході якого ви обираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати, і «позбуваєтесь» решти. Ба більше: людина, яку змусили замовкнути, не звернеться до вашої віри. Намагайтесь залучити всіх! Не менш важливою для лідерства є і правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера.

## **7. Формування системи лідерства**

Функціональні та психологічні відмінності між керівником і лідером можуть викликати в колективі навчального закладу виникнення таких ситуацій, які накладають відбиток на гармонізацію життя і діяльності.

Лідер і керівник – різні особи, які на основі самоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання й суперництва. Якщо група виконуватиме роль третьої сили, тобто буфера між лідером і керівником, то, висловлюючись фігурально, «цей корабель не затоне, а плистиме вперед». А якщо лідер і керівник – це одна й та сама особа, то в такому разі група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найгармонійніше з погляду людських стосунків.

Керівникові, як і лідерові, слід знати і могли реалізувати ось що: формувати систему потрібно під конкретний задум (мету), наявний у лідера.

Важливим елементом системи є апарат управління і регулювання потоків інформації. Кожен з елементів системи (відділів організації) репрезентують люди, і вся різноманітність стосунків у системі визначається взаємодією окремих людей. Всі люди різні, кожна людина своєрідна, самобутня. Питання полягає в

тому, як ефективно людині вдається використати свій потенціал, а лідерів – створити оптимальні умови для реалізації задатків і неповторної своєрідності рис кожної людини.

Для людини легше підібрати відповідне місце в системі, аніж намагатися змінити її особистісні особливості шляхом тиску і насилля. Коли відповідне місце в системі для людини знайдено, слід регулювати взаємовідносини як по горизонталі (між співробітниками), так і по вертикалі (керівник – підлеглий).

Досі не відкрито способу управління, який не можна було б назвати або «батоном», або «пряником», тобто система заохочення і покарання є на сьогодні єдиною системою регулювання в руках лідера.

Поведінка керівника є похідною суспільної скерованості особистості (як я повинен виглядати перед іншими) та «потаємного “Я”», тобто орієнтації на себе (потреби, мрії, плани, прихована мета, психологічні установки, комплекси тощо).

Отже, три чинники – суспільна скерованість особистості, «потаємне “Я”» і як наслідок – стереотипи поведінки становлять триєдиний цілісний моноліт, що його називають типом керівника. Він формується під впливом таких основних чинників:

- політичної системи суспільства (тоталітарне, демократичне і т. д.);
- виробничих відносин, які залежать від способу господарювання;
- загальнолюдських цінностей (не вбий, не вкради і т. д.);
- цінностей певного суспільства, які становлять мораль. Сюди можна віднести релігію, традиції, «неписані закони» тощо;
- психофізіологічної природи людини, яка зумовлена самим способом існування індивіда як частки природної системи (виявляється в основному в потребах);
- національним менталітетом (означає розум, інтелект, склад розуму, умонастрій).

Під національним менталітетом розуміється національний спосіб мислення, тобто певний кут зору, під яким та чи інша нація розглядає й оцінює ті чи інші явища дійсності. Цей «кут зору» зумовлено своєю чергою багатьма чинниками: традиціями, культурою, мовою, географічним розташуванням, способом праці (землеробство, рибальство, скотарство, мисливство, торгівля) та ін.

Останні соціологічні дослідження свідчать, що ознака регіону є важливим компонентом у формуванні національного менталітету.

Головна мета лідерства в діяльності керівника – це поліпшення системи взаємодії, тобто здатність керівника не зосереджуватися тільки на розгляді наслідків, а й уміти аналізувати причини. Лідерство сьогодні виступає як протилежність авторитарній владі і примусу й постає у вигляді вміння

переконувати, а не примусу до певних дій. При цьому замість сили і примусу в концепції лідерства часто виступають переконання й натхнення.

Соціологічний чинник пов'язано зі зміною соціокультурного середовища у всьому світі і тією мірою діяльності, яка належить особистості в цьому процесі. Процеси глобалізації, які наприкінці ХХ ст. ініціювала інтелектуальна еліта людства, не лише зумовили швидкий розвиток інформаційних технологій, а й фактично підвели світове співтовариство до усвідомлення потреби переходу на вищий інформаційний рівень соціальної організації.

Економічний чинник зумовлено тим, що соціально-економічна трансформація і пов'язане з нею безробіття, прагнення різних держав (і України також) до інтеграції в європейський простір, реформи освіти, обґрунтування стратегій розвитку трудового потенціалу Української держави – це тільки окремі передумови, що об'єктивно спричинюють потребу усвідомлення й аналізу взаємовідносин підприємства і регіонального ринку праці. За таких обставин підприємства мають бути конкурентоспроможні, а якісність надання послуг та атмосфера обслуговування в них є предметом ретельного вибору споживачів. Тому саме команди лідерів та цілеспрямованість і саморозвиток працівників можуть стати запорукою конкурентоздатності та високого професіоналізму підприємства.

Культурологічний чинник спрямовує на те, що вкрай потрібно створити таку систему освіти і таку її структуру, які здатні постійно відстежувати і нести в освітнє середовище новітні наукові знання про культуру і культурні процеси, які відбуваються в сучасному суспільстві.

Отже, мова йде не про забезпечення оволодіння всіма знаннями (бо в наше сторіччя їх зростання й оновлення набрали таких швидких темпів, що людина за всього свого бажання просто фізично не може їх опанувати), а про акцентування уваги на засвоєнні найістотніших, найфундаментальніших стійких і тривалих знань, які лежать в основі наукової картини сучасного світу, – світу космосу, світу людини і суспільства, світу планетарної цивілізації і глобальних процесів, що відбуваються в ній. Культура не просто надає людині якусь інформацію, не просто вимагає від неї, тобто людини, осмислення і правильного сприйняття, а і вчить працювати із самою інформацією.

Щоб обрати правильний шлях, сучасна людина повинна побачити світ з позиції загальнолюдських цінностей, досягнути буття і природи, і своє й усвідомити свою відповідальність за нього. Головними тут є:

- вміння бачити суть проблеми навчання і розвитку того, хто навчається;
- гнучкість, пластичність емоційного інтелекту на противагу логіко-практичному;
- знання самого себе, відвертість і чесність;



- творення атмосфери довіри у взаєминах із колегами та вихованцями;
- шанобливе ставлення до себе і тих, хто тебе оточує;
- готовність узяти на себе відповідальність;
- взаємини з учнями, що набувають спрямованості на результат, у процесі досягнення якого вони (учні) дістають можливість виявити свої лідерські якості;
- висока відповідальність, цілеспрямованість, скромність;
- натхнення і мотивація до успіху, гордість за успіхи своїх учнів у навчанні.

Сам факт, що в людини є підлеглі, зовсім не робить її лідером. У начальників – підлеглі, у лідерів – послідовники. У цьому завжди полягала і полягає сутність лідерства. Його специфіка криється у службових стосунках між лідерами та їхніми послідовниками.

Здавалося б, усе це робити дуже просто, а проте забезпечити вищезгаданий формат сучасної взаємодії у трудовому колективі може тільки складна амбівалентність таких якостей, як скромність, толерантність, терпіння – з одного боку, і велика внутрішня сила, цілеспрямованість, віра в людей – з другого. Отже, цінності лідера пронизують всю систему трудового процесу, впливаючи на позитивні зміни в системі освіти, в колективі. Цей висновок свідчить передусім про соціальну відповідальність, що її лідер бере на себе, усвідомлює це він чи ні.

### **ТЕМА 13. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА ПРІОРИТЕТНІСТЬ ЗАВДАНЬ**

1. Сутність і практичне значення делегування повноважень керівників
2. Делегування повноважень як спосіб зміцнення влади
3. Організація делегування повноважень
4. Контроль за роботою підлеглих працівників
5. Планування праці менеджера
6. Самоконтроль виконання запланованих досягнень
7. Вибір пріоритетних справ менеджера

#### **1. Сутність і практичне значення делегування повноважень керівників**

Менеджер будь-якого рівня керує певним контингентом людей, відповідає за підсумки їхньої спільної праці, за трудову дисципліну, за здоров'я і життя під час перебування на роботі. Чим вищий рівень управління, тим складніші й відповідальніші повноваження керівника.

Самостійно керівник, яким би талановитим він не був, не в змозі своєчасно

і якісно вирішувати всі завдання менеджменту: поточні, перспективні, стратегічні.

Серед керівників-невдах є такі, що беруться власноруч вирішувати усі великі й малі питання. Вони не вміють підбирати досвідчених керівників і спеціалістів, часто помиляються в людях, намагаються все роботи самотужки.

Такий керівник потопає в розплутуванні невідкладних дрібних справ. Усі до нього йдуть за порадою, допомогою, зі скаргами і претензіями. Створюється ситуація безперервного цейтноту, коли керівник змушений усе робити поспіхом і невчасно, із запізненням, працювати по 12—15 годин на добу, включаючи й вихідні. Питання перспективного розвитку не розглядаються взагалі, бо на їх вирішення не залишається а ні сил, а ні часу, та й поточні справи не завжди вирішуються якісно, тому що одна людина неспроможна все знати, пам'ятати, передбачати. У підсумку такий керівник втрачає в колективі авторитет, а страждає від некваліфікованого керівництва вся організація.

Єдиний спосіб ефективно управляти складною організацією полягає в тому, щоб перший керівник залишив за собою координацію найважливіших робіт, зв'язок із зовнішнім світом. Він повинен дивитись на перспективу, а не дублювати обов'язки начальника цеху чи майстра та контролювати роботу двірників, вантажників та охоронців тощо.

Мистецтво управління полягає в умінні керівника підібрати на ключові посади висококваліфікованих, ініціативних, творчо мислячих фахівців і закріпити за ними відповідні повноваження, а на верхньому рівні залишити розв'язання лише тих питань, для вирішення яких керівники нижчих рівнів не мають ні прав, ні потрібної інформації, хоча залучати їхній інтелект для обговорення стратегічних завдань також доцільно і необхідно.

Соїсіро Хонда — глава концерну «Хонда» — йдучи на пенсію сказав, що за останні 10 років ні він, ні його заступник не підписували папери, не брали участь у будь-яких нарадах з питань поточного управління. Замість цього вони робили те, що є головною функцією голів правління фірм: визначали стратегію і тенденції. Розв'язання часткових питань було доручено компетентним працівникам.

Делегування повноважень як явище і процес тісно пов'язане, з одного боку, з поділом праці між рівнями управління та всередині структурних підрозділів, а з другого — з плануванням діяльності керівників.

Отже, вдосконалюючи розподіл повноважень, тим самим удосконалюємо поділ праці, створюємо умови для кращого планування роботи керівників, звільнення їх від витрачання часу на виконання другорядних завдань.

У загальному термін «повноваження» означає право, надане комусь на здійснення чогось.

Керівник за своїм статусом відрізняється від інших працівників тим, що він наділений правом приймати або ухвалювати рішення. Залежно від рівня управління і поділу праці в організації це можуть бути рішення стратегічного, тактичного або оперативного характеру.

Незалежно від того, рішення якого спрямування і змісту ухвалює керівник (технічні, організаційні, економічні, кадрові, соціальні), вони завжди зачіпають інтереси працівників організації. Кожен менеджер, незалежно від його місця й ролі у функціональному поділі праці, має у своєму підпорядкуванні інших працівників, а це означає, що йому надано право управляти іншими людьми (персоналом). Керувати людьми, ухвалювати управлінські рішення означає і нести персональну відповідальність за роботу підлеглого персоналу. На рис. 13.1 наведено схему основних сфер відповідальності керівників на виробництві.



Рисунок 13.1 – Основні сфери відповідальності керівника

Таким чином, повноваження в галузі управління — це єдність трьох взаємопов'язаних складових: право менеджера управляти іншими людьми, обов'язок ухвалювати управлінські рішення, відповідальність за результати роботи підлеглого персоналу.

Делегування повноважень — це перерозподіл обов'язків, прав і відповідальності між керівником і підлеглими йому працівниками.

Генеральний директор великого підприємства передає частку своїх повноважень функціональним директорам (технічному директору, директору з персоналу) і заступникам. Начальник цеху делегує частину повноважень заступникам і старшим майстрам. Змінний майстер може передавати деякі права щодо прийняття оперативних рішень бригадирам, ланковим, рідше — висококваліфікованим робітникам, які користуються авторитетом і повагою в колективі.

Як невід’ємна складова процесу функціонального і кваліфікаційного поділу праці делегування повноважень здійснюється не безперервно, а в разі нагальної потреби.

Така потреба обов’язково виникає на етапі організаційного проектування нового підприємства або створення нового структурного підрозділу, коли необхідно визначати обсяги управлінської роботи, функції та завдання керівників і структурних підрозділів, їх структуру і штат, розробляти положення і посадові інструкції, підбирати персонал на конкретні посади.

Нарешті, будь-який керівник з власної ініціативи може здійснити перерозподіл повноважень, якщо відчуває, що усталені поділ і кооперування праці в структурному підрозділі стали у суперечність зі зрослими обсягами робіт і не відповідають вимогам часу.

Раціональне делегування повноважень керівників дає суттєві вигоди і підприємству в цілому, і структурним підрозділам, і керівникам, і підлеглому персоналу.

Основні позитиви для підлеглого персоналу, що виникають унаслідок правильного делегування повноважень:

- розширення прав і відповідальності сприймається працівниками як вагомий додатковий стимул до праці; збагачується зміст праці підлеглих працівників;
- розширення повноважень працівників сприяє більшому задоволенню роботою, поліпшенню соціально-психологічного клімату;
- додаткове інтелектуальне навантаження на працівників відкриває ширший доступ до різноманітної інформації, сприяє підвищенню кваліфікації, розширенню професійного кругозору.

Керівник, передаючи на нижчі рівні управління виконання другорядних, нескладних завдань, вивільнює час на розв’язання питань перспективного характеру, на творчу роботу і самоосвіту. Він більше уваги може приділити аналізу стану справ на своїй ділянці роботи, розробці планів і програм підвищення ефективності діяльності очолюваного трудового колективу. І як результат таких дій — зростає довіра до керівника, підвищується його імідж.

Перевага добре організованого делегування повноважень для кожного структурного підрозділу і організації в цілому проявляється у такому:

- звільнені від другорядних операцій менеджери більше часу приділяють питанням розвитку, менше захоплюються поточними справами, лише контролюють процес за відхиленнями від плану (норми);
- на зміну одноосібного «ручного» управління з’являється система ефективного самоуправління трудових колективів;
- скорочуються витрати часу на проведення диспетчерських нарад з

оперативного регулювання виробництва, інтелектуальний потенціал підприємства дістає кращі можливості для опрацювання стратегії розвитку організації, для стратегічного управління.

## **2. Делегування повноважень як спосіб зміцнення владі**

Делегування повноважень як спосіб зміцнення владі Р. Кантер вважає, що наділення підлеглих додатковою владою відповідає корінним інтересам менеджерів. На її думку, здатність керівника впливати на інших людей не залежить від міжособистісних чинників, наприклад, від вибору, який відповідає ситуації, стилю поведінки. Р. Кантер вважає, що впливові менеджери здатні ефективно застосовувати вплив на підлеглих, оскільки мають потрібні для цього цінні ресурси та зв'язки. Більш того, розділяючи свою владу зі співробітниками, менеджер тільки зміцнює її, бо підлеглі виконують завдання, які раніше доводилося виконувати йому. Таким чином, вивільнюється час для встановлення зовнішніх контактів і зміцнення відносин з керівниками вищої ланки, що приводить до зміцнення його особистої влади.

*Делегування повноважень* – дуже важливий аспект управління, оскільки жоден індивід не в змозі замінити собою організацію. Менеджери не мають можливості навіть прямо управляти всіма співробітниками, тому керівники всіх рівнів зазвичай перекладають сам процес праці на підлеглих або колег, зберігаючи за собою відповідальність за виконання завдання. Збереження відповідальності менеджером є істотним у делегуванні повноважень. Наприклад, начальник відділу постачання доручає співробітнику оповістити всіх постачальників про нові вимоги компанії, висунуті до доставки товарів. Співробітник одержує повноваження для виконання завдання, але начальник відділу постачання несе повну відповідальність перед вищим менеджером за реалізацію нової політики компанії, покликаної гарантувати додержання постачальником нових вимог щодо причин можливих проблем і вирішення у зв'язку з цим непорозумінь. Передаючи завдання своєму співробітнику, менеджер несе відповідальність за дії індивіда, що одержав додаткові повноваження.

Отже, з передачею повноважень пов'язаний ризик, який, на думку Р. Кантер, є значним. Має сенс передавати тільки важливі завдання, які потребують від менеджера:

- визнання здібностей підлеглих;
- бажання довіряти їм;
- участі в набутті навичок і вмінь співробітників;
- почуття вдовolenості від того, що інші люди можуть виконувати доручену роботу.

*Риси менеджерів майбутнього.* Фахівець з лідерства і бізнес-консультант Джон Едаер висловив припущення, що комплекс індивідуальних характеристик лідерів ХХІ ст. має істотно відрізнятись від особистісних якостей керівників ХХ ст.

### **3. Організація делегування повноважень**

Делегування повноважень – це право, обов’язок, прояв ініціативи кожного керівника. Практика знає, однак, непоодинокі випадки нехтування керівниками можливостей і переваг раціонального делегування повноважень. У таких випадках кажуть, «сильні менеджери розподіляють повноваження між працівниками, слабкі працюють самі».

Слабкий керівник оточує себе такими ж слабкими працівниками, бо побоюється можливої конкуренції та втрати посади. Він не довіряє підлеглим, намагається якомога більше зробити сам, від того не встигає, хапається насамперед за термінові, невідкладні справи, «гасить вогонь». Складні й відповідальні справи відкладаються на невизначений час. Такий керівник, усвідомлюючи власну безпорадність, нервує, чим час від часу дратує колектив. Слабкий керівник не здатний запровадити й дотримуватись демократичного стилю управління, отже, приречений на неуспіх. Перед ним стоїть альтернатива: або докорінно змінити своє ставлення до складних обов’язків керівника, або звільнити робоче місце доки цього не зробила адміністрація підприємства.

Щоб запобігти появі таких слабких керівників, виїде керівництво підприємства має пильніше контролювати діяльність структурних підрозділів і періодично адміністративними методами ініціювати проведення діагностики якості функціонального і кваліфікаційного поділу праці, ефективності делегування повноважень а у разі потреби вживати рішучих заходів щодо виправлення становища.

Делегування повноважень кожним керівником здійснюється у межах його компетенції самостійно, адже умови і можливості, як правило, різні, тому певним чином стандартизувати ці процеси неможливо і недоцільно.

Добре організоване делегування повноважень виправдовує себе в таких ситуаціях, якщо:

- керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;
  - зайнятість не дає змоги керівнику власноруч розв’язати всі проблеми;
  - керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;
  - керівникові необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.
- Делегувати можна звичну роботу, спеціальну діяльність, окремі питання,

підготовчу справу.

Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як встановлення цілей; прийняття рішень; контроль результатів; перспективне планування; завдання особливої важливості; завдання високого ступеня ризику; незвичайні, виняткові справи; актуальні, термінові справи, якщо вже немає часу для пояснень, повторної перевірки; завдання виключно довірчого характеру; остаточне визначення організаційної структури організації; остаточні рішення щодо напрямків фінансової, кадрової і соціальної політики; рішення щодо концепції маркетингу.

Для ефективного делегування повноважень необхідно створювати певні організаційні передумови. Малодосвідчений керівник може припускатися суттєвих помилок, які перекреслять його зусилля на етапі підготовки та негативно позначаться на кінцевих результатах діяльності. У табл. 11.1 наведено умови, за яких варто або не варто організувати делегування повноважень.

Таблиця 13.1 – Умови делегування повноважень

<b>Можна делегувати повноваження</b>	<b>Не можна делегувати повноваження</b>
Проблема, яка вимагає вирішення, зрозуміла працівнику.	Незрозуміло, яку проблему треба вирішити.
Завдання відповідає кваліфікації працівника і рівню його компетентності.	Завдання не відповідає кваліфікації і рівню компетенції працівника.
Працівник точно знає, чого від нього чекає керівник.	Працівник не розуміє, що керівник чекає від його роботи.
Межі повноважень працівника чітко зафіксовані.	Межі повноважень не конкретизовані.
Визначається персональна відповідальність працівника за конкретні кінцеві результати.	Відповідальність детально не визначено.
Працівник точно знає, як будуть оцінені кінцеві результати його роботи. Якщо він виконає її відмінно, добре або задовільно.	Працівнику не повідомлено, як будуть оцінювати кінцеві результати роботи, якщо він буде намагатися виконати її відмінно, добре або задовільно.
Керівник пропонує завдання тільки тим, хто готовий відгукнутися на них.	Керівник нав'язує завдання тим, хто не хоче на них відгукнутися.
Завдання передаються повністю, щоб працівник міг бачити весь обсяг робіт.	Завдання передаються частинами, через що втрачається уявлення про обсяг робіт.

Завдання розподіляються рівномірно по контрольних термінах.	Завдання видаються нерівномірно, з порушенням контрольних термінів.
Завдання передається тільки одному працівнику.	Одне і те саме завдання передається декільком працівникам одночасно (для надійності).
Працівнику відкривається доступ до потрібної йому інформації.	Працівнику не забезпечується доступ до необхідної йому інформації.
Керівник гарантує необхідні види підтримки і допомоги на вимогу працівника.	Керівник не дотримує своїх обіцянок про підтримку і допомогу на вимогу працівника.
Керівник не втручається у роботу працівника, вважаючи за краще вчити його на власних помилках, але таких, які можна швидко виправити.	Керівник часто втручається у роботу працівника, турбує його по дрібницях, попереджаючи про можливі помилки.
Працівник подає результати своєї діяльності у вищій інстанції або сам, або разом із керівником.	Кінцеві результати роботи працівника використовуються його керівником анонімно або в особистих цілях.

Перш ніж прийняти рішення щодо делегування конкретних повноважень та розпочати його реалізацію, керівник повинен ретельно підготуватися сам і здійснити відповідну підготовку в підрозділі, яким керує.

До підготовчого етапу належать такі обов'язкові процедури:

- уточнення функцій і завдань підрозділу;
- оцінювання якісних характеристик персоналу;
- аналіз ефективності поділу праці в підрозділі;
- аналіз структури повноважень керівника;
- вибір завдань для делегування;
- визначення умов делегування;
- вибір виконавців делегованих завдань.

Чим вищим є рівень керівництва, тим складніші завдання доводиться виконувати керівникам. Чи означає це, що складні завдання не можна делегувати на нижчі рівні управління або передавати працівникам функціональних підрозділів? Звичайно, не означає. Але в окремих випадках в інтересах підприємства буває необхідним для деяких працівників організувати додаткове цільове навчання, щоб ці працівники були здатні виконувати складніші роботи, аніж ті, до яких вони призвичаїлись.

Людина від природи лінкувата, побоюється змін і здатна чинити прихований опір (саботувати) нововведенням, особливо якщо це вимагає від неї додаткового напруження.



Тому, у разі суттєвого ускладнення нових обов'язків або зростання інтенсивності праці внаслідок делегування повноважень, керівник має потурбуватися про застосування додаткових стимулів для підлеглих, щоб вони включалися до процесу делегування з бажанням, а не з примусу.

Додаткові або змінені повноваження обов'язково слід закріпити у посадових інструкціях та забезпечити ефективний контроль за роботою персоналу. Рисунок 13.2 ілюструє загальну схему процесу делегування повноважень на прикладі керівника середнього рівня управління.



Рисунок 13.2 – Схема процесу делегування повноважень керівника середнього рівня управління

#### 4. Контроль за роботою підлеглих працівників

Передавання повноважень від вищих рівнів управління до нижчих виправдане лише тоді, коли воно сприяє підвищенню якості управління, тобто зростанню ефективності функціонування структурних ланок і всієї організації в цілому.

Для цього вкрай важливим є встановлення чіткого порядку контролю за діяльністю підлеглих керівникові структурних ланок і виконавців.

Контроль може здійснюватися в різних формах і різними суб'єктами:

- безпосередньо керівником, який ухвалив рішення або довів до підлеглих планові завдання;
- уповноваженими на це працівниками;
- спеціальною контрольною службою. Для вирішення певних складних ситуацій створюється тимчасова цільова контрольна комісія з числа висококваліфікованих фахівців, яким доручають вивчити фактичний стан конкретної справи, з'ясувати причини відхилень від плану, встановити, з чієї

конкретно вини це сталося та інші важливі деталі.

Контроль — це аналітично-оцінна функція управління, спрямована на безумовне досягнення запланованих параметрів діяльності організації, структурних підрозділів, кожного працівника.

Залежно від регулярності проведення контроль може бути щоденним, періодичним, разовим. За ознакою етапності розрізняють попередній або запобіжний контроль, поточний та підсумковий або завершальний (рис. 13.3).



Рисунок 13.3 – Основні види контролю якості роботи персоналу

Запобіжний контроль призначено для того, щоб запобігти помилкам, порушенням управлінського та виробничого процесів, сприяти виконанню запланованих показників діяльності. Запобіжний контроль має розпочинатися якомога раніше, краще — на підготовчому етапі, коли для конкретного процесу (проекту, програми заходів) розробляють документацію, підбирають кадри, завозять сировину, матеріали тощо. Різновидом запобіжного можна вважати вхідний контроль.

Поточний контроль здійснюють безпосередньо у процесі виробництва, реалізації управлінських рішень, виконання програм, проектів і т. ін. Цей вид контролю дає можливість оперативно виявляти порушення виробничого ритму, появу перших ознак браку продукції, помилки в документації, неадекватну кваліфікацію працівників. Інформація, знята у процесі поточного контролю, може сигналізувати про необхідність негайного втручання, щоб не допустити значних втрат часу і матеріальних цінностей.

Підсумковий контроль відбувається після завершення процесу. Його призначення — дати оцінку отриманим результатам, порівняти їх з тим, що планувалось досягти (або зі стандартами якості).

Підсумковий контроль на відміну від запобіжного і поточного не впливає

на результат, але дає важливу інформацію про якість, дотримання часових параметрів, ступінь використання ресурсів тощо. Маючи таку інформацію, менеджери можуть аналізувати причини виявлених недоліків і вдосконалювати усі аспекти підготовки до наступних циклів виробництва.

Залежно від конкретних обставин і потреб запобіжний, поточний і підсумковий види контролю можуть відбуватися в активній чи пасивній формі, з різною періодичністю, суцільно або вибірково.

Дієвою формою контролю у вигляді зворотного зв'язку є звітність виконавця або структурної ланки про стан доручених справ чи завдань.

Звітність має бути впорядкованою: регламентуються строки подання звітів, форма (письмова, усна, на електронних носіях), склад інформації, посадова особа, що посвідчує точність звітної інформації.

Інформація у звітах має бути гранично стислою, але достатньою для об'єктивного оцінювання стану керованого об'єкта чи виконання ним встановлених згори завдань.

Добре організований контроль за роботою підлеглих дозволяє утримувати їх в стані постійної мобілізаційної готовності, трудового напруження, зібраності.

Однак ефективність роботи під контролем або наглядом далеко не завжди сягає бажаного рівня. Якщо мотивація працювати свідомо і продуктивно є недостатньою, то досвідчені працівники можуть майстерно імітувати високу інтенсивність праці, хоча кінцевий підсумок такої «напруженої» роботи буде мізерним.

В інтересах усієї організації набагато вигідніше створити дієві стимули хорошої роботи без оглядання на начальство, розвинути у підлеглих почуття господаря, відповідальності за кінцеві підсумки колективної праці.

Кожен працівник має бачити залежність між власними трудовими зусиллями і своєю заробітною платою, і не лише з зарплатою, а й зі своїм статусом в організації.

Стимулювання самозайнятості в роботі та відповідальності виконавців здійснюється в різноманітних формах, вироблених сучасним менеджментом. Усю багатоманітність форм стимулювання можна звести до двох великих груп:

грошові стимули;

негрошові стимули.

До першої групи належать: заробітна плата в усіх її різновидах (тарифні ставки, посадові оклади, надбавки, доплати, премії); винагорода за вислугу років; заохочувальні виплати з прибутку; продаж працівникам акцій фірми на пільгових умовах; надання пільгових кредитів на будівництво або придбання житла; повна або часткова оплата обідів, проїзду на роботу; пільгові форми медичного та пенсійного страхування тощо.

До другої групи входять не менш соціально значущі і дуже привабливі для працівників стимули:

- надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та професійно-посадового просування;
- гуманізація праці, підвищення змістовності трудових процесів, надання цікавої роботи з елементами творчості;
- розширення самостійності працівників у галузі підготовки та ухвалення рішень;
- залучення працівників до участі в управлінні організацією;
- залучення сім'ї працівника до кола інтересів фірми;
- стимулювання вільним часом (гнучкі режими роботи, відпустка у зручний час, відпустка частинами, додаткова відпустка і т. п.).

Деякі іноземні фірми мають величезний вибір негронового заохочення працівників. Право вибору іноді надається самим працівникам.

## **5. Планування праці менеджера**

Планування — це процес попереднього визначення завдань, які має виконувати менеджер у наступних періодах часу, їхньої черговості, тривалості та якості виконання.

Ефективність діяльності менеджера значною мірою залежить від того, наскільки вона продумана, цілеспрямована і планомірна. Відсутність чіткого плану дій — це непередбачуваність поведінки, непродуктивні витрати часу самого керівника, неефективна діяльність колективу, яким він керує. Яку б роботу не виконував керівник, він повинен чітко знати мету своєї діяльності та проміжні завдання, бачити найкоротший шлях до мети і прагнути до виконання запланованого.

Французький фізіолог і лікар Клод Бернар сформулював «п'ять засад добре організованої роботи», які корисно знати кожному менеджеру:

1. Встановлення чіткої й суворо визначеної мети дій.
2. Докладний огляд усіх умов і засобів, за допомогою яких намічена мета може бути досягнута.
3. Опрацювання детального плану дій, що ведуть до мети із застосуванням найефективніших засобів у найліпших умовах.
4. Ретельне виконання плану.
5. Перевірка та оцінювання досягнутих результатів шляхом порівняння з визначеною метою.

Основні ознаки ефективного плану дій:

план має бути цілеспрямованим, тобто його виконання повинно сприяти досягненню конкретної мети протягом визначеного часу;

план має бути реальним, таким, що враховує усі об'єктивні і суб'єктивні чинники, які можуть вплинути на його виконання;

план складних дій повинен бути внутрішньо узгодженим;

план має бути простим і зрозумілим для виконавця;

план має бути гнучким, щоб можна було вносити зміни та уточнення в перебігу виконання, якщо цього вимагатимуть обставини.

Обов'язковими об'єктами планування діяльності менеджера є плани роботи на день, тиждень, місяць і рік.

Іноді керівникам середнього і особливо вищого рівнів управління доводиться складати плани підготовки та проведення нерегулярних відповідальних заходів (рис. 13.4).

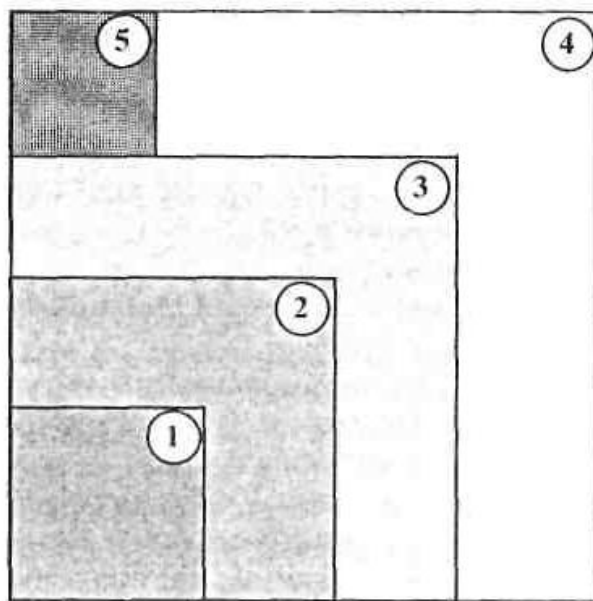


Рисунок 13.4 – Об'єкти планування в діяльності менеджера:

1 – план роботи на день; 2 – план роботи на тиждень; 3 – план роботи на місяць; 4 – план роботи на календарний рік; 5 – план проведення нерегулярних відповідних заходів

Крім названих об'єктів планування, кожному керівникові корисно мати власний план навчання і розвитку або план особистої трудової (службової, ділової) кар'єри, у рамках якого має бути розділ, пов'язаний із самоосвітою.

Серед визначених об'єктів планування найпростішим плановим періодом праці менеджера є робочий день. Він швидко минає, а обов'язків у кожного керівника на кожен день надто багато. Керівники середнього і вищого рівнів управління зазвичай не вкладаються у межі 8-годинного робочого дня. Більшість керівників нижчого рівня управління теж працюють більше 8 годин на день. Отже, ненормований робочий день для керівників скоріше є правилом, аніж винятком.

Щодня керівник вирішує питання різного ступеня складності і терміновості. Невідкладне завдання цього дня неможливо перенести на наступний. По-перше, завтра вже буде пізно це робити, а по-друге, наступного ранку керівника чекатиме низка нових невідкладних завдань.

Швидко минають не лише дні, а й тижні. Тому кожен керівник найбільше уваги повинен приділяти плануванню своєї роботи на кожен робочий день і тиждень.

Понеділок менеджер повинен починати, маючи план роботи на цей день і на решту днів робочого тижня або декади (за поде-кадового планування виробництва на підприємстві).

Точність розрахунку планових завдань на робочий день (їх кількість і очікувана тривалість) має наближатись до 85-90 %, тобто 10-15 % середньої тривалості робочого дня бажано зарезервувати для виконання екстрених, непередбачуваних справ і на творчу працю. План діяльності на робочий тиждень на його початку може бути сформований на 50-60 %. Незавершений плановий простір тижневого робочого часу обсягом 40-50 % буде поступово заповнюватись конкретними роботами у процесі послідовного планування завдань на черговий день.

На добре організованих підприємствах вище керівництво складає на поточний рік регламент (план) проведення обов'язкових регулярних заходів: диспетчерських нарад у першого керівника, засідань технічної ради, балансової комісії, профспілкового комітету, загальних зборів трудового колективу, засідань ревізійної комісії, днів і годин приймання громадян керівниками тощо.

У цьому регламенті також має бути визначений час для подібних організаційних заходів на рівні виробництв, цехів, управлінь.

Такий регламент надається кожному керівникові, щоб він знав, коли треба бути присутнім на загальновиробничих заходах, а коли можна проводити подібні заходи у підпорядкованому структурному підрозділі і бути впевненим, що у цей час тебе не турбуватиме ні генеральний директор, ні головний інженер, ні головний технолог чи керівник відділу маркетингу.

На деяких підприємствах для зручності планування повторюваних робіт складають спеціальні робочі графіки (стандартний тиждень, стандартний місяць)- Наприклад, щодня у певний час перший керівник робить обхід цехів та інших важливих об'єктів, визначається час проведення оперативних нарад, роботи з документами, час прийому відвідувачів.

Виправдала себе практика закріплення за днями тижня важливих питань, що є об'єктами регулярного контролю з боку вищого керівництва підприємства.

Наприклад:

понеділок – обговорення питань якості продукції;

вівторок – питання технічної підготовки виробництва, технічного розвитку;  
середа – питання постачання і збуту;  
четвер – фінанси та облік, господарські питання;  
п'ятниця – питання кадрової політики, призначення на посади, переміщення працівників, матеріального і морального заохочення тощо.

Керівники середнього рівня управління складають робочі графіки, узгоджуючи час взаємних контактів і нарад у генерального директора. У завершальній частині робочого дня доцільно зарезервувати кілька хвилин для оперативного узгодження планів на наступний день між керівниками взаємопов'язаних структурних підрозділів.

У роботі керівників розрізняють довгострокові (на рік, квартал, місяць) і оперативні плани (на робочий день і тиждень).

Процес планування рекомендується починати з річного робочого періоду, з розроблення довгострокового плану роботи. Спочатку складається перелік найважливіших робіт року, кварталу, місяця. Потім визначають терміни початку і завершення кожної роботи.

У плані роботи на тиждень і на робочий день кожен керівник спочатку фіксує ті обов'язкові види робіт (заходів), які містять річний, квартальний та місячний плани, затверджені вищим керівництвом організації. Потім можна приступати до наповнення часового простору конкретними завданнями на день і на тиждень.

Починати планування роботи на день слід з ретельного складання переліку робіт, які конче необхідно виконати саме у цей день. Серед широкого кола робіт зустрічаються різні за складністю, терміновістю, актуальністю, значущістю. Є роботи термінові й важливі для всього підприємства, а можуть бути й другорядні, актуальні сьогодні лише для невеликого структурного підрозділу.

У плані на робочий день і на тиждень керівник спочатку визначає резерв часу на виконання непередбачуваних завдань і робіт, резерв часу на обговорення та підготовку питань перспективного характеру.

В основну частину робочого часу керівник записує собі важливі, відповідальні, складні завдання, які може виконати лише сам. Решту робіт він повинен делегувати підлеглим керівникам нижчих рівнів управління та фахівцям функціональних підрозділів. Обов'язково слід запланувати час на контроль за діяльністю підлеглих.

На нижчих щаблях управління (майстри, виконроби, начальники змін) процес планування спрощується у зв'язку з тим, що більшість виконуваних робіт (дій) тривалий час повторюються. Це дозволяє у централізованому порядку скласти стабільний розпорядок робочого дня на цілий рік. (У дод. 6 наведено приклад типового розпорядку робочого дня майстра механічного цеху

машинобудівного заводу.)

У планах роботи керівників вищого і середнього рівнів управління теж можуть бути повторювані (стандартні) позиції. Наприклад, денний робочий графік керівника великого промислового підприємства може включати такі види робіт і дій:

- приймання рапорта від нічного чергового;
- перегляд пошти;
- оперативна виробнича нарада;
- підписування документів;
- приймання у службових питаннях головних спеціалістів і керівників структурних підрозділів;
- аналіз даних про відвантаження готової продукції;
- аналіз фінансового стану підприємства та ін.

На особливу увагу керівників заслуговують нерегулярні відповідальні заходи (події), що виникають не частіше, ніж 1-2 рази на рік, які можуть торкатися інтересів усього колективу (підготовка та підписання колективного договору, важлива зустріч з іноземним партнером, проведення наради або зборів з 5 нетрадиційним порядком денним тощо).

Наприклад, розглянемо процедуру підготовки проведення виробничої наради з нетрадиційним порядком денним.

На таку нараду слід виносити не більше одного головного питання.

Спочатку конкретизується мета проведення наради і формулюється головна проблема або головне питання порядку денного (наприклад, «Про створення спільного з турецькою фірмою підприємства»).

Визначається дата, час початку і закінчення наради, місце її проведення, склад учасників. Сторонніх учасників на нараді не повинно бути.

Призначають основного доповідача і можливих співдоповідачів. Іноді підбирають спеціальних опонентів (рецензентів). У деяких випадках добирають учасників можливої дискусії з числа висококваліфікованих фахівців або експертів.

Встановлюють регламент наради: тривалість доповідей, виступів, перерв тощо. Призначають головуючого, секретаріат, редакційну групу для опрацювання текстів підсумкових документів.

Приймається рішення про доцільність попереднього ознайомлення потенційних учасників наради з текстом або тезами основної доповіді, документальними матеріалами, наприклад, кошторисом очікуваних витрат, економічними розрахунками, проектом рішення, прогнозом можливих негативних наслідків тощо.

В окремих випадках буде доцільною розробка докладного сценарію



проведення заходу, особливо якщо очікується присутність високих гостей (представники уряду, іноземна делегація, журналісти).

Керівник більше половини власного робочого часу проводить у спілкуванні з іншими людьми, бере участь у нарадах, телефонних переговорах, співбесідах. Такі контакти – багате джерело інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Відповідальним заходом є бесіда з кандидатами на ключову вакантну посаду. Доручати таку бесіду фахівцям відділу кадрів не доцільно.

Для забезпечення успіху бесіду слід планувати і проводити з дотриманням таких рекомендацій:

- поставте перед собою конкретне завдання;
- заздалегідь складіть план бесіди;
- виділіть час, необхідний для досягнення мети;
- оберіть місце і час проведення бесіди з урахуванням їх впливу на результати бесіди;

У перш ніж розпочинати бесіду за вашим планом, створіть атмосферу взаємної довіри і поваги; •/ від початку й до кінця бесіди тримайтеся основного напрямку, що веде до мети, не витрачайте час на другорядні питання;

- будьте господарем становища;
- припиняйте бесіду після досягнення мети;
- зафіксуйте одержану інформацію в зручній для подальшого використання формі.

Під час бесіди важливо дізнатись від кандидата на посаду про:

<= його минуле: попередній досвід роботи, досягнення, невдачі та недоліки;

<= сьогодення: спосіб життя, погляди, думки, судження;

<= майбутнє: плани, наміри, завдання, здібності до цього.

## **6. Самоконтроль виконання запланованих досягнень**

У суспільстві практично немає таких людей, щоб їх ніхто не контролював. Робітників контролює бригадир, бригадира — майстер, майстра — начальник цеху і т. д. Навіть президента великої акціонерної компанії контролюють — наглядова рада, ревізійна комісія, збори акціонерів.

Досвідчений менеджер не мусить спокійно чекати, поки хтось почне контролювати його діяльність, виявляти помилки і недоліки. Однією з важливих умов ефективного управління є регулярний і суворий самоконтроль того, що фактично зроблено, і порівняння з тим, що на початку планувалось.

Рідко випадає так, що все заплановане на день, тиждень або місяць керівникові вдалося здійснити у повному обсязі. Тут варто добре розібратися в

причинах: це випадковий збіг, везіння чи, що найвірогідніше, занижений план дій.

Найчастіше намічене не вдається виконати в повному обсязі тому, що, по-перше, неможливо все точно спланувати, адже роботи дуже різноманітні, вони весь час змінюються, а сталих норм на це не має.

По-друге, багато зовнішніх перешкод, які відвертають увагу керівника, порушують заплановану послідовність його дій, а надолужувати прогаяне доводиться за рахунок вільного (не робочого) часу, а іноді взагалі неможливо.

Ймовірна і третя вагома причина: невміння керівника суворо дотримуватися наміченого плану дій, захоплення дрібними, другорядними питаннями на шкоду головним завданням.

Щоб добиватися якомога більшої відповідності між фактичними результатами і планом, менеджер мусить привчити себе регулярно здійснювати самоаналіз і самоконтроль.

Процедуру самоконтролю виконання менеджером його посадових обов'язків рекомендується здійснювати за такою схемою:

1. Оцінювання ефективності роботи очолюваного структурного підрозділу.
2. З'ясування причин небажаних відхилень.
3. Виявлення міри впливу власних помилок або прорахунків.
4. Оцінювання виконання власного плану роботи на день (тиждень) та з'ясування причин відхилень.
5. Самокритичне оцінювання претензій (зауважень) з боку вищого керівництва, керівників інших підрозділів.
6. Оцінювання скарг і пропозицій від персоналу очолюваного підрозділу.
7. Оцінювання якості інформаційного забезпечення.
8. Підсумовування результатів самоконтролю та формування висновків.

Корисно вести записи фактичних затрат часу, потім їх порівнювати з плановими і в разі невідповідності з'ясовувати причини, щоб у подальшому вдосконалювати процес планування і напрацьовувати методи раціональнішого використання робочого часу. Можливо доведеться частину другорядних робіт делегувати своїм підлеглим, удосконалити свій стиль роботи, поліпшити розпорядок дня.

## **7. Вибір пріоритетних справ менеджера**

У теорії і практиці управління вказується, що при плануванні часу доцільно користуватися методом виявлення ключових сфер (ключових задач, ключових

функцій). Менеджер повинен вирішити, які ключові сфери варто вважати найважливішими для себе в роботі, особистому житті: родина; емоційний і фізичний стан; друзі, клуб, партія; співробітники, підлеглі; поліпшення технології на підприємстві; фінансові результати; положення підприємства на ринку; стан організованості в роботі і дисципліна праці; підвищення кваліфікації і т.п. Необхідно визначити, чого менеджер хоче домогтися у кожній з виділених ключових сфер протягом тижня, місяця, року. У зв'язку з цим плануються конкретні заходи.

Менеджер, що не обмірковує заходи щодо управління часом, попадає в цейтнот, що у свою чергу викликає найсильнішу психічну напругу, стрес і незадоволеність результатами роботи.

У практиці управління відомий ряд факторів діяльності менеджерів, що негативно впливають на управління часом і планованість у роботі.

Одним з таких факторів є повільність - головний ворог успіху в роботі. Причиною повільності є шкідлива звичка менеджера відкладати справи "на потім", а також плутати справи важливі з терміновими. Звичайно повільність у роботі менеджера з'являється тоді, коли він зіштовхується зі справою, яка для нього є неприємною або складною, або, нарешті, породжує невизначеність.

Відчуття "неприємності" змушує відкладати документ або діловий папір у нижню шухляду столу в надії, що "обійдеться" і що реагувати зрештою зовсім не прийдеться.

Менеджер найчастіше може відкладати рішення складних задач, не знаючи, як до них підступитися. Його позиція в цій ситуації буває обумовлена:

- страхом перед можливою невдачею;
- страхом перед особистою некомпетентністю з даного питання;
- страхом перед великою тривалістю роботи;
- недостатньою привабливістю роботи;
- неясністю вигод, що принесе робота;
- недостатністю наявної інформації;
- переконаністю марності роботи.

У випадку неясності проблеми менеджер знаходиться в розгубленості і нерішучості. Невизначена ситуація змушує його проводити нескінченні консультації, наради, збирати додаткову інформацію, вимагати відстрочок і т.п. Однак час іде і робота може бути не виконана в термін.

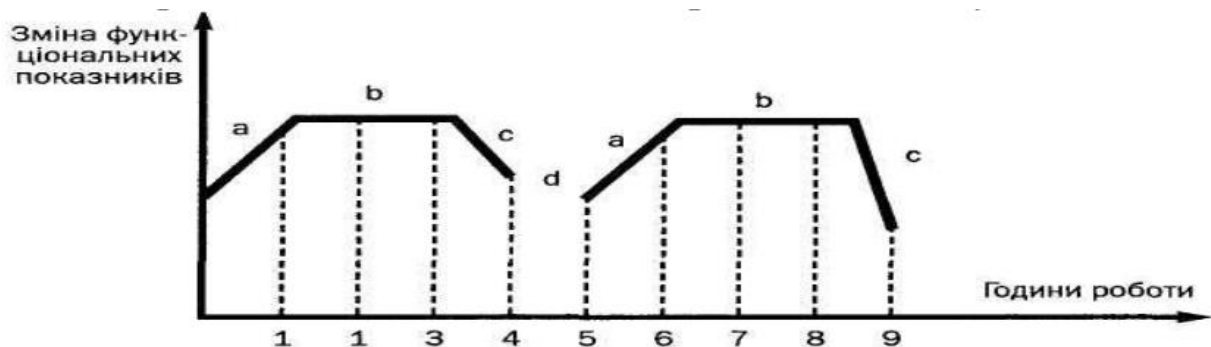


Рисунок 13.5 – Графік зміни працездатності людини протягом робочого дня

З метою управління робочим часом менеджера необхідно дотримуватися наступних правил планування робочого дня:

Правила початку дня:

- починайте день з позитивним настроєм;
- добре поспідайте і без поспіху - на роботу;
- починайте роботу по можливості в той самий час;
- повторний огляд плану дня;
- погоджуйте план дня із секретарем;
- вирішивши відносно просту задачу, створіть собі гарний настрій;
- ранком займіться важливими і складними задачами.

Правила, що стосуються ходу робочого дня:

- фіксуйте терміни виконання завдань;
- уникайте дій, що викликають зворотну реакцію;
- відхиляйте додатково виникаючі невідкладні проблеми;
- уникайте незапланованих імпульсивних дій;
- вчасно робіть паузи і дотримуйте розмірного темпу роботи;
- виконуйте невеликі однорідні справи серіями;
- використовуйте паузи між серйозними справами;
- виділяйте "для себе" не менше однієї години робочого часу;
- контролюйте час і плани.

Правила завершення робочого дня:

- завершуйте почате;
- здійсніть контроль результатів і самоконтроль;
- складайте план наступного дня;
- відправляйтеся додому з гарним настроєм: для цього визначте найважливішу позитивну подію.

Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру:

- працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;
- концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання;
- вилучити справи, які можуть виконати інші;

- наприкінці планового періоду закінчити розв'язання найважливіших питань;

- не залишати невиконаними посильні завдання.

Отже, визначення пріоритетів сприяє додержанню запланованих строків, мотивації керівника і його підлеглих, зменшенню імовірності виникнення конфліктів і стресів.

Оскільки визначення першочерговості справ є досить складним завданням, у теорії менеджменту є рекомендації, які полегшують вибір пріоритетних справ.

Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:

- принципу Паретто;
- методу АБВ-аналізу;
- методу Ейзенхауера;

Президент США Д. Ейзенхауер розподіляв завдання за двома критеріями: важливість і терміновість. Залежно від ступеня важливості і терміновості завдань є чотири можливості їх оцінки і виконання:

1) термінові і важливі справи. Ці завдання потребують негайного виконання особисто керівником;

2) термінові, але менш важливі справи. Тут небезпека, що під впливом терміновості завдання керівник цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш важливі. Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим;

3) менш термінові, але важливі завдання. Незважаючи на важливість, такі справи не потребують негайного виконання. Однак ситуацію слід тримати під контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання керівником. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим;

4) менш термінові і менш важливі справи. Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання тільки заважають стілі і тому їх слід викидати у корзину. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим. Використання принципу Ейзенхауера має такі переваги для керівника, який:

- розпочинає роботу з найважливіших справ і концентрує свою увагу тільки на них;

- розвантажує себе для дійсно важливих керівних функцій і мотивує працю своїх підлеглих, делегуючи їм частину своїх завдань;

- збільшує вимогливість до своїх підлеглих, має можливість заохочувати тих, хто має відповідні здібності.

## ТЕМА 14. ПОНЯТТЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ

1. Зміст, складові самоменеджменту
2. Напрями досліджень самоменеджменту
3. Концептуальна модель самоменеджменту
4. Закони самоменеджменту

### 1. Зміст, складові самоменеджменту

Виникнення самоменеджменту як нового напрямку у традиційному менеджменті пов'язують із суспільною потребою у використанні та розвитку творчого потенціалу менеджерів і працівників.

Самоменеджмент – це послідовне та цілеспрямоване використання ефективних методів роботи у повсякденній практиці з оптимальним використанням власних ресурсів для досягнення власних і професійних цілей.

Самоменеджмент – оптимальне управління власними можливостями, технологіями, засобами та методами для досягнення збалансованого робочого ритму і ритму життя.

Самоменеджмент – самопізнання, робота особи над собою для професійного розвитку.

Самоменеджмент – вироблення вмінь у напрямі ефективної організації, планування діяльності та часу особистості. З боку менеджера важливо знати й ефективно впроваджувати головні управлінські процеси, які поділені на рівні (рис. 14.1).

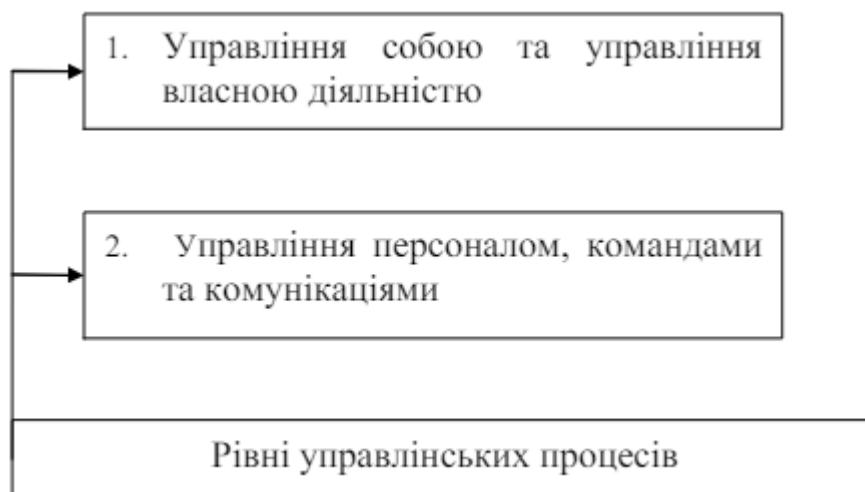


Рисунок 14.1 – Рівні управлінських процесів у самоменеджменті керівника

1. Перший рівень – управління собою та управління власною діяльністю.
2. На другому рівні менеджер переходить до управління персоналом, командами та комунікаціями.

Самоменеджмент сприяє формуванню умінь і навичок менеджера та виявляється в:

- 1) продуманих особистих цінностях;
- 2) правильному, чіткому формулюванню та розумінню цілей;
- 3) пізнанні своїх можливостей та їхніх меж;
- 4) ефективному використанні часу, енергії, знань;
- 5) організації власної роботи та роботи персоналу;
- 6) умілому управлінні працівниками;
- 7) здатності справлятися зі стресами;
- 8) умілому вирішенні управлінських проблем;
- 9) здатності управляти конфліктами;
- 10) здатності створювати належний організаційний клімат, корпоративну культуру;
- 11) особистому творчому розвитку та управлінні талантами працівників;
- 12) здатності адаптації, стійкості до змін;
- 13) ефективному управлінні кар'єрним просуванням;
- 14) організації комунікаційного процесу;
- 15) умілому створенні власного іміджу;
- 16) можливості ефективного ухвалення рішень;
- 17) здатності створення, розвитку команд.

На рівні щоденної практики здатність до самоменеджменту – це вміння людини забезпечити та підтримувати: здорове тіло; енергійність, оптимізм, життєстійкість; спокійний і збалансований підхід до життя, роботи; відпочинок для тіла, розуму.

Самоменеджмент – це новий напрям у сучасному менеджменті, який виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації:

- 1) зростання масштабів, динамізм змін у підприємстві та бізнесі жадають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок керування, боротьби з можливістю власного відставання, безперервності саморозвитку;
- 2) невизначеність та напруженість у різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних із цим стресів потребують від менеджерів вміння керувати собою;
- 3) перетворення творчого потенціалу працівника в коштовний капітал організації висуває вимогу зберігати та розвивати цей потенціал, у тім числі й самих працівників;
- 4) традиційні школи вичерпали можливі методи керування, тому

менеджери повинні опанувати сучасні управлінські способи переоцінки свого потенціалу та працювати над його розвитком.

Головне завдання самоменеджменту – забезпечити належну організаційну культуру та соціальну гармонію з боку не тільки керівника, менеджера, а й за участі кожного працівника організації. Ефективний самоменеджмент неможливий без прийняття на себе певних зобов'язань і відповідальності керівників, менеджерів, окремих працівників. І це робота насамперед в інтересах організації, а не своїх особистих.

Причини неефективного самоменеджменту керівників полягає у тому, що професійним менеджерам бракує чіткої і зрозумілої перспективи; менеджери не ідентифікують себе з тим, що робить їхня організація, не виявляють достатньої зацікавленості до своїх співробітників; вищі керівники та їхній апарат управління замкнулися на аналітичних питаннях, недооцінюють вплив зовнішнього середовища.

Самоменеджмент керівника з погляду управлінської ефективності можна розглядати як інтеграцію складових: бажання, цінностей, контексту та технологій. Це ті чинники, які варто враховувати під час визначення управлінської діяльності менеджера і його реалізації як керівника (рис. 2).



Рисунок 14.2 – Взаємозв'язок складових самоменеджменту ефективного керівника

Цінності – позитивна чи негативна значимість об'єктів навколишнього світу для людини (соціальної групи, суспільства загалом), визначається не їх властивостями, а залученістю в сферу людської життєдіяльності, інтересів і



потреб, соціальних відносин; критерій і способи оцінки цієї значимості, виражені в моральних принципах і нормах, ідеалах, установках, цілях.

Цінності – це те, що потрібно людині для задоволення потреб та інтересів, а також ідеї й їх спонукання як норми, цілі та ідеалу. У самоменеджменті усі цінності розділяють на професійні та особисті. Професійні цінності менеджера залежать від специфіки роботи і повинні співпадати із особистими цінностями.

Бажання – це прагнення, потяг до здійснення певних дій, ступінь прояву волі між звичайним «хочу» та виваженим рішенням чи вибором.

Бажання разом з ініціативою для менеджера – розвиток свого управлінського потенціалу, самостійна постановка собі завдань та завдань для працівників. Ініціатива полягає у творчому використанні умов, високій активності дій, готовності узяти на себе відповідальність за самостійно ухвалене рішення.

Технології самоменеджменту – комплекс засобів, операцій, процедур, алгоритмів, які потрібні для підтримки стану чи трансформації особистості в інший стан, отримання очікуваних результатів.

Технології – це конкретні дії, які необхідні для забезпечення передбаченого менеджером результату. Умови застосування технологій: відповідність технології контексту застосування; перетворення управлінських рішень у робочі інструкції та методики, простота й зрозумілість викладу.

Контекст – це розуміння власного «входження» у зовнішній світ і того, що без урахування оточення менеджера важко керувати та управляти організацією.

Як найпростіший спосіб розуміння бізнес-контексту розглядають зворотну піраміду, де серед головних фільтрів виділяють (рис. 14.3):

- 1) знання, розуміння основних географічних та інших фізичних умов, які визначають роботу менеджера;
- 2) знання та розуміння специфіки галузі;
- 3) знання та розуміння специфіки організації;
- 4) знання та розуміння робочих функцій менеджера, завдань на робочому місці.

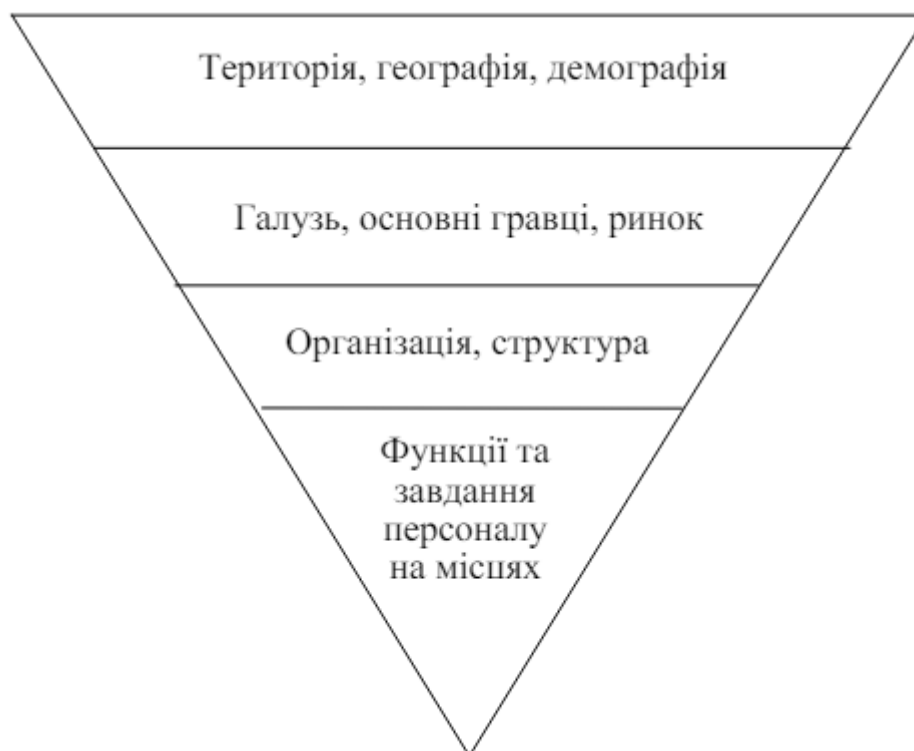


Рисунок 14.3 – Зображення змісту контекстного аналізу

Ефективність роботи менеджера визначають через результативність і ефективність управління його особистої роботи, діяльності працівників, внутрішнім і зовнішнім світом менеджера. Керівнику, перед тим як управляти іншими, треба самому стати ефективним управлінцем, організованою людиною.

## **2. Напрями досліджень самоменеджменту**

Серед головних досліджень у сфері самоменеджменту варто виділити такі концептуальні підходи до самоменеджменту.

1. Концепція самоменеджменту Л. Зайверта. На думку автора, головна мета самоменеджменту – максимальне використання власних можливостей, свідоме керування плином свого життя (самовизначення) та переборювання зовнішніх обставин на роботі і в особистому житті. Перевага - раціональне використання та заощадження власного часу.

На самоменеджмент покладають виконання певних функцій, які перебувають у визначеній взаємозалежності та зазвичай реалізуються у такій послідовності: формулювання цілей (аналіз і формування особистих цілей); планування (розроблення планів і альтернативних варіантів своєї діяльності); ухвалення рішень (ухвалення рішень про майбутні дії); реалізація й організація (складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу для виконання сформульованих завдань); контроль (самоконтроль і контроль підсумків, у разі потреби – коректування цілей); інформація та комунікація

(пошук і обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків).

Автор розробив техніки, методи реалізації усіх функцій, виявив очікуваний результат, сформував рекомендації щодо використання цих методів для ефективною реалізації кожної з функцій (оцінки реального положення справ, інвентаризації втрат часу); подав практичні поради для зменшення витрат часу; запропонував психологічні тести для самооцінки особистісного потенціалу.

2. Концепція самоменеджменту М. Вудкока і Д. Френсіса побудована на ідеї обмежень. Під обмеженнями автори розуміють чинники, які стримують потенціал, результати роботи організації та групи індивідів. Щоб провести прискорений саморозвиток, треба вивчити, усвідомити і подолати обмеження, які перешкоджають успіху й особистому зростанню. Концепція обмежень дає змогу виконувати всебічну перевірку наявних здібностей і пошуку реальних шляхів розвитку особистих і ділових якостей.

До головних обмежень, за якими необхідно оцінювати менеджера, належать: невміння керувати собою та впливати на людей, розмиті особисті цінності, неясні та нечіткі особисті цілі, зупинений саморозвиток, недолік творчого підходу, недостатнє розуміння суті, особливостей управлінської праці, слабкі навички до керівництва, не здатність керувати, невміння вирішувати проблеми, навчатись самому, навчати інших працівників, низька здатність формувати та управляти колективом.

3. Міждисциплінарна модель самоменеджменту, яка ґрунтується на сукупності суспільних наук В. Карпичева. Контури моделі визначені окремими загальними концептуальними положеннями:

- самоменеджмент – система, яку варто охарактеризувати як «керована анархія». Самоменеджмент є об'єктом дослідження соціосинергетики (теорії самоорганізації відкритих, динамічних, нерівноважних соціальних систем) і спрямований на суб'єкт керування, розкриття питань самоврядування, самоорганізації, саморегуляції, самовиховання;

- самоменеджмент вписаний у людську природу (біоритми, генетична програма), тісно пов'язаний із організацією (речей, людей, ідей, відносин), соціальним управлінням;

- самоменеджмент – це спосіб організації життя, а не набір правил. Він тісно пов'язаний з релігійним способом організації життя, особливо в напрямі пошуку нових можливостей, зміцнення духу та волі, приборкування неадекватних бажань;

- найважливіше питання самоменеджменту – розвиток особистості завдяки сформованому методичному забезпеченню.

4. Концепція самоменеджменту В. Андрєєва. Центральна ідея концепції - виділення та саморозвиток творчих рис особистості, самореалізація в одному, а

найчастіше у декількох видах професійнотворчої діяльності. Підґрунтям для саморозвитку особистості є визначення власного типу творчої особистості. Для цього автор запропонував 18 характеристик різних творчих типів особистості менеджера: цілеспрямований, генератор ідей, рішучий, гнучкий, вимогливий, незалежний, енергійний, авторитетний, оптиміст, практик, принциповий, комунікабельний, лідер, новатор, конкурентоздатний, інтелігентний, революціонер, реформатор.

Усім характеристикам типів особистості дають оцінку в балах за дев'ятибальною шкалою і будують профіль творчої особистості, визначивши сильні та слабкі сторони. Дослідник запропонував тести та методики для оцінювання, розвитку потрібних сторін особистості: менталітету, рівня інтелігентності та конкурентоздатності, спроможності до ризику, самоврядування, комунікативно-лідерських здібностей, саморозвитку. На підставі результатів самооцінки сформовано методичні поради для розроблення програм самоосвіти й саморозвитку.

5. Концепція самоменеджменту А. Хроленко, яка ґрунтується на ідеї культури ділового життя. Через визначення культури розкривається структура цільових орієнтирів самоменеджменту, що виявляється в техніці особистої роботи менеджера, культурних взаєминах із людьми, в умінні вести ділові бесіди й організувати наради, писати особисті та ділові листи, проводити виступи, планувати власне життя та відпочинок.

Ця концепція впливає на кар'єру через підвищення ділового потенціалу працівника. Водночас у концепції немає блоку самооцінки. Тому методичні поради придатні лише для «загального вживання» без обліку можливостей і спрямованості конкретної особистості.

6. Концепція самоменеджменту А. Бербеля і Х. Швальбе зорієнтована на кар'єру та зв'язок кар'єри з успіхом. Головний мотив просування кар'єрою сходиною менеджера – орієнтація на досягнення успіху, тобто результат діяльності, співвіднесений з очікуваннями, системою цінностей, життєвими цілями індивіда, який одержує позитивну суспільну та соціальну оцінку. Особи, які орієнтуються на успіх, опираються насамперед на власні ділові якості. Шлях до успіху пролягає через самопізнання й удосконалення своїх ділових якостей.

7. Концепція самоменеджменту Дж. Моргенстерн. Основа концепції – максимальне використання власних можливостей для гармонізування здоров'я, задоволення та взаємин завдяки ефективній самоорганізації. Особиста організованість стає найважливішим навиком для виживання в сучасному світі, де досягають успіху лише ті, хто уміє ефективно організувати себе та своє оточення. Для підвищення професійної конкурентоздатності, зміцнення репутації виділено елементи концепції.

- Формування стратегічних цілей власного життя і на їхній підставі створено систему планування часу для досягнення поставлених цілей, концентрації на головних цілях.

- Створення системи ефективно організації простору, предметної сфери й інформації, яка ґрунтується на особливостях особи, потребах і цілях.

- Вироблення навиків підтримування рівноваги між роботою й особистим життям.

- Формування умінь контролювання часу, визначення термінів завершення виконання завдань, вчасне їх виконання.

- Вироблення навиків зниження навантаження та стресу на робочому місці для успішної роботи в умовах кризи, нестачі часу або в ситуації невизначеності.

- Формування головних управлінських умінь і навиків під час роботи з персоналом, оточенням.

Автор розробив окремі поради з організації власної справи у сучасних ринкових умовах.

8. Концепція самоменеджменту К. Кінана. Самоменеджмент, на думку дослідника, дає змогу менеджерам вирішувати питання власного самовдосконалення у напрямі формування спроможності до самоконтролю, керування життєвими ситуаціями. Елементи концепції така: самооцінка; уміння постояти за себе (наполягти на своєму, уміння сказати «ні»); вміння боротись із стресом і бути наполегливим; уміння взаємодіяти з навколишніми.

У процесі дослідження виділили види самоменеджменту як дві форми самоаналізу: визначення типу особистості для детальнішої реалізації власного потенціалу та проведення аналізу вчинків особистості для забезпечення гармонізації взаємовідносин.

9. Концепція самоменеджменту В.А. Абчука. Основа концепції – етичні принципи та норми поведінки менеджера з погляду моралі, від дотримання яких залежить успішність менеджменту. Суспільний, культурний, соціальний, економічний розвиток ставить до менеджера все нові моральні, етичні вимоги. Важливий обов'язок менеджера – залучати персонал організації та самого себе до етичної поведінки. Для цього треба планувати та систематично вивчати етику менеджменту, етичне виховання колективу, контролювати дотримання етичних норм.

Найважливіше етичне завдання, яке має вирішувати менеджер – проблема його соціальної відповідальності, невиконання організацією певних обов'язків перед суспільством, необхідність добровільно брати участь у вирішенні соціальних проблем населення тієї країни, в якій він працює.

10. Концепція самоменеджменту В.П. Шейнова і В.Г. Шипунова. Автори пропонують методи та правила ефективного використання робочого часу,

прийоми і принципи ораторського мистецтва, організації та планування виступів, ділових нарад, які допоможуть менеджерів налагодити свої справи. Важливе значення для менеджера має організація виступів, вміння володіти мовою і голосом, захоплювати і керувати публікою, колективом, вільно розвивати і відстоювати власну думку, надавати аргументи, сперечатись, виявляючи глибоку переконаність, ерудицію, захопленість.

11. Концепція самоменеджменту Н. Лукашевича. Для успішного розвитку менеджера як ділової людини варто особливу увагу зосереджувати на виробленні та вдосконаленні вміння самоорганізовуватись та досягати успіху в кар'єрному зростанні. Для цього менеджерів варто розвивати у собі ерудованість, цілеспрямованість, чесність, комунікабельність, критичність мислення, скромність, відповідальність.

12. Концепція самоменеджменту А. Бішофа та К. Бішофа. Під самоменеджментом автори розуміють ключову техніку, підґрунтям якої є процес вироблення вміння формувати особисті професійні цілі для їхнього досягнення, ефективно організовуючи власну роботу, використовуючи правильно час, вміло співпрацювати з колегами. Дослідники відкорегувати перелік характеристик для самоаналізу професійної компетентності менеджера, довели переваги послідовного організування часу, сформулювали принципи роботи людини у групі. Особливе значення – вирішення питань підготовки до ділових взаємин, неутрудненого спілкування, ефективного публічного виступу.

13. Концепція самоменеджменту І. Добротворського зорієнтована на самоконтроль як центральну ідею і необхідний елемент самоменеджменту людини в процесі досягнення професійного успіху. Щоб втілити прагнення до успіху в реальність менеджерів треба сформувати чітку життєву філософію, що характеризується вмінням особистості навчатися на власному досвіді, робити позитивну самооцінку, не концентруватись на своїх неуспіхах, звільнитись від ілюзорних переконань і конструювати власне майбутнє в уяві.

14. Концепція самоменеджменту В. Колпакова сконцентрована на ідеї управління на рівні самоорганізування менеджера. Головні напрями самоменеджменту – перетворення особистості менеджера, економія часу, виявлення та використання власних можливостей.

15. Концепція самоменеджменту Р. Клонінгера. В основу концепції покладено формування особистості, яка враховує біологічні, соціальні, психологічні та культурні чинники. Біологічною базою для розвитку якостей особистості є темперамент, який можна розуміти як індивідуальний набір емоційних реакцій і навичок, що виявляються на подразники навколишнього середовища, які зумовлені генетично.

Модель особистості, на думку автора, формується завдяки поєднанню

темпераменту та характеру. Серед елементів, які описують темперамент, у цій моделі виділено (рис. 14.4):

- здатність до пошуку нового, тобто схильність активно реагувати на нові стимули;
- уникання пошкоджень, тобто тенденція гальмування дій у відповідь на негативні стимули;
- залежність від винагородження: схильність до підтримування поведінки, працездатності у відповідь на позитивну винагороду;
- наполегливість, витривалість і завзятість, тобто здатність самостійно підтримувати певний вид діяльності.



Рисунок 14.4 – Взаємозв’язок темпераменту та характеру у процесі формування особистості

Характер – це властивості особистості, які набувають у процесі розвитку, тобто риси особистості, що формуються в період її розвитку та пов’язані зі прийняттям себе (власних цілей і цінностей). У подальшій моделі особистості характер розглядають як самокерування, здатність до співпраці та автотрансцендентність, самоперевершення, тобто здатність людини стримати власне «Я» і визнати «Я» сторонньої людини як невід’ємну частину навколишнього світу.

### 3. Концептуальна модель самоменеджменту

Підґрунтям концептуальної моделі самоменеджменту є принципи та закони самоменеджменту, які простежуються у діяльності менеджерів, не залежать від їхньої свідомості, волі, бажань. Ефективність самоменеджменту пов'язана з тим, наскільки менеджер враховує в своїй діяльності закони самоменеджменту, які визначають його дії, становлення, розвиток. Знання законів самоменеджменту, механізму їхньої дії, форми виявлення та використання в процесі життєдіяльності в конкретних умовах сприяють ефективному управлінню менеджером собою та підлеглими. Концептуальну модель самоменеджменту можна зобразити у вигляді схеми (див. рис. 14.5).



Рисунок 14.5 – Концептуальна модель самоменеджменту

Принципи самоменеджменту – це головні положення, правила, порядок становлення та розвитку менеджера. Підґрунтям системи принципів самоменеджменту є закони самоменеджменту. До головних принципів самоменеджменту належать:

1. Використання передових досягнень науки самоменеджменту (наявність фундаментальних знань та обізнаність з концептуальними основами самоменеджменту).

2. Використання мистецтва самоменеджменту, тобто вміння обмірковувати, передбачати, організовувати й оцінювати результати діяльності,



які виявляються у належному соціальнопсихологічному кліматі організації чи підрозділі, ефективному лідерстві тощо.

3. Використання культури самоменеджменту, який виявляється у ставленні до природи та суспільства. Завдяки самоменеджменту менеджер має змогу визначати засоби організування діяльності (життя) й власного розвитку. Самоменеджмент ґрунтується на системі норм і духовних цінностей.

4. Використання нагромадженого досвіду самоменеджменту, що становить сукупність знань та умінь менеджера, отриманих і набутих на практиці.

5. Використання єдності фізичного та духовного розвитку, яка є сутністю менеджера.

6. Персональної відповідальності менеджера за результати діяльності.

7. Поєднання особистих інтересів менеджера та зобов'язань, відповідальність перед організацією (індивідуальних і колективних, особистих і суспільних інтересів).

8. Принцип цілепокладання, формування особистих цілей, цілей розвитку команди працівників.

9. Формування стратегії самоменеджменту, тобто загального плану дій менеджера на майбутнє.

10. Принцип самоорганізації в самоменеджменті.

11. Визначення поведінки у різних ситуаціях відповідно до визначених правил.

12. Принцип ефективності стверджує, що варто проводити дії, які будуть приводити до результатів із найбільшим ефектом.

Стратегічне ставлення до діяльності, способу життя менеджера визначає самоменеджмент.

Під час розгляду місії менеджера варто мати на увазі «базові ідеї», які призначені для його самоорганізації. Місію розглядають як апріорний зміст, що заздалегідь визначає ставлення менеджера до діяльності в організації. Менеджер, керуючись місією, формує цілі і таким чином творить самокеровану діяльність. Стратегічні цілі опосередковані місією, а також цінностями, концепціями, ідеалами. Досягнення цілей менеджером залежить від організування усього процесу, ефективності використовуваних методів і засобів.

Дослідження менеджера згідно з головними вимогами передбачає визначення та перевірку відповідності менеджера головним якостям, які ставить до нього організація, дослідження рівня знань та умінь менеджера, отриманих впродовж своєї діяльності, сформованих компетенцій і здібностей менеджера.

Аналіз середовища діяльності менеджера передбачає вивчення сформованого в організації корпоративного клімату, культури, налаштованого стилю роботи. На підставі проведеного аналізу менеджер формує стратегію.

Під стратегією розуміють дії, правила ухвалення рішень і установок, які спрямовують процес розвитку менеджера в організації, засіб досягнення цілей. Стратегія – це загальний план дій, напрям діяльності та розвитку менеджера.

Результатом стратегічного самоменеджменту вважають появу нової якості та збільшення системного потенціалу для досягнення цілей у майбутньому з урахуванням адаптивності до перспективних змін середовища. Стратегії додають організуванню діяльності менеджера загальну спрямованість та індивідуальність, а також чіткі орієнтири.

Завдяки стратегії відбувається послідовне формування дій для досягнення цілей з використанням існуючих переваг менеджера, створення нових в умовах кооперативності, командного духу, сприятливого клімату, ефективного стимулювання подальшого розвитку.

Сформований стратегічний план дій менеджера виявляється у процесі організування діяльності менеджера і передбачає ефективне управління власним часом, планування особистої роботи менеджера з врахуванням усіх перешкод.

Дослідження та вимірювання результатів діяльності менеджера потребує проведення оцінювання управлінської діяльності менеджера згідно з встановленими методами, моделями, технологіями. Опанувавши повсякденний само менеджмент, можна усвідомлено використовувати технології, методи, прийоми, активну самостійну роботу менеджера.

Методи самоменеджменту – це способи, прийоми та шляхи впливу на пізнання явищ, процесів, речей і предметів. Головні методи такі:

- організаційні (ґрунтуються на організаційних відносинах, самостійній організації власної роботи, поведінки);
- розпорядчі (володіння своєю волею, діями на власний розсуд, вчинки відповідно до своїх бажань);
- соціологічні (представлені методами опитування для вивчення громадської думки щодо самоменеджменту);
- наукові (способи пізнання явищ і процесів, які відбуваються в організації, суспільстві, житті менеджера);
- аналітичні (опираються на аналіз, розділення явищ і процесів на складові частини, їхні дослідження, обґрунтування результатів досліджень).

Технологія – сукупність знань про прийоми, способи, методи самоуправління, самоорганізації, саморегулювання, самовиховання. Для досягнення майстерного володіння технологіями треба у процесі навчання засвоїти предметну інформацію, застосовуючи навички та технологічні схеми; навчання діяльності (несвідоме вивчення технологій, формування системи навичок); гри; тренінгам.

Форми організації самоменеджменту.

1. Індивідуальні – самостійне засвоєння знань, формування умінь і навиків, розвиток самооцінки, самостійність і ефективний самоконтроль.

2. Бінарні – взаємодопомога, розподіл обов'язків, розвиток відчуття відповідальності за результат спільної діяльності, стимул творчого змагання.

3. Групові – спільна організація дій, взаємна оцінка вчинків один одного. Така форма ефективна на нетривалий час, підвищується якість виконаної роботи.

4. Фронтальні – кожна особа поперемінно є виконавцем чи керівником, наставником, який підвищує відповідальність за свої знання перед колективом, активізує пізнавальну діяльність, розвиває ініціативність, комунікабельність, працьовитість.

Як видно з рис. 14.6, складовими елементами самоменеджменту як системи є цілі, суб'єкти, методи, об'єкти, управлінські рішення, інформація та комунікації.



Рисунок 14.6 – Система самоменеджменту у статистиці

Головна ціль само менеджменту – ефективно та результативно виконання завдань у визначені терміни, які простежуються через розвиток особистості, формування свідомості успішного самокерування, безупинне навчання та вдосконалення, розкриття внутрішніх можливостей, максимальне використання.

Основним рушієм реалізації цілей є суб'єкт самоменеджменту, в ролі якого розглядають особистість, менеджера, який управляє власною діяльністю, роботою підрозділу й організації загалом.

Раціональність рішень, які ухвалюють у системі само менеджменту, залежить від менеджера як особистості.

Рішення в системі самоменеджменту ухвалюють, коли потрібно вирішити конкретні проблеми або реалізувати заходи, спрямовані на удосконалення суб'єкта самоменеджменту. Управлінські рішення ухвалюють опрацювавши інформацію із зовнішнього середовища, в якому працює менеджер і його внутрішніх можливостей, досвіду, знань, компетенції, якостей. Ця інформація дає

змогу отримати нову інформацію про потенціал керівника, сучасні передові технології, методи самоменеджменту, закони та принципи.

Якщо керівники підприємств активізують заходи, спрямовані на використання самоменеджменту, то часто супроводжується конкретизацією або узагальненням певних об'єктів управління. Як об'єкти самоменеджменту варто розглядати: саморозвиток, самопізнання, самосвідомість, самодетермінацію, самовиховання, самоакцептацію, самовизначення, самоактуалізацію, самодисципліну, самотворення, самооздоровлення тощо.

Окремим елементом системи самоменеджменту є інформація та комунікації. Інформація в системі самоменеджменту – це дані про процеси і явища, методи і засоби, які характеризуються певними сутнісними ознаками і дають змогу ідентифікувати ці об'єкти, визначати їхні кількісні та якісні характеристики і дає змогу менеджерів здійснити ефективно управління самим собою та іншими. Визначення цілей у системі самоменеджменту і вибір способів їхнього досягнення є результатом перманентного акумулювання й обробки інформації, що отримує менеджер. Від її повноти, достовірності і своєчасності отримання залежить раціональність рішень, які ухвалює менеджер для досягнення власних цілей.

На рис. 14.7 зображено систему самоменеджменту у динаміці. Як видно з рис., система самоменеджменту взаємодіє з працівниками організації, зовнішнім середовищем. Ця взаємодія відбувається на засадах сприяння реалізації цілей самоменеджменту.

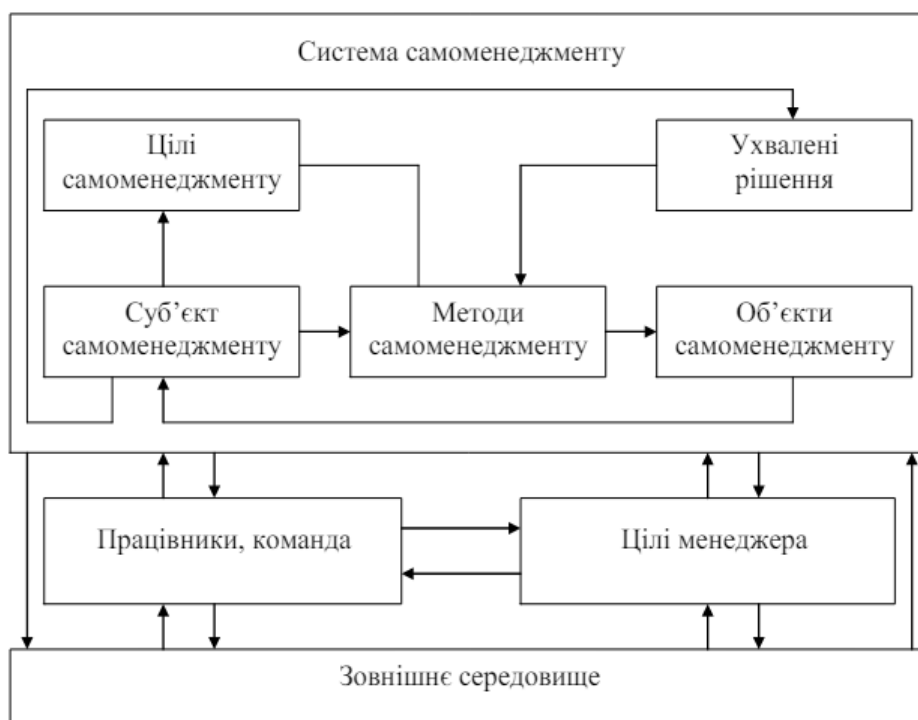


Рисунок 14.7 – Система самоменеджменту у динаміці

У системі самоменеджменту керівники визначають цілі, вибирають методи їхнього досягнення. Цей процес спрямований на досягнення цілей системи самоменеджменту і цілей менеджера.

Самоменеджмент можна розглядати також з позиції функціонального, кількісного та якісного та інших підходів. На рис. 14.8 зображено графічну схему самоменеджменту з позиції функціонального підходу.

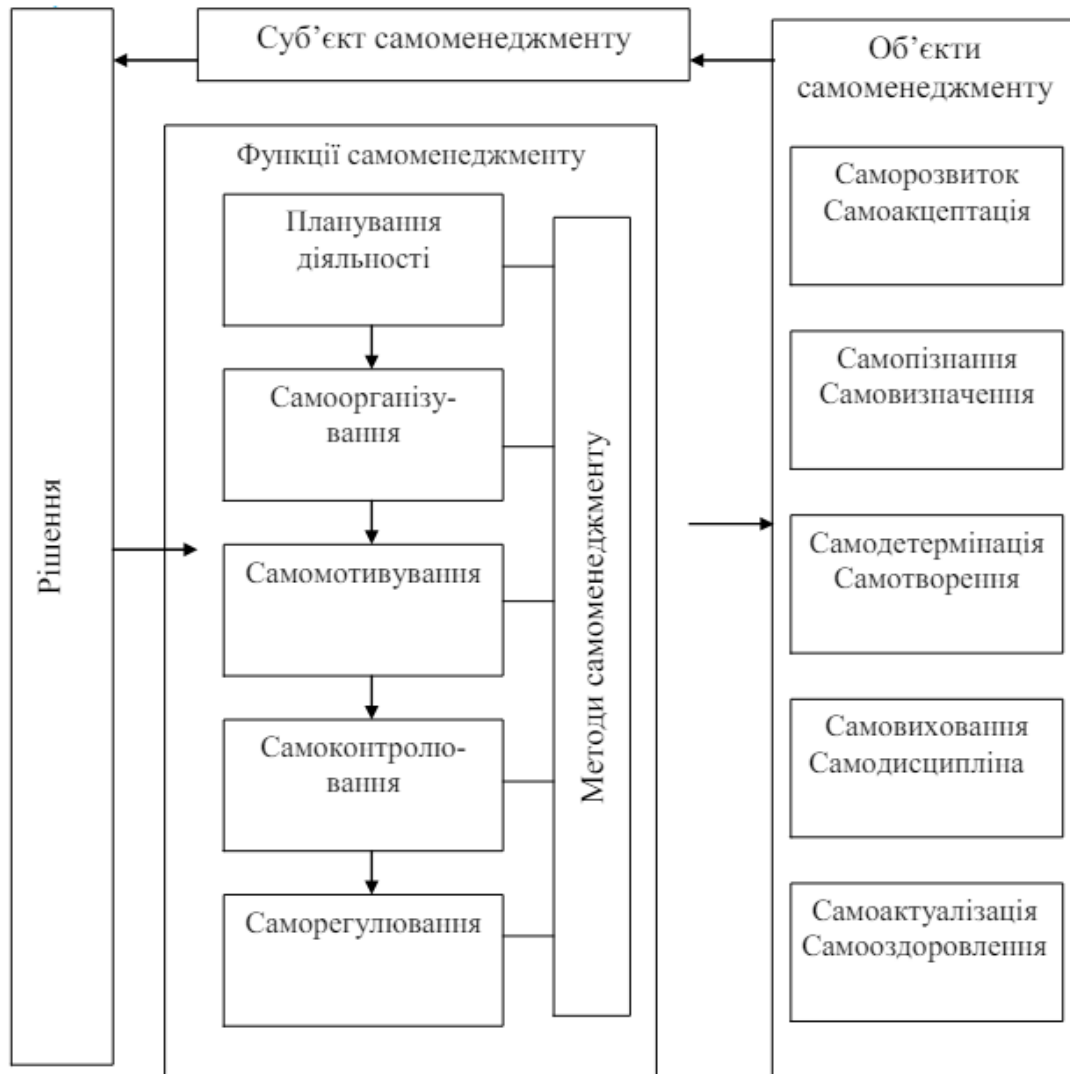


Рисунок 14.8 – Самоменеджмент з позиції функціонального підходу

За функціональним підходом самоменеджмент є конкретною функцією управління, яка реалізується через функції самоменеджменту (планування діяльності, самоорганізування, самотивування, самоконтролювання і саморегулювання). Особливість функцій – в їхню основу покладено конкретні об'єкти самоменеджменту: саморозвиток, самопізнання, самодетермінацію, самовиховання, самоакцептацію, самовизначення, самоактуалізацію, самодисципліну, самотворення, самооздоровлення.

У теорії управління функціональний підхід часто поєднується з системним

та іншими підходами.

Синтезування інформації є умовою адекватності висновків про об'єкти самоконтролювання в системі самоменеджменту. Результатом аналізування кількісних та якісних підходів може стати ідентифікування необхідності ухвалення рішень або висновок щодо відсутності необхідності реалізовувати коригувальні заходи. Якщо отримана інформація свідчить про проблему, то керівник, який здійснює самоменеджмент, виробляє рішення, реалізовує їх і проводить самоконтролювання виконання рішень, відстежуючи зміни кількісних та якісних результатів.

*Саморозвиток* – це усвідомлений і керований особистістю процес, внаслідок якого відбувається удосконалення фізичних, розумових і моральних потенцій людини, розгортання її індивідуальності. Саморозвиток особистості має діяльний характер: поза її власною активною діяльністю, бажанням і власним зусиллям у роботі над собою її особистісне формування неможливе; внутрішніми стимулами розвитку особистості є її потреби, мотиви, інтереси та установки.

Саморозвиток визначають через такі категорії: когнітивна сфера особистості (саморозуміння, самоповага, самоактуалізація, самоефективність), поведінкова сфера особистості (самоспонування, самозміни, самоствердження, самоперевершення), емоційна сфера особистості (самоінтерес, самоприйняття).

*Самовизначення* – цілісний свідомий акт мотиву, який має складну структуру, що охоплює когнітивний (уявлення), емоційний (переживання) і поведінковий (мотивація, стереотипність) компоненти. Самовизначення пов'язане зі спрямованістю в майбутнє, якісно іншим сприйманням часу, коли сьогодення постійно співвідноситься з майбутнім, оцінюється з позицій майбутнього.

*Самотворення* – форма самовизначення себе як безумовної сутності. Є споконвічною пізнавальною здібністю людини як людини та її абсолютним обов'язком. Важливим аспектом самотворення є система орієнтирів, яка дає змогу людині «не збитися» з дороги, і найважливіше – змінюючись, залишатися собою у найголовнішому, що становить її індивідуальну неповторність.

*Самопізнання* потрібне для вивчення себе, своїх якостей і можливостей, передбачає планування роботи над собою для самоудосконалення.

*Самодетермінація* – опосередкування одних цінностей, мотивів, життєвих відношень іншими. Поняття самодетермінації є родовим для поняття як автономія особистості. Тому воно є одним з абстрактно-загальних визначень свободи, однак не може ототожнюватися зі свободою. Свобода потребує від особистості утвердження себе, всупереч зовнішній детермінації та постійно переборювати власну обмеженість, успадковану від природи та соціального минулого.

*Самовиховання* – це процес цілеспрямованої роботи над розвитком і вдосконаленням людини. Самовиховання в інтелектуальній і духовній сферах набуває вигляду самоосвіти.

*Самоакцептація* є активністю особистості, що спрямована на усвідомлення власного Я та прийняття його на рівні екзистенційної суб'єктності. Особливістю самоакцептації є наявність позитивного настановлення щодо себе, яке формується під впливом зовнішніх акцептуючих настановлень до індивіда у процесі його неперервної соціалізації. Прийняття себе як самоцінності можливе насамперед як гармонійне поєднання виваженого, відфільтрованого й узгодженого спектра чужих оцінок і власних самооцінок.

*Самоактуалізація* – прагнення людини до якомога повнішого виявлення і розвитку своїх особистісних можливостей. Це безперервна реалізація потенційних можливостей, здібностей і талантів як звершення своєї місії, або покликання, долі тощо, як повніше пізнання, і отже, прийняття своєї власної початкової природи, як невинне прагнення до єдності, інтеграції чи внутрішньої синергії особистості.

*Самодисципліна* – це дисципліна власної поведінки, повний самоконтроль над нею; здатність вживати дії незалежно від бажання й емоційного стану людини. Самодисципліна – вищий рівень, досягнення якого є кінцевою метою управління.

*Самооздоровлення* – це комплекс природних, методичних і технологічних засобів, використання яких гарантує підтримку активного, здорового та повноцінного життя людини.

*Планування своєї діяльності* – процес розроблення плану особистої праці менеджера, щоденної роботи, середньо- і довгострокових завдань, раціонального використання ресурсів і часу згідно з визначеними цілями.

*Самоорганізування* – ефективне управління часом, простором та інформацією, ефективна організація власного робочого місця та загального офісного простору, прообраз моделі організації взаємодії зі своїми підлеглими. Самоорганізація менеджера виявляється в стилі керівництва, який реалізує менеджер на практиці. Самоорганізація в цьому сенсі характеризує особистість як конструктивно сформованого, адекватно мислячого, самозабезпечуючого та цілеспрямовано розвинутого суб'єкта.

*Самотивування* – емоційне підкріплення здійснених вчинків, усвідомлення своїх успіхів. Самотивування сприяє позитивним емоціям, які закріплюють успіхи особи, досягнуті в процесі самовиховання. Самотивування передбачає способи доцільнішого, ефективнішого, зручнішого виконання роботи.

*Самоконтролювання* – усвідомлення й оцінка особистістю власних дій,

психічних процесів і станів; вміння підкорити емоції власному розуму. Це процес визначення відхилень програми самовиховання від поставлених завдань з наступною корекцією програми або поведінки особи. Самоконтроль забезпечує підпорядкування різних видів діяльності мотиву самоудосконалення.

*Саморегулювання* – властивість особистості налагоджувати і підтримувати на визначеному, постійному рівні показники діяльності; усвідомлювати і контролювати ситуацію, процес; здійснюється у поєднанні енергетичних, динамічних і соціальнозмістових аспектів. Аналіз закономірностей саморегулювання індивіда дає змогу виявити, що вони залежать від особливостей нервової діяльності, від особистісних якостей і від звичок в організації дій, сформованих у процесі виховання.

#### **4. Закони самоменеджменту**

Усі закони самоменеджменту можна виокремити у такі види.

1. Загальні закони, які відображають найсуттєвіші зв'язки, відносини між діяльністю людини та різними явищами природного і громадського життя.

2. Специфічні закони відображають зв'язки між самоуправлінням особи та елементами зовнішнього середовища.

*До головних загальних законів самоменеджменту належать:*

1. Закон цілепокладання. Кожна людина має ціль (навіть якщо її не усвідомлює), зумовлену (запрограмовану організмом) об'єктивними законами навколишнього середовища і специфічними законами функціонування певної людини або організації. Це потребує від людини, яка визначає ціль у житті, знати закони існування того середовища, де вона живе, і закони, які нею керують як біосоціальною і духовною системами, а також розкрити, вивчити і врахувати зовнішні і внутрішні чинники, які несуть вимоги цих законів.

Важливість знання цілі зумовлена тим, що особистість є основою механізму самокерування і для неї формується відповідна система управління. Закон визначає, що вибір цілі управління менеджера повинен відбуватись на підставі об'єктивних законів його життя і специфічних законів функціонування. Враховуючи закон цілепокладання, можна говорити про пріоритетність цілей над засобами їхнього досягнення. Цілі управління, а відповідно і засоби їхнього досягнення, є духовними та моральними.

2. Закон необхідної різноманітності. Цей закон визначає: чим складнішою і різноманітнішою є особа, тим складнішими і різноманітнішими повинні бути механізми та система управління нею. Менеджер, який має глибокі знання і досвід, може ефективніше управляти собою у конкретних ситуаціях. Тому суть закону полягає в тому, що керуюча підсистема повинна мати достатню розмаїтість керуючих впливів і пропускну здатність для перероблення



інформації, ухвалення управлінських рішень, щоб успішно впоратись з розмаїтістю системи, а також забезпечити її функціонування і розвиток відповідно до заданої програми. Це означає, що інформація повинна містити максимум даних, які дають змогу забезпечити формування керуючих впливів відповідно до розмаїтості об'єкта управління.

Закон стверджує, що керуючий орган повинен бути готовий до змін керованого об'єкта. Порушення цього закону виявляється у випадку, коли менеджер виправдовується: «Цього я не знав, не очікував, все це випадковість». Закон визначає, що існує деякий мінімум інформації, потрібний організму керування (мозкові людини) для прийняття рішення та створення відповідної різноманітності керуючих впливів (команд). Чим складнішою є людина як об'єкт управління, тим складнішим, розвиненішим повинен бути орган керування і більшою самостійністю, свободою він повинен відрізнятись.

3. Закон відповідності – основний закон життя. Закон стверджує, що живий організм є складовою відособленою системою, внутрішні сили якої врівноважуються з зовнішніми силами навколишнього середовища протягом усього життя. Враховуючи цей закон, людина у своїй життєдіяльності виявляє лише ті якості, реалізує можливості, розвиває здібності, яких вимагає від неї навколишнє середовище. Ступінь виявлення якостей, здібностей і потенційних можливостей значно вищий від вимогливого середовища існування. Людина, на думку В. Франкла, – це тілесно-душевно-духовне ціле, споконвічно вільне стосовно зовнішніх і внутрішніх, психічних, соціальних і біологічних обставин та обмежень.

4. Закон традиції. Традиція є механізмом функціонування культури, системою зв'язків сьогодення з минулим. Із використанням цього зв'язку відбувається вибір, стереотипізація досвіду та передавання стереотипів, які потім знову відтворюються. Динаміка культурної традиції – це постійний процес подолання одних видів соціально організованих стереотипів і утворення нових. Традиція є стрижнем соціальної самоорганізації та самоорганізації людського розвитку. Формування традиції передують формуванню у свідомості людини нової моделі світобудови, уявлення про світ загалом, і про його соціокультурний устрій особливо.

Закон виявляється у збереженні впливу традицій і звичаїв на людину за різних перебудов, змін системи управління.

5. Закон руху (зміни). Цей закон потребує врахування у процесі діяльності руху до цілей у зовнішньому середовищі та цілей, які поставив менеджер. Відповідно до змін внутрішнього (освіта, здоров'я) і зовнішнього середовища необхідно періодично перебудовувати, підлаштовувати механізм управління собою (адаптуватися). Людина – відкрита система самокерування. Невиконання

рекомендацій цього закону призводить до кризи, сходження з наміченої життєвої траєкторії до стратегічних особистих цілей.

6. Закон зворотного зв'язку. Виконання цього закону досягається завдяки порівнянню досягнутого результату з плановим, а також втілення тактичних цілей із врахуванням стратегічних цілей. Вимоги цього закону реалізуються через функцію контроль. Це дає змогу вчасно координувати свої зусилля зміною регулювальних впливів відповідно до інформації про результати.

7. Закон резонансного порушення системи. Людина як нелінійна система має низку керуючих параметрів, діючи на які можна виконати вирішальний вплив на її функціонування і розвиток, положення на життєвій траєкторії руху. У людини в процесі життєдіяльності сформовано підпрограми реакції на життєві ситуації.

8. Закон ентропії (перетворення) – кількісна міра невизначеності ситуації. Досягнення успіху людиною потребує великих потоків енергії. Чим більше ентропії виробляє біосоціальна система (людина), тим життєздатнішою вона є. Зростання ентропії залежить від можливості самоорганізації, збільшення кількості елементів, які становлять систему. Людині потрібні активна життєва позиція та свобода вибору. Життєва стійкість особи може бути статичною і динамічною. Людина, яка самоорганізовується, повинна мати динамічну стійкість, тому що тільки за суттєвої зміни зовнішніх умов вона збереже свої позиції.

9. Закон збереження енергії. Система (людина) може витратити вільної енергії не більше тієї кількості, яка міститься в системі або залучається до неї з зовнішнього середовища. Основні напрями витрачання системою (людиною) вільної енергії: виконання роботи з підтримки основних функцій системи (дихання, їжа тощо), розсіювання (дисипація) енергії в зовнішнє середовище (спілкування, виконання завдань тощо); зміна внутрішнього запасу енергії (емоції, хвороба тощо).

Цей закон свідчить про те, що людина для підтримки своєї життєдіяльності постійно витрачає енергію. З віком енергетичний запас особистості поступово зменшується. Потрібно розумно витрачати власний енергетичний потенціал, спрямовувати енергію на виконання невеликої кількості цілей, не розпорошувати її дарма. Якщо за певний період витрати енергії системою відповідає надходженню вільної енергії ззовні, то спостерігається режим стійкого функціонування системи. Для підтримки належного рівня працездатності, виконавши певну роботу та завдання, людина повинна дати можливість організму відновити енергетичний потенціал, рівноцінно тому, скільки було затрачено. Якщо ж за певний період витрачання системою вільної енергії перевищує її надходження ззовні, то у системі починають зменшуватися запаси

вільної енергії, створюються передумови регресивного розвитку (деградації) системи. Наприклад, надмірна трудова діяльність (трудоголізм) може призвести до виснаження організму людини, хвороб.

10. Закон балансу притоку-відтоку енергії (ентропії). Система прямує до балансу і впорядкування. Наслідки закону.

- Чим менше притоку енергії в системі, тим менше потрібно забезпечувати її відтік для впорядкування системи. Тобто, людина постійно повинна пам'ятати, що ліпше не давати організмові надлишкових фізичних навантажень, не перенасичувати зайвою інтелектуальною працею, ніж рівноцінно відновлятися після цього. Оскільки «не смітити легше, ніж прибирати», або «чисто не там, де прибирають, а там, де не сміять». Отож, варто постійно підтримувати баланс функціонування людини.

- Невеликий впливаючий імпульс, який діє тривалий час, може принести більше вигоди або завдати більшого збитку (залежно від напрямку дії), ніж більша за величиною дія короткострокового характеру. Іншими словами, «вода камінь точить», «терпіння і праця усе перетруть». Тобто, людина повинна постійно розвиватись (тренування, навчання) для досягнення поставлених життєвих цілей.

11. Закон адекватності реакцій системи на виклики зовнішнього середовища. Існує певний гіпотетичний оптимум адекватності реакцій системи на зміни зовнішнього середовища за якістю (правильністю) і своєчасністю (швидкістю); відхилення від цього оптимуму призводять до збільшення виробництва системою ентропії (зниженню її відтоку в зовнішнє середовище).

Наприклад, на діяльність людини впливає багато змін зовнішнього середовища. Такими змінами, зокрема, можуть бути: зміна кліматичних умов, середовища проживання, місця праці тощо. Ці зміни в зовнішньому середовищі є сигналами (викликами) для перебудови роботи людини. Вона вимушена ухвалювати рішення зі зміни режимів своєї діяльності. Наскільки правильно людина реагуватиме на сигнали зовнішнього середовища, настільки успішними будуть результати її роботи.

12. Закон інтеграції управління. Цей закон потребує самокерування різних спеціалізованих дій на різних ієрархічних рівнях і напрямках управління в єдиний управлінський процес у межах єдиної біосоціальної та духовної системи (організму) людини. Як інтегрувальні чинники виступають цілі, завдання й інтереси людини, суспільства, громади, природи, які потребують підтримання нормальної життєдіяльності та діяльності системи відповідно до змін середовища.

*Специфічні закони само менеджменту.*

1. Закон соціального спадкування. Людина у своєму житті виконує вимоги біологічних і соціальних законів. Ці вимоги реалізуються такими програмами:

- генетична, яка впливає з інстинктів, сприяє адаптації людини в суспільстві на генетичному рівні. Вона визначає натуру людини, тип її інтелекту. Домінуючі інстинкти постійно вимагатимуть від підсвідомості певної спрямованості в житті, професійної спеціалізації;

- друга програма містить виховання, умови життя в процесі соціального нагадування. Це також неусвідомлювана програма людини;

- третя програма ґрунтується на усвідомленні системи цінностей, принципів, змісту життя.

2. Закон єдності свідомого та несвідомого. Дії, вчинки людини визначаються не тільки її мисленням, філософією, а й роботою несвідомого. Всі внутрішні фізіологічні процеси в організмі керуються підсвідомою діяльністю. Академік А. Ухтомський визначив «..., що із складних глибин підсвідомого людина визначається у своїх вчинках, переживаннях і сприйняттях. Якщо в неї є бажання опанувати свою поведінку, то вона повинна опанувати глибини підсвідомого, тобто перебіг фізіологічних подій у собі, щоб через них опанувати і визначити потім свою поведінку, сприйняття, зміст життя в середовищі». Знання цього закону, механізми його дії дуже важливі в самокеруванні, тому що удача і невдача, надія і розчарування, здоров'я і хвороба, мудрість і дурість, щастя і нещастя – усе формується і керується підсвідомістю. На механізмі цього закону ґрунтуються техніки і технології самокерування, саморегулювання і самовиховання. Розвиток вищої нервової діяльності зумовлюється свідомістю, підсвідомістю та надсвідомістю:

- свідомість розвивається навчанням, освітою і мисленням;
- підсвідомість – наслідуванням, практичним досвідом;
- надсвідомість – грою.

*Свідомість* – функція мозку (одна з гіпотез), змістом якої є цілеспрямоване регулювання людини, її відносин з навколишнім світом. Робота свідомості – знання людини, мислення, самовизначенні, обрана ціль, система цінностей та інтересів. Вона забезпечується відчуттями, сприйняттям, увагою, мисленням, волею і почуттями.

*Підсвідомість* – підґрунтя життя, сукупність досвіду людства. Робота підсвідомості заснована на життєвих програмах людини, установках. Вона має величезний творчий потенціал. Підсвідомість зазвичай керує життєдіяльністю організму і поведінкою; допомагає свідомості в критичних ситуаціях.

3. Людський мозок, почавши працювати в якомусь напрямі, набуває схильності працювати в тому ж напрямі й за інших зовнішніх подразників. Механізм дії цього закону пояснює багато звичок: поганих і добрих. Добрі звички – коли не замислюючись за інерцією особа прокидається, робить фізичні вправи, йде на роботу тощо. Погані, коли за інерцією не бачить і не чує, не відчуває, який

прекрасний світ, зупиняє свій розвиток.

4. Закон установки. Життєдіяльність і діяльність людини, її вчинки, способи досягнення цілей здебільшого визначаються установками (спрямованістю діяльності). На підставі систематично повторюваних впливів у головному мозку формуються системи рефлексів, які перетворюються на підпрограми поведінки. Особливістю є неусвідомленість створення цих установок. Впливаючи цілеспрямовано, змінюємо свої бажання.

5. Закон домінанти. Дія цього закону виявляється, коли під впливом сприйняття осередку підвищеної збудженості відбувається домінування реакцій, спрямованості діяльності, способів мислення, дій у корі головного мозку. Домінанти виникають із слідів минулого, залишених у головному мозку, зовнішнього і внутрішнього впливів. Вони виявляються у посиленні сприйняття світу: дають змогу «відкрити очі та вуха» у спонуканнях до творчості, до формування інтересів; зробити власне рішення домінуючим у прямуванні до цілі.

6. Закон рефлекторного характеру діяльності. Основою всіх діяльнісних актів людини є рефлекси: безумовні (вроджені) та умовні (набуті) – закономірні реакції організму на дію зовнішнього та внутрішнього середовища. У системи рефлексів людини особливе місце займає рефлекс цілі – прагнення володіти предметом подразнення. Цей рефлекс є основою спонукання до діяльності, вироблення життєвої енергії кожної людини.

7. Закон випереджального відображення дійсності. Мозок приймає рішення з певним просторово-часовим випередженням стосовно майбутніх подій.

8. Закон впливу емоцій. Дія людини залежить від емоцій і почуттів. Прагнення досягнути цілі пов'язане зі зростанням енергії, тонізацією (підвищення тону) діяльності всіх систем організму та посиленням його функціонування.

9. Закон вольової детермінації. Полягає у здатності людини свідомо регулювати свої вчинки та дії, долати перешкоди.

Розглянуті закони дають змогу вибирати ціль життя, формувати плани дій планувати досягнення цілей з оптимальною втратою життєвих сил.

## Список літератури

1. Конституція України від 28.06.1996 №254к/96-ВР, Відомості Верховної Ради України (ВВР), Україна, 1996, № 30, 141 с
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. Москва : Дело, 1992. 702 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 2002. – 416 с.
4. Акер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Акер. Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
5. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Навч. посібник. - К. : «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. - 336 с.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2006. – 360 с
7. Друкер П. Завдання менеджменту в ХХІ столітті. – М. : Вільямс, 2010. - 272с
8. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2014. – 448 с.
9. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – 3-те вид., випр. і доп. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2018. – 435 с.
10. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 216 с.
11. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 312 с.
12. Файоль А. Управління – це наука і мистецтво / А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 351 с.
13. Хміль Ф.І. Менеджмент / Ф.І. Хміль. – К.: Вища школа, 2005. – 357 с.
14. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп.– Київ : Кондор, 2018. – 434 с
15. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посіб. Луцьк: Терен, 2017. 278 с.
16. Білорус Т. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Атіка, 2009. 160 с.
17. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
18. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. Київ : Атіка, 2007. 564 с.
19. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К,

2015. 550 с

20. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
21. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 576с.
22. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
23. Ігнатська І. А., Паливода О.М., Янковой Р.В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. К.: КНУТД, 2014. 360 с.
24. Кравченко В.О. Менеджмент. Одеса: Атлант, 2013. 165с.
25. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук.ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с
26. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник / Т. О. Дяченко; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т. – К.: Кондор, 2010. – 174 с.
27. Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / І. А. Косач, Л. С. Ладонько, І. В. Калінько. - К.: Кондор Видавництво, 2014. - 217 с.
28. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник.– К.: Каравела, 2005. - 496с.

Навчальне видання

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Частина 2

курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої

освіти спеціальності 073 «Менеджмент»  
денної та заочної форми навчання.

*Упорядник:*

БОЖИДАЙ Ірина Ігорівна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New

Roman Папір для цифрового друку.

Друк ризографічний.

Ум. друк. арк. \_.

Наклад \_\_\_\_\_ пр.

ДБТУ

61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44