МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

М. М. Новікова, А. Б. Швед

ВСТУП ДО ФАХУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2022

УДК 005.5-027.555

Новікова М. М. Вступ до фаху : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / М. М. Новікова, А. Б. Швед ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 147 с.

Автори:
д-р екон. наук, проф. М. М. Новікова,
канд. екон. наук, ст.викл. А. Б. Швед

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

Г. В. Запорожець, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 1 від 01 вересня 2022 р.

© М. М. Новікова, А. Б. Швед, 2022
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 5
МОДУЛЬ 1 ВСТУП ДО ФАХУ……... 7
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ…… 7
ТЕМА 1 МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ЗНАНЬ……. 7
1.1 Зміст поняття «менеджмент» в контексті професійної діяльності..... 7
1.2 Менеджмент як наука та сфера практичної діяльності……..... 10
1.3 Переваги та недоліки сучасної концепції менеджменту…… 13
ТЕМА 2 СИСТЕМА МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА – ОСНОВА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ГОРОДЯН…… 15
2.1 Організації міського господарства…….. 15
2.2 Склад і структура міських систем……... 19
2.3 Особливості менеджменту публічної організації…….. 24
ТЕМА 3 ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ…… 27
3.1 Поняття публічної організації як системи…….. 27
3.2 Складові внутрішнього середовища публічної організації та їх характеристика……... 31
3.3 Складові зовнішнього середовища публічної організації та їх характеристика……... 37
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 МЕНЕДЖЕР – АДМІНІСТРАТОР ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІ……. 42
ТЕМА 4 МЕНЕДЖЕР-АДМІНІСТРАТОР – КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ……..... 42
4.1 Місце менеджера-адміністратора в системі управління публічною організацією……... 42
4.2 Професійні вимоги до менеджера-адміністратора публічної організації…….. 46
4.3 Оцінювання ділових якостей менеджера-адміністратора публічної організації…….. 50
ТЕМА 5 ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖЕРА-АДМІНІСТРАТОРА В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ……..... 58
5.1 Планування……..... 58
5.2 Організація……..... 64
5.3 Мотивування……..... 69
5.4 Контролювання……..... 72
ТЕМА 6 ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА-АДМІНІСТРАТОРА ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ……..... 77
6.1 Поняття та основні характеристики лідера……..... 77
6. 2 Стилі керівництва……..... 82
6.3 Приклади лідерів – успішних сучасних менеджерів……..... 88
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ – ОСНОВА ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ……..... 96

ТЕМА 7 ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ…… 96
7.1 Управлінське рішення – основний інструмент менеджера-адміністратора публічної організації…….. 96
7. 2 Вимоги до управлінських рішень відповідно до сучасної концепції менеджменту……..... 102
7. 3 Умови реалізації управлінських рішень в менеджменті публічної організації…….. 106
ТЕМА 8 РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА-АДМІНІСТРАТОРА У ПОПЕРЕДЖЕННІ ТА ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ……..... 115
8. 1 Причини виникнення конфліктів…… 115
8.2 Використання лідерських якостей у попередженні та вирішенні конфліктів в публічній організації…….. 119
8.3 Створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі……..... 125
ТЕМА 9 ОРАТОРСЬКЕ МИСТЕЦТВО ЯК СКЛАДОВА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА-АДМІНІСТРАТОРА ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ……. 131
9.1 Роль ораторського мистецтва в становленні лідера публічної організації……..... 132
9.2 Основи підготовки та проведення публічних виступів…….. 135
9.3 Управлінська риторика та ораторська майстерність лідера…….. 142
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……. 146

ВСТУП

Від ефективності публічного управління значною мірою залежить цивілізаційний розвиток будь-якої держави. Саме управління є однією з фундаментальних підвалин забезпечення дієздатності і безпеки держави, економічного зростання, подолання бідності і забезпечення добробуту населення. Менеджмент як наука відноситься до економіко-організаційних, соціально-психологічних наук, оскільки вивчає стосунки і зв'язки людей в управлінні бізнес-процесами у публічному управлінні та адмініструванні.

Вивчення менеджменту створює базу для розуміння стосунків між людьми, які становлять складний комплекс стійких взаємозв'язків і взаємодії робочого персоналу. З цих позицій можна зазначити, що актуальність професійної підготовки кадрів для здійснення управлінської діяльності набуває особливого значення.

Дисципліна «Вступ до фаху» займає вагому позицію, оскільки основоположним чинником вивчення менеджменту є розуміння сутності управління як діяльності для керівництва спільною працею.

Метою вивчення дисципліни «Вступ до фаху» як базового курсу є формування у майбутніх фахівців сучасної системи поглядів і спеціальних знань у сфері управління для забезпечення ефективної діяльності публічних організацій.

Головними завданнями дисципліни «Вступ до фаху» є:

− формування у здобувачів теоретичних знань про управління;

− закладення потенціалу інтеграції знань, що визначають професіоналізм діяльності сучасного управлінця;

− освоєння здобувачами загальнотеоретичних положень управління соціально-економічними системами, формування інноваційного підходу до управління, формування розуміння управління як професійної діяльності, що вимагає глибоких теоретичних знань;

− набуття здобувачами здатності розв'язувати господарські, соціальні, економічні та психологічні проблеми з використанням управлінських технологій;

− опанування здобувачами вмінь визначати місію, стратегічні цілі та завдання управління;

− формування у здобувачів навичок щодо вибору стилю управління для послаблення конфліктів в організаціях.

У процесі засвоєння дисципліни буде сформовано компетенції, а саме: знання та уявлення щодо:

− сутності основних понять менеджменту та управління;

− сутності основних функцій менеджменту;

− сутності організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів і зовнішнього середовища;

− технології розроблення й ухвалення рішень в менеджменті;

− налагодження ефективної комунікації у процесі управління;

− керівництва та лідерства, стилів управління;

− ролі організаційної культури;
− етики та соціальної відповідальності в менеджменті;
− подолання опору організаційним змінам.

Уміння:

− формулювати місію організації на підставі системного аналізу потенціалу організації та впливу факторів зовнішнього середовища;
− розробляти стратегічні, тактичні й поточні плани діяльності підприємства.

Універсальні компетенції:

− здатність до ефективної комунікаційної взаємодії;
− здатність до засвоєння нових знань, самовдосконалення;
− здатність до системного мислення, творчого пошуку, комплексного аналізу проблеми, ухвалення рішень;
− здатність до самоменеджменту, до планування власної кар'єри;
− здатність працювати в команді;
− здатність до лідерства.

У конспекті лекцій висвітлено теоретичні та практичні питання підготовки майбутнього фахівця для реалізації управлінських функцій. Зокрема, розглянуто теоретичні основи менеджменту з урахуванням професійних завдань управлінця. Викладено питання щодо управління організаційним оточенням. Розкрито сутність та особливості процесу ухвалення управлінських рішень. Подано матеріал щодо змістовної сутності базових функцій управління.

Структура та зміст викладеного матеріалу є логічними, оскільки змістове наповнення розділів конспекту лекцій розкриває сутність менеджменту на різних ієрархічних рівнях.

МОДУЛЬ 1 ВСТУП ДО ФАХУ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ТЕМА 1 МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ЗНАНЬ

План

1.1 Зміст поняття «менеджмент» в контексті професійної діяльності.
1.2 Менеджмент як наука та сфера практичної діяльності.
1.3 Переваги та недоліки сучасної концепції менеджменту.

1.1 Зміст поняття «менеджмент» в контексті професійної діяльності

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років XX ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. ***Управління*** – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. ***Менеджмент*** є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Сучасне суспільство ми не можемо уявити без здійснення раціональної управлінської діяльності на будь-якому підприємстві. Адже завдяки ефективному менеджменту організація може успішно функціонувати та отримувати прибуток. Проте менеджмент потрібен не лише комерційним підприємствам, а і публічним структурам. Складовою публічного управління є менеджмент у державних управлінських структурах. Він повинен здійснюватися на основі досягнень науки про мистецтво управління і охоплювати певний набір практичних навичок, яким має володіти персонал державного управління.

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Феномен менеджменту викликав зацікавлення представників багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука. Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності.

Наприклад, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення:

Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).

Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.

Менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).

Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

З функціонального погляду ***менеджмент*** – це *процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання*, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій.

За напрямами реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; менеджмент персоналу; інноваційний менеджмент; управління маркетингом.

Менеджерів розглядають як розпорядників економічного життя суспільства. У менеджменті основними є такі категорії: «організації», «функції управління», «рівні управління», «методи менеджменту», «стилі керівництва», «комунікації», «управлінські рішення» тощо.

Керування – управління, що характеризується певними функціональними пріоритетами. На практиці – це визначення загального задуму управління, забезпечення необхідної спрямованості розвитку фірми і спостереження за загальним станом справ.

Адміністрування – організаційна діяльність у сфері управління через організаційно-розпорядчі методи, що спираються на накази, розпорядження, установки, які надходять зверху.

У менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо *сутності менеджменту*:

– одні вважають, що менеджмент – це професія, орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;

– інші вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей (головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними);

– ще одна точка зору, менеджмент – процес прийняття раціональних рішень.

В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на те, що ж таке менеджмент. У широкому розумінні ***менеджмент*** – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльність професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. У вузькому прагматичному значенні сутність менеджменту краще за все сприймається з позицій системного підходу.

Робота менеджерів саме і полягає в тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації.

Як же менеджери досягають цього?

– у процесі виконання основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивування, контролю.

Зазначені функції менеджменту виконуються в певній послідовності, яка і утворює поняття «цикл менеджменту». Комунікація та прийняття рішень вважаються пов'язаними процесами, оскільки вони потрібні для реалізації всіх основних функцій [0].

Менеджмент часто розглядається і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників.

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо – всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «*менеджер*», оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності:

- менеджер керує роботою одного або декількох співробітників;
- менеджер управляє частиною або всією організацією в якій він працює;
- менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників.

Менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду і наділена повноваженнями та приймає рішення за певними видами діяльності організації.

В залежності від того, скількома компонентами організації управляє менеджер розрізняють ***три рівні менеджменту***:

1. ***Вищий***. До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту формуються місія та організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій тощо.

2. ***Середній*** рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цього прошарку входять менеджери-керівники виробничих та функціональних підрозділів організацій.

3. ***Нижній***. Менеджери нижчого рівня управляють та координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії зокрема відносяться керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі – відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособових відносин даного менеджера: з його начальниками; з робітниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособові відносини з іншого боку забезпечують менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень.

Менеджмент в установі публічного управління реалізується через такі функції: планування, організація, координація, мотивація і контроль. Він повинен орієнтуватися на прийняття рішень в публічному секторі; включати контроль і інформацію про процес бюджетного планування; стимули і мотивацію службовців до надання послуг населенню високої якості.

На сьогоднішній день українська держава переживає один з найважчих періодів свого становлення. Виникло загрозливе економічне та соціально-політичне становище. Криза у сфері економіки та політики дедалі поглиблюється. Для того, щоб покращити діяльність органів публічного управління, зокрема, органів державної влади з метою виведення країни з кризи, повинна бути розроблена ефективна стратегія менеджменту на загальнодержавному та місцевому рівнях. У процесі її реалізації необхідно здійснювати постійну координацію і контроль, здійснювати її коригування відповідно до ситуації.

1.2 Менеджмент як наука та сфера практичної діяльності

Сутність менеджменту найчастіше розглядається як сукупність діяльності, пов’язаної з керівництвом людьми, використанням їх праці, інтелектуальних здібностей, мотивів із визначенням цілей і завдань бізнесу, створенням механізму управління, розробкою планів, формулюванням відповідних правил і процедур, визначенням не лише того, що і коли робити, а й як саме і хто виконуватиме намічене.

Сьогодні існує дві точки зору на цю галузь знань. Люди, які мають схильність до системного аналізу та узагальнення, представляють науку управління як науку про складні системи, їх характеристики та класифікації. Прагматики ж, які будують свої висновки на здоровому глузді, досвіді або інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін «мистецтво управління».

Управлінська думка XX ст. робить особливий наголос на перетворення управління в науку. Лютер Г’юмек, теоретик у галузі управління, заявляє, що воно стає наукою тому, що, по-перше, систематично вивчає явища, які можна згрупувати в різні теорії; по-друге, намагається на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей; по-третє, зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства. Основа будь-якої науки – це можливість об’єктивно вимірювати явища,

які вивчаються. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній механізм їх описання і аналізу. Це дає можливість керівникам-практикам стверджувати, що управління є скоріше мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід і яким досконало можуть оволодіти лише люди, які мають до цього хист.

Про те, що ***управління*** – це складна наука, говорить головний аргумент науковості – наявність його загальних принципів, що визначають різні аспекти управління системами, а також власна методологія та конкретні методики здійснення процесу управління.

Суттєвий внесок у розвиток теорії управління внесли математика, статистика, інженерні науки, які допомогли змоделювати, оптимізувати або кількісно обґрунтувати управлінські явища, що раніше не піддавалися вимірюванню.

З появою економіко-математичних методів настала ера переходу від якісного описання управлінських ситуацій, які виникають, до кількісного їх аналізу та обґрунтування. Нині в науці управління йде заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Це доводить, що управління – наука, хоча й досить молода.

Будь-яка наука має свій *предмет дослідження*. В даному випадку до предметів, які досліджуються наукою управління, належать явища та процеси, характерні для певного класу систем.

Основне завдання менеджменту – зробити людей здатними до спільних дій постановкою єдиних цілей, наділенням цінностями, правильною структурою організації, вихованням необхідних трудових навичок і забезпеченням професійного розвитку.

В залежності від сфери дії, виділяються різні *види менеджменту*: загальний, або адміністративний менеджмент, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний та інші [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Відомо, що управління існувало ще в древньому Шумері. Однак управління в стародавності дуже відрізнялося від сучасного. Наприклад, було менше керівників середньої ланки, нечисленною була група керівників вищої ланки, які мали право приймати рішення. Дуже часто керівництво здійснювалося однією людиною. Є в історії і приклади організацій з формалізованими структурами, які управлялися так само, як вони управляються в наш час. Прикладом може бути римсько-католицька церква, де існує структура, установлена ще засновниками християнства. Але до XX ст. ніхто не замислювався над тим, щоб організаціями управляти системно. Розуміння цього виношувалося протягом тривалого часу, починаючи із середини XIX ст. і до 20-х років XX ст Ідея про те, що управління саме може внести істотний внесок у розвиток і успіх організації, зародилася у США. Родоначальник наукового менеджменту Ф. Тейлор говорив, що «мистецтво наукового управління – це еволюція, а не винахід». Осмислена й цілеспрямована діяльність будь-якого колективу вимагає управлінського впливу в чотирьох його головних напрямках – планування, організації, керівництва і контролю.

Відправною точкою розвитку сучасного менеджменту вважають 1866 рік. Цього року бізнесмен Г. Таун виступив на зборах Американського товариства механіків-інженерів з доповіддю «Інженер як економіст». У цій доповіді вперше говорилося про необхідність менеджменту як професійної спеціалізації і наукової дисципліни. Доповідь зробила велике враження на присутнього на ньому інженер-механіка Ф. Тейлора й стала стимулом для створення ним теорії наукового менеджменту. До Ф. Тейлора поняття менеджменту мало досить узагальнений характер. Він уперше визначив його як «*раціональну організацію* взагалі» або «*організацію виробництва*» стосовно промислового підприємства. Теорія виникла в умовах монополістичного капіталізму. Ріст масштабів і концентрація виробництва вимагали стандартизації і уніфікації всього виробничого процесу. Подальше зростання ефективності виробництва стало немислиме без всебічної раціоналізації економіки, часу й ресурсів.

Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд, доповнюючи один одного, створили *теорію наукового менеджменту*. Вони прийшли до створення теорії на основі своєї практичної діяльності, працюючи як інженери й адміністратори на промислових підприємствах. Потім апробовані емпіричним шляхом принципи привели до створення теорії. Ф. Тейлор зосереджував свою увагу на цеховому управлінні Г. Емерсон і Г. Форд – на всьому виробничому процесі, А. Файоль займався організацією управлінської праці на вищих його рівнях. Всі вони працювали в одному напрямку й кожний з них привніс у науковий менеджмент щось нове. В умовах адміністративно-командної системи більшість принципів наукового менеджменту були неприйнятні. Перехід до ринкової економіки дає простір для його застосування. Але не варто забувати, що всій його універсальності менеджмент – частина американської національної культури, що не дозволяє точно копіювати його в наших виробничих умовах.

Дослідження історичного розвитку науки менеджменту може здійснюватися з двох протилежних позицій: *релятивізму й абсолютизму*. Релятивіст розглядає кожну окрему теорію, запропоновану в минулому, як більш чи менш правдиве відображення тогочасних умов, причому кожна теорія має однакове виправдання у власному контексті. Абсолютист зосереджує увагу на тому, що можна вважати поступом від помилки до істини. Релятивісти неспроможні ранжувати теорії з оцінкою їх внеску в розвиток науки управління.

Важливим є усвідомлення того, що на відміну від усіх інших наук розвиток управлінської думки не мав послідовної еволюції системи наукових знань. Навпаки, на першому етапі наука менеджменту функціонувала одночасно у кількох відносно самостійних напрямах: класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа), неокласична теорія (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки), кількісна теорія менеджменту. Варто зазначити, що в кожній з цих теорій менеджменту намагалися запропонувати єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління організацією, у чому і виявляється їх обмеженість.

До нині відомо чотири найважливіші ***підходи розвитку теорії та практики управління***:

– *підхід з позицій виокремлення різних шкіл в управлінні*. Тут управління розглядається з чотирьох різних аспектів – це школи наукового й адміністративного управлінь, людських взаємовідносин та науки про поведінку, а також науки управління, або кількісних методів;

– *процесний*, сутність управління якого тлумачиться як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій;

– *системний*, сутність якого полягає в тому, що керівники мають розглядати організацію як сукупність таких взаємозалежних елементів, як люди, структура, завдання та технологія, що орієнтуються на досягнення різних цілей в умовах змінюваного зовнішнього середовища;

– *ситуаційний*, концентрується на тому, що придатність різних методів в управлінні визначається ситуацією. Оскільки є така велика кількість факторів як усередині власне організації, так і в навколишньому середовищі, не має єдиного найкращого способу керувати організацією. Найефективнішим методом у такій ситуації вважається метод, що найбільше їй відповідає.

1.3 Переваги та недоліки сучасної концепції менеджменту

Сутність сучасного менеджменту зводиться до добре налагодженої системи з короткою ієрархією і чіткими відносинами відповідальності. Менеджер-підприємець надає перевагу корпоративній погодженості – «горизонтальній» організації з відносною відповідальністю. Сучасний менеджер обов'язково має бути новатором, протистояти консерватизму, орієнтувати підприємство на прогресивні зміни, вдосконалення технологічного та організаційного процесу залежно від кон'юнктури ринку.

У цілому, ***сучасний менеджмент характеризується***:

– зміною змісту планування;

– всебічним дослідженням факторів успішної діяльності;

– орієнтацією управління на досягнення стабільних успішних результатів;

– розвинутою теорією і практикою маркетингу;

– розробкою ефективних технологій прийняття рішень;

– широким застосуванням математичних методів і досягнень інформатики;

– розвинутою мережею розрахункових систем і засобів комунікацій;

– активною участю персоналу в управлінні;

– дедалі більшим зверненням до здорового глузду, простих істин, що доступні для розуміння і використання широкими масами [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Сучасний менеджмент надає великого значення плануванню в ринкових умовах – *стратегічному менеджменту*. Водночас з розвитком державного індикативного планування має посилюватися та поглиблюватися планування на базовому рівні – в об'єднаннях та на підприємствах, а також внутрішньовиробниче планування та управління.

Однією з суттєвих проблем сучасного менеджменту є *глобалізація*. Управління в глобальній економіці пов'язане з багатьма різними проблемами і можливостями. Наприклад, на макрорівні умови володіння власністю дуже відрізняються. Неоднакові й природні ресурси, компоненти інфраструктури, роль уряду у бізнесі. Мають місце *відмінності у поведінці* в різних культурах: цінності, символи, переконання, норми і моделі моралі, ставлення до роботи тощо. Все це суттєво впливає на сучасний менеджмент. У наш час набула вагомості й проблема *соціальної відповідальності* менеджменту – посилену увагу звертають на забруднення довкілля і зобов'язання бізнесу допомогти його очистити, створення соціальних програм тощо. Проблеми, з якими сьогодні стикаються менеджери, – це скорочення, диверсифікація, нова інформаційна технологія, сучасні методи управління тощо Формування дієвої моделі менеджменту неможливе без реалізації стратегії розвитку персоналу. Йдеться про старанний підбір кадрів, високий рівень їхньої кваліфікації, моральність. Головним є поступове формування свідомої активної відповідальної особистості й цілісної системи управління організацією, що передбачає залучення широкої ініціативи й творчий пошук на кожному робочому місці [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Сучасними напрямами розвитку науки управління є:

– глобалізація менеджменту;

– об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини;

– гуманізація управління;

– посилення технократичного аспекту управління.

На сьогоднішній день теорія менеджменту виокремлює чотири класичні підходи до управління.

Підхід з позиції виокремлення різних шкіл в управлінні містить у собі чотири різні напрямки, що виділилися у самостійні школи – це школа наукового й адміністративного управління, людських відносин, науки про поведінку з точки зору кількісних методів.

Системний підхід є найвагомішим внеском у вивчення управління. Організація представлена як відкрита система, що є сукупністю взаємозалежних елементів, таких як люди, структури, завдання і технології, орієнтованих на досягнення цілей в умовах змінного зовнішнього середовища. Системний підхід орієнтований на досягнення цілей системи шляхом вибору і реалізації рішень, що базуються на врахуванні й аналізі всієї сукупності чинників, їхніх взаємозв'язків і взаємодій, які так чи інакше впливають на розв'язувану проблему.

Ситуаційний підхід базується на тому припущенні, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Організація у своїй діяльності постійно перебуває у таких ситуаціях, на які необхідно реагувати. Оскільки таких ситуацій надзвичайно багато, то не існує єдиного «найкращого» способу управління організацією. Тому найефективнішим є той метод, що відповідає наявній ситуації. Управлінська поведінка у кожній конкретній ситуації залежить від обставин.

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій. У цьому підході виявляється функціональний погляд на процес управління, у якому реалізуються чотири функції управління, планування, організація, мотивацій і контроль. Функції є основою для розподілу управлінської праці, організації процесів управління, формування організаційних структур і, в остаточному підсумку, створення функціональних видів менеджменту.

З ростом індустріалізації і спеціалізації необхідність конкретного використання управління стала ще більш очевиднішою. Гарольд Кунц розробив *сучасні підходи до менеджменту*, виходячи з позицій ефективного менеджера:

Емпіричний підхід – ефективний управляючий – це той, хто оволодіває знаннями, необхідними для координації зусиль.

Підхід з точки зору ***поведінки людини*** – ефективний управляючий повинен постійно навчатися.

Підхід з точки зору ***соціальної системи*** – ефективний управляючий повинен знати не тільки аспекти індивідуальної поведінки працівників, але і розуміти динаміку роботи групи.

Підхід з точки зору ***теорії прийняття рішень*** – кожна управлінська дія є дією з прийняття рішення і кожен управлінський фактор може бути прорахований і скоординований.

Математичний підхід – передбачає необхідність давати визначення і характеристику, застосовувати функціональні символи для забезпечення посадових обов'язків.

Операційний підхід – передбачає необхідність оцінки управлінської ситуації і використання будь-якої інформації або знань, що дадуть найбільший ефект в цьому випадку.

ТЕМА 2 СИСТЕМА МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА – ОСНОВА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ГОРОДЯН

План

2.1 Організації міського господарства.

2.2 Склад і структура міських систем.

2.3 Особливості менеджменту організацій міського господарства та міжнародних компаній.

2.1 Організації міського господарства

Міське господарство – це складна сукупність підприємств, служб, інженерних споруд і мереж, розташованих на території міста і призначених задовольняти повсякденні комунальні, побутові, матеріальні та соціально-культурні потреби жителів міста. Складовою частиною міського господарства є житлово-комунальне господарство.

Міське господарство складається з підприємств виробничої і соціальної сфери, які є комунальною власністю міської громади, а також підприємств тієї ж

спеціалізації, що належать іншим власникам, але діяльність яких пов'язана переважно з обслуговуванням мешканців міста.

Міське господарство – комплекс розташованих на території міста (поселення) підприємств, організацій і установ, що обслуговують матеріально-побутові й культурні потреби населення, яке мешкає в ньому. Воно включає до свого складу житлово-комунальне господарство міста і підприємства побутового обслуговування населення, будівельну промисловість і підприємства з виробництва місцевих будівельних матеріалів, систему установ та підприємств міської торгівлі, громадського харчування, охорони здоров'я, освіти тощо

Міське господарство, крім галузевої, має також соціальну (за формами власності) і відомчу (за ознаками підпорядкування) структуру.

Виробнича діяльність підприємств міського господарства має ряд галузевих особливостей, що знаходять відображення в плануванні цього господарства, в організації управління та фінансів. В організації фінансів підприємства (господарства) знаходять відображення також форма власності на засоби виробництва та його відомча приналежність.

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) є найбільшою частиною міського господарства. Воно включає до свого складу житловий фонд, комунальні підприємства й споруди зовнішнього міського благоустрою.

Основні напрямки удосконалення господарського механізму в житлово-комунальному господарстві в період переходу до ринку ті ж самі, що і в інших галузях народного господарства, – розширення самостійності, самофінансування, посилення матеріальної зацікавленості підприємств у кінцевих результатах праці тощо

Побутове обслуговування являє собою багатогалузеве господарство. Існують декілька основних *типів підприємств побутового обслуговування населення*:

– виробничі об'єднання та спеціалізовані підприємства централізованого виробництва (фабрики індивідуального пошиву одягу, ремонту взуття, фабрики-пральні, заводи з ремонту побутової техніки тощо);

– комбінати побутового обслуговування, що мають у своєму складі декілька цехів або майстерень, розміщених в одній будівлі, які спеціалізуються на наданні певних послуг;

– майстерні, ательє, цехи, ремонтно-будівельні контори, фотографія, пункти прокату, сільські будинки побуту тощо.

Соціальна структура підприємств побутового обслуговування населення у період переходу до ринку змінюється більш швидкими темпами, ніж соціальна структура житлово-комунального господарства. Тут має місце стабільна динаміка зростання питомої ваги приватних підприємств.

Підприємства побутового обслуговування населення надають послуги не тільки безпосередньо населенню, а і підприємствам та організаціям, що знаходить відображення в методах фінансового планування.

Однією з визначальних рис забезпечення діяльності організацій та установ охорони здоров'я, освіти, фізкультури та спорту є наявність багатоканальної

системи надходження фінансових ресурсів. Джерелами фінансування їх діяльності можуть бути як бюджетні ресурси, так і кошти підприємств, організацій, населення.

Для забезпечення потреб медичного обслуговування, здобуття середньої і вищої освіти, утримання непрацездатних членів суспільства та деяких інших потреб використовуються головним чином кошти державного бюджету.

Міське господарство являє собою комплекс розташованих на території міста підприємств, організацій і установ, які обслуговують матеріально-побутові й культурні потреби населення.

Житлово-комунальне господарство – одна з важливих галузей міського господарства, яка забезпечує життєдіяльність міста, зокрема забезпечення населення, підприємств й організацій необхідними житлово-комунальними послугами. У складі житлово-комунального господарства виділяють житловий фонд, комунальні підприємства та споруди зовнішнього міського благоустрою.

Відповідно до діючого класифікатора галузей економіки України до складу ЖКГ входять *14 підгалузей*. Основні з них наступні:

Житлове господарство – функціональне призначення полягає в обслуговуванні житлового фонду міста, провадженні робіт безпосередньо в житлових будинках і прибудинкових територіях, а також у виконанні ремонтно-будівельних, спеціалізованих і монтажно-налагоджувальних робіт як у жилому, так і в нежилому фонді.

Водопровідно-каналізаційне господарство – здійснює водопостачання і водовідведення міста, а також забезпечення ремонтно-будівельних робіт на своїх об’єктах та роботи з перебудови як водопровідних, так і каналізаційних мереж.

Теплопостачання – об’єкти даної підгалузі надають послуги централізованого теплопостачання. До її складу входять централізовані ТЕЦ, а також локальні котельні, відомчі об’єкти.

Електропостачання – ця підгалузь представлена спеціалізованими підприємствами, які здійснюють виробництво й розподіл електроенергії, а також лініями електропередач, мережею підстанцій різної потужності.

Газопостачання – підприємства підгалузі проводять газифікацію і газопостачання міста, контролюють потребу й споживання газу, а також займаються будівельно-монтажними й ремонтними роботами. Система газового господарства представляє собою комплекс споруд, в який включають газові мережі високого, середнього й низького тиску, а також газорозподільні станції, пункти й установки.

Дорожнє господарство – до головних функцій його підприємств відноситься виконання комплексу робіт з утримання, нагляду й ремонту автомобільних доріг, мостів і шляхово-транспортних споруд, а також утримання техніки для прибирання вулиць і площ.

Зелене господарство – важлива складова архітектурно-просторової організації і системи оздоровлення навколишнього природного середовища міста. Розвиток зеленого господарства залежить від географічного положення міста, його природно-кліматичних умов.

Благоустрій і санітарне очищення – контролює утримання будинків і споруд всіх форм власності, а також проводить заходи щодо санітарного очищення території, прибирання і перевезення на утилізацію та знищення побутових, промислових і будівельних відходів. Проводить нагляд і контроль за смітниками й полігонами утилізації відходів.

Зовнішнє освітлення – це установка й утримання світлоточок, у тому числі архітектурно-декоративного призначення; диспетчеризація; управління освітленням; проведення ремонтно-будівельних робіт у мережі освітлення.

Ритуальне обслуговування – включає до свого складу спеціалізовані підприємства ритуального обслуговування, крематорії, цвинтарі автотранспортні підприємства.

Система аварійних ситуацій – обумовлена природними умовами, рельєфом і геологічною структурою території міста.

Загальне керівництво житлово-комунальним господарством міста, незалежно від того, в чиєму розпорядженні перебуває житловий фонд, комунальні підприємства й споруди благоустрою, виконують виконкоми міських Рад народних депутатів. Вони видають постанови, які визначають порядок роботи й умови санітарного й технічного утримання комунальних підприємств, споруд благоустрою й житлових будинків, розробляють проекти планування й забудови міст і умови використання міських земель.

Більшість комунальних підприємств і житлових організацій міст і селищ України підпорядковані місцевим Радам народних депутатів. Податки з доходів комунальних підприємств зараховуються до місцевого бюджету. У той же час із останнього здійснюються асигнування на покриття збитків підприємств житлово-комунального будівництва нових об’єктів.

Експлуатацію житлового господарства фонду й фінансування здійснюють організації (домоуправління, ЖЕК, житлові об’єднання, управління тощо), які підпорядковані міським Радам народних депутатів або підприємствам і відомствам, а також приватні фірми.

Завданням житлових підприємств є поліпшення експлуатації і забезпечення надійного збереження житлового фонду. Вирішення цього завдання можливо за умови реформування відносин у житловій сфері, реорганізації і роздержавлення житлово-експлуатаційних підприємств, створення ринку послуг.

Підприємства ЖКГ надають більше 40 видів послуг.

Комунальна послуга має ряд специфічних особливостей від інших видів послуг, які надаються споживачам, а саме:

1. Безперервність виробництва.
2. Локальний характер надання послуг.
3. Одночасність виробництва й споживання послуг.
4. Неможливість, у більшості випадків, складування і нагромадження послуг комунальних підприємств.
5. Залежність попиту на комунальні послуги від кліматичних умов, сезонних коливань, а також від періодичних коливань (місячних, тижневих й добових).

Комунальна послуга може бути особистісною, виробничою й суспільною.

Особистісна має споживчий характер й оплачується населенням.

Виробнича надається як населенню, так і виробничим підприємствам та організаціям.

Суспільна надається для створення комфортних умов проживання в місті.

З огляду на специфіку й розмаїтість комунальних підприємств, а також на різноманітність послуг, їх можна класифікувати на дві укрупнені групи:

1. Комунальні підприємства й організації, які виробляють матеріальну продукцію (електростанції, котельні).

2. Комунальні підприємства й організації, які надають послуги або виконують певні роботи (МЕТ, санітарна очистка, готелі).

Підприємства, які входять до складу ЖКГ, розрізняються також за ознаками організації виробничої діяльності, тобто за галузевими ознаками. Крім того, ЖКГ має також спеціальну (за формами власності) і відомчу (за ознаками підпорядкованості) структуру.

За призначенням і функціями комунальні підприємства поділяють на такі групи:

− санітарно-технічні (водопроводи, каналізація, підприємства із санітарного очищення);

− транспортні (трамвайні й тролейбусні депо, АТП, метрополітен тощо);

− комунальної енергетики (електричні, газові, теплові мережі тощо);

− комунального обслуговування (готелі тощо);

− підприємства зовнішнього міського (селищного) благоустрою (підприємства дорожнього господарства, озеленення, вуличного освітлення тощо).

2.2 Склад і структура міських систем

Міста виступають вузловими точками територіально-економічного розвитку держави, адже в них виробляється основна частина національного валового продукту, вони є головними донорами місцевих і державних бюджетів, центрами розробки та впровадження високих промислових і гуманітарних технологій.

Під загальним визначенням міста розуміють населений пункт, жителі якого головним чином зайняті в промисловості, торгівлі та транспорті, в адміністративно-фінансових установах та навчальних закладах.

За народногосподарськими функціями *міста поділяються на* монофункціональні (шахтарські, моногалузеві промислові, портові, курортно-рекреаційні, транспортні, наукові, управлінські, культурно- територіального освітні) та багатофункціональні.

Отже, ***місто*** – це одночасно:

– осередок поділу праці, що здійснюється через постійно існуючий ринок, концентрацію і диверсифікацію виробництва;

– спільнота людей, пов’язаних між собою сферами виробництва, споживання, територіальним сусідством, побутовими і сімейними відносинами;

– зосередження матеріальних фондів: будівель, споруд, інженерних мереж, зелених насаджень тощо;

– територія, що має певний статус і характеризується специфічним середовищем: соціальним, виробничим, природним, архітектурним.

Складність управління містом як соціально-природною системою зумовлюється численністю складових елементів, поліструктурністю і багатофункціональністю, різноманіттям їх взаємодії, а також роллю та закономірностями функціонування і формування різноманітних структурних ланок.

У науковій літературі існує низка логіко-структурних та інфологічних моделей, що описують соціально-природну систему міста. Ці моделі відрізняються як за складом і структурою елементів, так і за характеристикою зв'язків складових цих елементів.

Основні підсистеми міста розглядають як:

– соціальну, економічну, планувальну й екологічну підсистеми;

– населення, сферу докладання праці, сферу обслуговування і міський транспорт;

– населення, економічну базу, соціальну інфраструктуру, капіталовкладення, територію.

В процесі управління розвитком міста варто враховувати такі його властивості як *системного об'єкта*:

– органічність та неадитивність. Функціонування містоформувальних підсистем і компонентів поза системою неможливе і взаємопов'язане з функціонуванням системи в цілому, а їх взаємодія істотно змінює не тільки притаманні їм властивості, а й властивості системи в цілому;

– динамізм. Місто завжди перебуває на стадії розвитку. Його масштаби, темпи і характер різні на окремих етапах. Можна виділити періоди відносно повільного еволюційного розвитку і періоди швидкого зростання, що пов'язані зі змінами у провідних ланках економічної діяльності, природному та/або соціальному потенціалі, економіко-географічному положенні та в інфраструктурі міста;

– стохастичність. Імовірний характер зростання і зміни структури населення, масштабів і темпів економічного розвитку, науково-технічного прогресу, а також трансформації зовнішніх зв'язків зумовлюють важливу роль факторів невизначеності в розвитку міста;

– інерційність та нерівномірність розвитку. Просторово-територіальна підсистема міста змінюється повільніше, ніж об'єкти, що її формують, у результаті чого вся система міста характеризується сильною інерційністю, а моменти задуму будь-якого проекту та його реалізації розділяє значний часовий проміжок;

– конфліктність ситуації. Усі варіанти можливого розвитку системи, всі рівні їх зростання мають бути реалізовані в обмеженому просторі (певного міста з включенням суміжних територій при розростанні системи). У зв'язку з цим виникає характерна для системи проблема вибору взаємовиключних можливостей;

– географічна конкретність. Напрями розвитку системи тісно пов'язані з географічними особливостями певного міста та регіону.

Отже, *місто є* складним об'єктом управління, що характеризується органічною *єдністю трьох основних підсистем*: населення, природи, господарства, кожна з яких має ряд специфічних властивостей і розвивається під дією різних, іноді взаємовиключних факторів.

Сучасні міста характеризуються постійно зростаючою щільністю населення, кваліфікованих кадрів, капіталу, індустріальних та виробничих активів, соціальної та технічної інфраструктури. Разом з тим постійно зростає інтенсивність інформаційних, енергетичних та речовинних обмінів, інтенсивність руху капіталу, транспортних потоків, потоків трудових ресурсів тощо. Завдяки такій концентрації міста стають ключовими точками (центрами) зростання у глобальній економіці.

Під ***управлінням системою*** в загальному вигляді розуміють дію з боку суб'єкта управління стосовно об'єкту управління. Об'єктом управління звичайно є місто, а суб'єктом виступають органи місцевого самоврядування.

З позицій адміністративно-територіального поділу об'єктом міського управління є територія, на якій розташовуються як власне міські, так і інші поселення, на даній території діють як федеральні і обласні, так і місцеві міські та сільські органи влади.

Міське управління реалізується в двох формах – у формі державного управління на місцях і формі місцевого самоврядування. У першому випадку міське управління фактично вбудовано в вертикаль влади і є низовим рівнем державної ієрархічної системи управління.

Дії суб'єкта управління передбачають застосування різноманітних засобів та методів впливу з метою отримання максимального ефекту – високої якості життя населення в місті, базуючись на концепції сталого розвитку. Іншими словами – це виконавчо-розпорядча діяльність, яка поєднує законодавчу та виконавчу, а саме: організацію, прогнозування, планування тощо.

Основні напрями діяльності органів міського самоврядування щодо вирішення їхніх завдань виконує *функція*. Саме функція визначає напрями розвитку міста. Структура управління містом включає голову, заступників, ряд підрозділів, які взаємодіють між собою системою горизонтальних і вертикальних зв'язків і формують певну цілісність, а саме систему.

Отже, *управління*, насамперед, є системою взаємопов'язаних елементів, які формують єдине ціле. У даній системі кожен структурний підрозділ виконує покладену на нього функцію, таким чином визначаючи різні напрями діяльності. В той же час вони підпорядковані єдиній меті та єдиному центру (голові, меру тощо), тобто функціонують як злагоджений організм, як єдина цілісність. Дієвість функціонального різноманіття підрозділів управління обумовлює кількісні та якісні зміни в об'єкті управління – в місті. Дані зміни можуть бути позитивні та негативні, залежно від характеру управління, обумовлюючи розвиток чи занепад системи.

Вся послідовність змін, що відбуваються закономірним порядком, є ***процесом управління***. Управління характерне для соціальної, економічної,

екологічної підсистеми міста і міста загалом. Воно визначає напрями розвитку даних підсистем та міста загалом, узгоджує конфлікти між системами, забезпечуючи їхній розвиток, врегульовує потік ресурсів та інформації в кожній підсистемі [3].

Інформація, з одного боку, виступає зв'язуючою ланкою між об'єктом і суб'єктом управління, характеризує стан об'єкта управління в статичному і в динамічному стані, забезпечуючи підготовку керуючого впливу та відомостей про результати його реалізації.

З іншого боку, здійснює зворотній зв'язок і корегує цілі у відповідності до вимог конкретної ситуації. Таким чином, ***управління*** – це процес, що робить розвиток міста керованим (регульованим), завдяки виконуваним функціям, одночасно – це складова системи міста, одна з його підсистем.

Разом з тим, ***управління*** – інституція, що визначає правила гри в межах міста, завдяки виконуваним функціям.

Аналіз структури управління містом дозволяє виділити такі особливості:

– органи управління є інституціями, де поєднуються різні форми співпраці двох гілок влади: представницької (законодавчої) та виконавчої;

– цілі, що ставлять в процесі управління, обумовлені потребами громади (жителів міста), статусом міста та повноваженнями, делегованими державою;

– управління здійснюється з метою підвищення якості життя населення;

– управління характеризується певним набором функцій відповідно до організаційної структури, основними з яких є планування, організація, мотивація і контроль;

– в управлінні великим містом криється головна соціальна суперечність – між процесами управління функціонуванням та управлінням розвитком, яка здатна стимулювати повноцінний розвиток системи місто або, навпаки, загальмувати його розвиток, яка, крім того, важко прогнозується в далекій перспективі;

– стратегічне планування спрямоване зміцнити конкурентні позиції великого міста і забезпечити зайняти даним містом певну нішу в національному чи глобальному просторі;

– управління необхідне для забезпечення довготривалого розвитку міської системи.

Механізм управління містом складається з двох елементів:

– *організаційний механізм*: нормативно-правове регламентування (розподіл повноважень, функцій, відповідальності; визначення всіх видів діяльності території міста; координаційні заходи, які забезпечують узгодженість дій та синхронізацію управлінських рішень; засоби регулювання системи зв'язків між суб'єктами управління);

– *економічний механізм*: його варто розглядати не лише з точки зору галузевого підходу, а й виходячи з цілей розвитку міста та очікуваного результату (стратегічний підхід) він включає:

– комплекс управлінських методів і засобів щодо ресурсного забезпечення міського розвитку;

– заходи підтримки, мотивації, стимулювання економічної активності;

– засоби формування міжміської та внутрішньоміської системної конкуренції.

Існують різноманітні принципи державного управління, вони згруповані за певними видами (адміністративно-правові, системно-цільові, системно-функціональні, системно-організаційні, адаптивні), не повною мірою відображають особливості управління територіальним розвитком, тому варто доповнити їх типологію ще однією класифікаційною групою – методологічно-просторовими, до яких варто віднести такі: законність, єдність інтересів, субсидіарність, корпоративність, прозорість, адекватність, відповідальність, інноватиність.

Сутністю принципів, на базі яких необхідно формувати механізм управління територіальним розвитком, є:

– *законність* – відповідність нормативно-правових актів, що приймаються місцевими органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, нормам чинного законодавства;

– *єдність інтересів* – урахування при здійсненні управлінської діяльності на кожній території загальнодержавних, місцевих і відомчих інтересів, громадської думки, пропозицій, поданих у встановленому порядку суб'єктами господарювання та їх об'єднаннями;

– *субсидіарність* – здійснення функцій управління на рівні, максимально наближеному до громадян – безпосередніх отримувачів адміністративних послуг;

– *корпоративність* – сприйняття території як цілісного утворення, ефективність функціонування якого визначається синергією на основі консолідації зусиль та об'єднання ресурсів учасників місцевого розвитку для досягнення спільної мети;

– *прозорість* – відкритість дій органів місцевої влади та управління на всіх етапах прийняття та реалізації управлінських рішень для громадян, суб'єктів господарювання та їх об'єднань, постійне інформування громадськості про здійснення управлінської діяльності;

– *адекватність* – відповідність методів та механізмів управління потребам територіальної спільноти у вирішенні питань місцевого значення, а також завдань органів територіального управління ресурсам, які вони мають для їх виконання;

– *відповідальність* – готовність органів управління та посадових осіб до виконання функцій і завдань, пошуку шляхів розв'язання проблем, що виникають, покладання на себе відповідальності за прийняті рішення;

– *інноватиність* – створення інноваційного потенціалу управління: використання новітніх управлінських та інформаційних технологій, стимулювання ініціатив, експериментів, пілотних проектів, орієнтованих на досягнення найкращих результатів.

Для забезпечення сталого територіального розвитку необхідно намагатися встановити баланс інтересів між усіма його учасниками. Актуальність саме такого підходу підвищується тим, що місцева влада для цього має у своєму розпорядженні досить обмежені ресурси (матеріально-технічні, фінансові тощо),

тобто виконати поставлені завдання вона може тільки за умови широкого залучення ресурсів бізнесу та населення.

2.3 Особливості менеджменту публічної організації

Поступова демонополізація економіки, запуск ринкового механізму саморегулювання не звільняють державу від необхідності здійснювати широкі економічні, соціально-культурні й інші загальні та спеціальні функції, а зобов'язують виконувати їх в інших формах і методах, ніж раніше: сприянням утворенню ринку капіталу, житла, цінних паперів, прогнозуванням, податковою, кредитною і дотаційною політикою, пільговим квотуванням, заохоченням науково-технічного прогресу тощо, тобто державне регулювання економіки не має нічого спільного з директивними методами командно-адміністративного управління.

Владно-примусовий характер державного управління в ринкових умовах якісно змінюється, хоч і зберігає свою принципову природу. Здійснення загальних функцій, обслуговування суспільних потреб не виключає застосування владнорегулюючих і примусових заходів державного управління, але вони становлять лише допоміжну основу змісту цієї діяльності. Це − заходи заохочення, стимулювання, переконання, формування громадської думки та свідомості, почуття відповідальності та обов'язку.

Класична теорія менеджменту у державному секторі реалізувалася на практиці через модель публічного адміністрування (англ. – public administration), неокласична теорія менеджменту – через модель публічного управління (англ. – public management), сучасна теорія менеджменту – через модель нового публічного управління (англ. – new public management).

У державному управлінні об'єктом менеджменту є органи державної влади. Це організація, ***специфічними особливостями*** якої є те, що:

– особи, які відповідають за її управління, є обраними або призначеними;

– щодо неї держава застосовує систему примусу, якої позбавлені приватні компанії;

– предметом праці в ній є інформація, а рішення, що вона приймає, часто мають інформаційну форму (постанови, розпорядження тощо).

В. Голуб, окрім іншого, вказує на такі характеристики адміністрування та менеджменту: «З різноманітних визначень слідує, що адміністрування істотно звеличує дотримання інструкціям і службам, у той час, як для менеджменту пріоритетні: досягнення результатів та персональна відповідальність менеджера, щоб результати були досягнуті».

На думку Г. Зінченка, «на відміну від адміністративної системи, менеджмент передбачає більш високий ступінь свободи як керівників, так і підлеглих».

А. Ліпенцев дещо зміщає акценти, вказуючи, що в межах методології підходу «державний менеджмент − новий державний менеджмент» автори переважно використовують термін «організаційна культура», коли розглядають культуру державної установи.

Отже, ***сутнісні риси публічного менеджменту***, порівняно з класичним адмініструванням, мають позначатися сукупністю таких обставин:

− націленістю на кінцевий результат;

− об'єднанням більшої міри свободи дій з відповідальністю;

− значущістю організації та організаційної культури;

− відкритістю для впливів навколишнього середовища;

− зв'язками з користувачами послуг, наявністю зворотного зв'язку.

Системи менеджменту, характерні для державних організацій, називають ***адміністративними*** (від лат. administration − управління, керівництво):

− управлінська діяльність державних органів, організаційна діяльність у сфері управління;

− органи виконавчої влади держави, урядовий апарат;

− посадові особи, керівний персонал певної установи;

− розпорядники, відповідальні упорядники чогось.

На відміну від виконавчої роботи, яка властива державним органам, менеджмент є цілеспрямованим управлінням, цілями якого є в першу чергу ефективність і дієвість.

Менеджмент є обшнирим поняттям, яке поширюється одночасно на три сфери: процес (планування, рішення, здійснення, контроль); структуру (організація, розподіл), кадри (керівництво). Із цього випливають основні функції менеджменту в органах державної влади: планування, контроль, організація, керівництво.

Менеджмент є типом управління, який найбільшою мірою відповідає потребам і умовам ринкової економіки.

О***сновними ознаками менеджменту як типу управління є такі***:

− вихідним моментом організації управління і його здійснення є людина, її потреби, інтереси, мотиви, цінності, установки;

− у підходах, принципах і методах управління пріоритет віддається економічним засобам і методам управління;

− професіоналізм управління як одна з головних вимог до менеджера і персоналу;

− менеджмент пред'являє комплекс вимог до особистих якостей менеджера, які забезпечують мистецтво управління (комунікабельність, підприємливість, упевненість)

− в організаційному відношенні для менеджменту характерна гнучка організація управління, здатна швидко перебудовуватися відповідно до зміни умов та організація інноваційного типу.

Деякі науковці проводять межу, скоріше, не між державним (публічним) менеджментом та новим публічним менеджментом, а між публічним менеджментом й адмініструванням. У цьому сенсі заслуговують на увагу напрацювання Л. Волчкової та В. Мініної щодо розмежування предметів адміністрування та державного (публічного) менеджменту. Адміністрування, на їхній погляд, «це впорядкувальна діяльність органів державної влади і управління, яка формує основу для стабільних відносин і взаємодій суб'єктів влади, управління, господарського й суспільного життя». Державний же

менеджмент полягає у використанні підприємницьких та інноваційних видів управлінської діяльності.

До сутнісних рис нового публічного менеджменту, порівняно з традиційним менеджментом, з урахуванням зазначеного, маємо віднести:

− більшу міру відкритості влади;

− чіткі стандарти й критерії управлінської діяльності;

− оперативне реагування на нові тенденції суспільного розвитку (у тому числі й на кризові явища);

− сприйняття деяких елементів регулювання, властивих недержавним організаціям і ринковому сектору;

− гнучке планування, більшу міру орієнтації на кінцевий результат;

− тісний взаємозв'язок між ефективною організаційною структурою та якістю роботи з населенням (якістю послуг) тощо.

Інтегрований підхід до управління, який використовується сучасною теорією менеджменту, розглядає «організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого має пристосуватися».

Сьогодні, розробляючи найкращу модель управління, необхідно враховувати всі елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Один із сучасних дослідників публічного управління Гірт Букерт наголошує на тому, що «публічне управління не є якимось нейтральним, технічним процесом, натомість є діяльністю, яка тісно пов'язана з політикою, законом та громадянським суспільством».

Отже, саме класична модель управління у державному секторі набуває визнання в Україні, де й досі використовується термін «державне управління», який не є точним відповідником терміна «публічне управління» та за своїм значенням є ближчим до терміна «публічне адміністрування». Дуже часто два різних терміни public administration (публічне адміністрування) та public management (публічне управління) перекладаються з англійської мови на українську як «державне управління». Вважається, що *основними рисами державного управління є* його владний характер, витоками якого є державна воля та поширеність на все суспільство.

Трактування *державного управління* як владного впливу держави на суспільну систему є найкращою ілюстрацією того, як в Україні сприймається та розуміється значення терміна «державне управління».

Ключовим аспектом державного управління є держава, у той час як ключовим аспектом публічного управління є народ. Зважаючи на те, що управління будь-якою організацією (підприємством, неприбутковою організацією чи державною установою) в умовах ринкової економіки та демократії здійснюється інакше, ніж в умовах централізованої командно-адміністративної системи, державне управління як вид діяльності також мало б видозмінюватися.

Еволюція менеджменту у державному секторі привела до появи таких нових понять, як «належне врядування» (good governance), «глобальне врядування» (global governance), «зайняте врядування» (engaged governance) тощо.

ТЕМА 3 ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

3.1 Поняття публічної організації як системи.

3.2 Складові внутрішнього середовища публічної організації та їх характеристика.

3.3 Складові зовнішнього середовища публічної організації та їх характеристика.

3.1 Поняття публічної організації як системи

Організація − це система, яка складається із сукупності упорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого.

Поняття організації має кілька значень. З одного боку, це узагальнене поняття інститутів усіх форм власності − приватних і суспільних, тобто будь-яке підприємство є організацією. З іншого боку, це поняття має інструментальний характер і описує систему формальних правил та приписів, тобто будь-які підприємства, фірми, установи мають певну організацію.

Розглянемо поняття організації як універсального інструменту. ***Організацію*** розуміють як діяльність (створення структури) і як результат (структуру). Структурування організації передбачає поєднування та розмежовування завдань, їх носіїв (людей) і сфер діяльності (трудових процесів).

Результатом структурування є організаційна структура, яка складається з організації структури та організації роботи.

Під ***організацією структури*** розуміють розподіл виробничого процесу на елементи за принципом розподілу праці і координацію їх по вертикалі та горизонталі. Під ***організацією роботи*** розуміють структурування процесу праці та дій у межах певної системи управління. На практиці організація структури та організація роботи тісно взаємопов'язані, оскільки робота здійснюється в межах певної системи управління, а будь-яка система управління реалізується через структурування процесу праці.

Завдання організації випливає із завдання виробництва, що полягає у пропонуванні певних товарів і послуг. Очікуваних результатів виробництва досягають на основі розподілу праці. Тому завдання організації полягає в розподілі організаційної структури на підрозділи і здійсненні вертикальної та горизонтальної координації їх діяльності. Необхідно розмежовувати цільові комплекси, транспортну та комунікаційну мережі.

Виробничий процес здійснюється через доцільну комбінацію виробничих факторів і систематизацію однотипних видів діяльності персоналу, що забезпечує розв'язання завдання організації. Ефективність розв'язання завдання організації значною мірою залежить від якості організаційної структури, що дає змогу ефективно управляти персоналом і оптимально адаптуватися до умов ринку.

Завдання координації та управління персоналом в організації реалізують за допомогою таких ***організаційних елементів***:

– завдань і їх носіїв;
– посад і їх формування;
– організаційної поведінки;
– повноважень і відповідальності;
– інстанцій і їх формування;
– допоміжних служб керівників;
– відділів;
– транспортної та комунікаційної мереж.

Виробничі завдання персоналу класифікуються за певними критеріями:

– *за видами діяльності* (функціональний розподіл) виходячи з типового для організації (підприємства) функціонального ряду: придбання сировини та матеріалів, виробництво, збут, фінансова діяльність та управління;

– *за об'єктами* залежно від продуктів, що виробляються, товарних груп, послуг, а також клієнтів (їх груп) і районів збуту;

– *за фазами процесу прийняття рішення*, який передбачає планування, реалізацію та контроль; при цьому для кожної фази характерні специфічні завдання;

– *за розміщенням виробництва*, тобто залежно від місцевих умов (внутрішньовиробниче розміщення) збуту, розміщення виробничого філіалу (можливий і інший поділ: завдання керівників і виконавців);

– *за часом* − періодичні завдання та одноразові проекти.

Найменшими організаційними одиницями є посади, які формуються залежно від спектра професій або здібностей окремих осіб. Працівники, які обіймають певні посади, наділяються відповідними повноваженнями і водночас на них покладається відповідальність за прийняття рішень і виконання дій.

Окремі посади в межах організаційної структури об'єднуються у групи, відділи та інші підрозділи *за такою ієрархією*:

– група (об'єднання кількох посад);
– відділ (кілька груп);
– головний відділ (кілька відділів);
– сектор (кілька головних відділів).

Організаційну структуру характеризує також поняття «інстанція».

Інстанції − це посади з правом приймати рішення і видавати розпорядження, у межах яких виконуються завдання. Інстанції є водночас виконавцями завдань, тому наділені кадровими та профільними повноваженнями.

Допоміжними службами називають посади асистентів (референтів), або так звані штаби, які виконують підготовчу роботу для інстанцій, але не мають дисциплінарної влади.

У результаті створення інстанцій організація набирає ієрархічної структури з таким порядком підлеглості: керівництво організації, керівники секторів, керівники головних відділів, начальники відділів і керівники груп.

В організації розрізняють, як правило, три управлінські рівні: вищий, середній і нижчий. Інстанція може бути персоніфікована однією особою чи кількома з однаковим становищем.

У цьому зв'язку важливо встановити такий діапазон управління персоналом, при якому управління здійснювалося б ефективно.

Під діапазоном управління розуміють кількість посад, підпорядкованих певній інстанції. Проте типізація в цьому разі навряд чи можлива, бо ефективний діапазон управління персоналом залежить від розміру організації, виду, комплексності, постановки завдань тощо.

Важливим елементом організації є шляхи сполучення, які мають бути ефективними і якомога коротшими. З одного боку, це транспортні шляхи для сировини, матеріалів і продукції, з іншого − комунікаційна мережа для управління вертикальними й горизонтальними інформаційними потоками.

Завдяки поєднанню і координації наведених елементів організації створюється організаційна система управління.

Розгляд організації як системи є продуктивним, оскільки це дає змогу систематизувати і класифікувати організації за низкою загальних ознак. Так, *за рівнем складності* виокремлюють дев'ять рівнів ієрархії:

– рівень статичної організації, що відображає статичні взаємини між елементами цілого;

– рівень простої динамічної системи з наперед запрограмованими обов'язковими діями;

– рівень інформаційної організації, або рівень «термостата»;

– організація, що само зберігається, − відкрита система, або рівень клітини;

– генетичні громадські організації;

– організація типу «тварин», що характеризується наявністю рухливості, цілеспрямованою поведінкою і обізнаністю;

– рівень індивідуального людського організму – «людський» рівень;

– соціальна організація, що є різноманітністю суспільних інститутів;

– трансцендентальні системи, тобто організації, які існують у вигляді різних структур і взаємозв'язків.

В основу системного підходу до вивчення організації, що дав можливість розглядати її в єдності всіх складових підсистем та процесів, покладена загальна теорія систем (В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Дружинін, П. Лоуренс, Б. Юдін).

Спочатку організація досліджувалася як закрита система, проте згодом виявилося, що в природі таких організацій немає. Тому сьогодні визначальним є ***підхід до організації як до відкритої системи***, що характеризується такими рисами:

– наявність компонентів (система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами. Вони є необхідними для досягнення цілей системи);

– наявність зв'язків (між компонентами системи, із зовнішнім середовищем);

– наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість та надає системі стабільності);

– наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);

– перебіг процесів (у системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що входять в систему, перетворюючи їх в організаційний продукт);

– цілісність та емерджентність (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації);

– можливість ідентифікації (властивості, на основі яких одну організацію можна відрізнити від інших організацій);

– наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї);

– наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

Застосування системного підходу для вивчення організації дає змогу значно розширити уявлення про її сутність і тенденції розвитку, більш глибоко та всебічно розкрити зміст процесів, що відбуваються, виявити об'єктивні закономірності формування цієї багатоаспектної системи.

Структура як внутрішня організація системи, віддзеркалення її внутрішнього змісту виявляється у впорядкованості взаємозв'язків її частин. Це дає змогу визначити низку істотних проявів організації як системи. Структура системи, виражаючи її сутність, становить сукупність законів певної сфери явищ.

Дослідження структури організації – важливий етап пізнання різноманітності зв'язків, що мають місце всередині досліджуваного об'єкта. Це однин із проявів системності. Інший прояв полягає у виявленні внутрішньо-організаційних відносин та взаємин об'єкта з іншими складовими системи вищого рівня. У зв'язку з цим необхідно, по-перше, розглядати окремі властивості досліджуваного об'єкта в їх співвідношенні з об'єктом як цілим, а по-друге, розкрити закони поведінки.

Системний підхід до дослідження організації в сучасному його тлумаченні тісно пов'язаний з самокерованими процесами систем. Соціально-економічні системи в більшості випадків нерівноважні, що спонтанно забезпечує розвиток ефекту самоорганізації людського чинника та відповідно самоврядування.

Організаційна наука, застосовуючи системну методологію, передбачає вивчення і врахування досвіду організаційної діяльності в різних типах організації – економічних, державних, військових. Розгляд організації як системи дає змогу збагатити та урізноманітнити методологічний інструментарій дослідження організаційних відносин.

На основі розуміння організації як системи можна виокремити низку загальних властивостей, притаманних організаціям будь-якої природи.

Відоме арістотелівське положення – «ціле більше за суму його частин» – досі залишається найважливішою характеристикою організованої цілісності. Створення цілого здійснюється за допомогою інтеграції.

Інтеграція – це об'єднання частин в єдине ціле. Будь-яку організацію можна розглядати як інтегроване ціле, в якому кожен структурний елемент займає своє місце.

Поняття цілісності нерозривно пов'язане з поняттям емерджентності. ***Емерджентністю*** називається наявність якісно нових властивостей цілого, що відсутні в його складових частин. Це означає, що властивості цілого не є простою сумою властивостей складових його елементів, хоча і залежать від них. Проте об'єднувані в систему (ціле) елементи можуть втрачати властивості, притаманні їм поза системою, або набувати нових.

Організація, будучи цілісним, системним утворенням, характеризується стійкістю, тобто завжди прагне відновити порушену рівновагу, компенсуючи зміни, що виникають під впливом зовнішніх чинників.

Органи публічної влади, прагнучі підвищити ефективність своєї роботи, стають не частиною бюрократичної контролюючої система, а трансформуються у підприємство, яке надає якісні публічні послуги. Взаємодія населення та органів влади формуються на основі партнерських відносин, що позитивно впливає на якість та рівень життя населення країни. Вона повинна формуватися на державному, центральному та місцевому рівнях на базі раціонального політико-управлінського аналізу з орієнтацією на суспільний інтерес, який виявляється за допомогою використання різноманітних форм громадської участі в обговоренні проектів державних і місцевих рішень. Саме така робота здатна привести до якісного публічного управління, що відповідає цілям раціоналізації державної політики.

3.2 Складові внутрішнього середовища публічної організації та їх характеристика

Своєрідність кожної організації виявляється в особливостях її ***внутрішнього середовища*** – сукупності складових, які відображають її сутність. Разом з тим, кожна організація функціонує у навколишньому середовищі, перебуваючи під його впливом і впливаючи на нього.

Оскільки організації створюють люди, то внутрішнє середовище організації формується, в основному, внаслідок прийняття і реалізації управлінських рішень. Це свідчить про те, що внутрішні чинники організації піддаються регулюванню. Але не всі з них можна безпосередньо контролювати, оскільки вони є також наслідком впливу зовнішнього середовища (соціальних, технологічних, організаційних чинників).

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Внутрішнє середовище організації формується керівництвом відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать його ефективне функціонування й розвиток. Його інтерпретують як універсальне, незалежне від організаційно-

правової форми підприємства, що об'єднує всі функціональні сфери діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність факторів, які є об'єктом контролю, регулювання керівництвом. Саме вони формують прибутковість підприємства і мають на нього безпосередній вплив.

Будь-яка організація є системою, утвореною певною кількістю внутрішніх змінних елементів. Межі системи залежать від критерію відбору елементів, від нього залежить і склад змінних внутрішнього середовища організації. Якщо, наприклад, за такий критерій узяти територіальне розташування елементів, то до внутрішнього середовища належатимуть елементи, які утворюють певну систему у територіальному поєднанні (виробничо-господарська організація, яка охоплює певну кількість підприємств). Елементами її є господарські одиниці, розташовані у межах певного адміністративно-територіального утворення, а змінними – територіальна структура організації, обсяг діяльності господарських одиниць, загальна технологія, технологія процесів в окремих господарських одиницях тощо. Якщо критерієм вважати технологічну єдність елементів, то внутрішнє середовище не завжди збігатиметься з територіальними межами системи «організація», а буде ширшим чи вужчим за неї.

Отже, внутрішнє середовище виробничо-господарської організації з технологічного погляду визначатимуть змінні, що відображають загальну спрямованість її діяльності (випуск тих чи інших виробів) та застосовувана при цьому технологія.

Економічна єдність елементів, а звідси і параметрів внутрішнього середовища організації, відображає систему взаємозв'язків між організаційною і виробничо-господарською структурами, порядок їх взаємодії, зв'язки із зовнішнім середовищем тощо.

Внутрішнє середовище публічної організації визначають склад і взаємодія таких елементів, як організаційна форма і структура організації, люди, соціально-психологічний клімат, цілі, завдання, технологія.

Центром діяльності публічної організації є людина, яка може бути співробітником або зовнішньою зацікавленою особою. Соціальні системи не є абстрактними побудовами, вони функціонують як групи мотивованих, ініціативних і готових до підвищення рівня своїх знань людей. Місце людського компонента у внутрішньому середовищі організації залежить від поведінки окремих людей, людей у групах, керівника, його впливу на поведінку окремих людей та їх груп.

Індивідуальна поведінка людини – це наслідки складного поєднання індивідуальних характеристик особистості та зовнішнього для цієї особистості середовища.

Завданням керівника є створення в організації такого внутрішнього середовища, яке б підтримувало бажаний тип поведінки індивіда і груп працівників. А для того щоб людина надавала більшого значення цілям системи, ніж своїм, необхідно її мотивувати.

Мотивування (лат. moveo – рухаю) – стимул для певної поведінки людини, який виникає як наслідок напруження між потребами і можливостями їх задоволення.

Мотивування не розвиває здібностей людини, а посилює її прагнення досягти певних цілей. Здібності визначаються якостями особистості: особливостями характеру, сприйнятливістю зовнішніх впливів, рівнем інтелекту, обдарованістю. Розвиток здібностей до управління дає змогу керівникові ефективніше впливати на поведінку працівників, використовувати людей, наділених відповідними для певної роботи якостями, створювати виробниче середовище, яке стимулюватиме працівників до ефективної діяльності.

Виробниче середовище – сукупність внутрішніх змінних, які за допомогою процесу управління пристосовані до потреб організації.

Успішна діяльність людини у складі організації залежить і від загального ***соціально-психологічного клімату*** – системи відносин між співробітниками у процесі виробництва і поза ним.

Важливою складовою внутрішнього середовища організації є цілі, певні орієнтири, бажані рубежі, яких вона прагне досягти.

Цілеспрямованість є визначальною особливістю будь-якої свідомої діяльності людини. Оскільки організація є соціальним утворенням, вона неминуче повинна формулювати цілі власної діяльності. Механізм кристалізації цілей діяльності надзвичайно складний, оскільки будь-яка організація утворюється з окремих індивідів, які мають власні цілі. Цілі організації не можуть бути сформовані простим підсумуванням цілей індивідів.

З цілей випливають завдання організації і завдання її працівників як способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю. Вони полягають у розробленні й реалізації фірмової політики, яка охоплює принципи політики, цілі, стратегії (заходи щодо досягнення цілей політики), засоби реалізації. Зв’язок і взаємозалежність між фірмовою індивідуальністю і фірмовою культурою витікає із сукупності ціннісних орієнтирів, способів мислення, що визначають поведінку працівників організації та своєрідність самої організації, які сформовані традиційно, змінюються з часом і відповідають духу нинішнього моменту.

На внутрішнє середовище організації впливає також *технологія* – поєднання кваліфікаційних навичок персоналу, обладнання, інфраструктури, інструментів та відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень матеріалів, інформації, людей. Технологія залежить від організаційної форми, структури, асортименту товарів чи послуг, попиту на них, рівня кваліфікації персоналу, інфраструктури організації і навколишнього середовища.

Отже, внутрішнє середовище публічної організації є дуже складною системою елементів і взаємозв’язків між ними, які, як правило, контролюються і регулюються керівництвом.

Мета – це конкретний кінцевий результат, якого прагне добитися група людей, які працюють разом. Керівництво розробляє цілі і ознайомлює з ними

всіх працівників підприємства. Цей процес являє собою могутній механізм координування, що дає можливість працівникам дізнатися до чого вони мають прагнути. Ціль завжди передує усвідомленій діяльності людей, є мотивом, що спонукає їх до дії, оскільки формується на основі їхніх потреб, інтересів. Ціль обирають, конструюють у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому.

На основі цілей організація формулює задачі, що мають бути вирішені в процесі досягнення цілей. Задачі більш конкретні і мають не тільки якісні, але і кількісні, просторові і часові характеристики.

Наступним елементом внутрішнього середовища є *структура організації*, під якою треба розуміти логічні відносини рівнів управління і функціональних одиниць, побудовані у такій формі, що дає змогу найефективніше досягати поставлених цілей. На формування структури підприємства впливає велика кількість факторів, основними з яких є: специфіка діяльності, розміри підприємства, технологія, масштаби діяльності, стратегія.

Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є закріплення певної роботи за спеціалістами, які виконують її краще, із точки зору підприємства як єдиного цілого. Залежно від виду робіт, узятих за основу розподілу праці, відповідно говорять про виробничу структуру, структуру апарату управління і організаційну структуру управління.

Розподіл задач, пов'язаних з машинами, устаткуванням, інструментами, сировиною та іншими засобами праці формує виробничу структуру підприємства. Вона найбільшою мірою із перерахованих вище факторів залежить від обраного типу технології.

Виробнича структура – це групування конкретних задач у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним технологічним ланцюжком.

Поряд із горизонтальним розподілом праці не менш важливим для організації є забезпечення раціонального вертикального розподілу праці. Це дає можливість визначити кількість рівнів управління, побудувати управлінську вертикаль і сформувати скалярні ланцюги (ланцюги команд), за якими має здійснюватися керівництво або надходити інформація на вищі рівні управління. В даному разі уже йтиметься про структуру апарату управління організацією.

Структура апарату управління – це форма розподілу влади і відповідальності між управлінськими працівниками та сукупності формальних відносин між ними з приводу цього розподілу.

Центральною характеристикою управлінської ієрархії є формальна підпорядкованість осіб на кожному рівні. Менеджер вищого рівня безпосередньо керує кількома підлеглими середньої ланки, які працюють у різних функціональних сферах. Цим менеджерам, у свою чергу, підпорядковується певна кількість лінійних керівників ще нижчого рівня і так далі, аж до рівня простих виконавців.

Число осіб, підпорядкованих одному керівникові, являє собою сферу контролю. Сфера контролю має свої обмеження. При надмірній кількості підлеглих здатність менеджера раціонально скеровувати їхні дії зменшується.

Але сфера контролю може бути збільшена за рахунок виділення однотипних видів робіт. В залежності від сфери контролю структура управління може бути багаторівневою (так звана висока структура) або такою, що має мало рівнів (плоска структура).

Об'єднуючу роль щодо розглянутих вище структур відіграє *організаційна структура* управління. При побудові організаційної структури в першу чергу визначаються функції, які має здійснювати персонал даної організації. Якщо масштаби діяльності організації великі, то працівники, які виконують роботу у межах однієї функції, об'єднуються у спеціалізовані відділи.

Технологія є одним із основних чинників, що зумовлюють конкурентні переваги суб'єкта господарювання, Так, Чарльз Перроу описує технологію як засіб перетворення сировини на продукти і послуги. Люіс Дейвіс розглядає технологію як поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) у вихідні (продукти, послуги).

Основна характеристика сучасних технологій – мінливість. Відомий американський фахівець у сфері стратегічного менеджменту Ігор Ансофф виділив *три рівні мінливості технології*:

– стабільна технологія, яка практично залишається незмінною протягом усього життєвого циклу;

– плодотворна технологія, яка постійно вдосконалюється;

– мінлива технологія, за якої в період життєвого циклу залучають нові базові технології.

Варто при цьому зауважити, що вибір типу технології залежить від того, у якій сфері організація здійснює свою діяльність. Так, існують суттєві відмінності між виробничими технологіями і технологіями обслуговування. В першому випадку переважають багатоланкові технології, у другому – посередницькі та обопільні (інтенсивні).

В Україні у промисловому виробництві виділяють індивідуальні, дрібносерійні, крупносерійні, масові та масово-поточні технології. Що ж стосується невиробничої сфери, то для неї більш притаманні інтенсивні (індивідуальні) технології, а в останній час широкого застосування набули посередницькі технології, особливо у сфері фінансів та торгівлі.

Стрижнем внутрішнього середовища підприємства є людські ресурси.

Існує три основних аспекти щодо використання людських ресурсів на підприємстві: поведінка індивіда; поведінка людей в групі; характер поведінки керівника.

Розуміння й управління людськими ресурсами виступає найбільш важливою частиною всього процесу управління та стратегічного аналізу зокрема. Воно залежить від певної кількості ***факторів***, основними з яких є:

– вміння людини (саме за їх допомогою працівники розділяють свої повноваження всередині підприємства);

– потреби (із точки зору управління і стратегічного аналізу підприємство повинно прагнути до того, щоб задоволення потреб працівників сприяло реалізації цілей підприємства);

– сприйняття (цей фактор важливий для розроблення різних стимулів для працівників);

– цінності (дають змогу керівникам об'єднати працівників для досягнення поставлених цілей); вплив навколишнього середовища на особистість.

Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, що забезпечує гармонізацію колективних / індивідуальних інтересів працівників, мобілізовує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат.

Зі сказаного випливає, що між складовими внутрішнього середовища підприємства існує тісний взаємозв'язок. Зміна в одній складовій обов'язково спричинятиме зміни в інших, причому не завжди у бажаному руслі. Так, впровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникне потреба у фахівцях з відповідними знаннями, це зумовить зміну структури персоналу і повноважень окремих співробітників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням. До «новачків» ставитимуться упереджено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці знизиться. Роль «буфера» у такому разі може зіграти організаційна культура. Високий її рівень допоможе успішно реалізувати складну за масштабами і спрямованістю стратегію, а низький – ускладнюватиме реалізацію навіть простої, традиційної для підприємства стратегії.

3.3 Складові зовнішнього середовища публічної організації та їх характеристика

Зовнішнє середовище організації – це середовище з яким організація знаходиться у постійній взаємодії.

Зовнішнє середовище організації – це сукупність елементів, які не входять до складу організації, але справляють на неї певний вплив.

Зовнішнє середовище є джерелом забезпечення організації ресурсами, необхідними для підтримання її внутрішнього потенціалу на необхідному рівні для досягнення цілей.

Термін «*зовнішнє оточення організації*» присутній в багатьох школах менеджменту. Школа позиціювання трактує зовнішнє середовище, як набір економічних сил, що відображає галузь, конкуренцію та ринок. Теоретики школи зовнішнього середовища, в основу якої покладено теорію ситуаційних факторів, зазначають, що фактори зовнішнього середовища спрямовують рух організацій до певної ніші: організація має діяти так, як диктує їй зовнішнє оточення, в іншому випадку вона має покинути свій сегмент ринку.

До основних чинників школи зовнішнього середовища відносять:

– зовнішнє середовище, проявляє себе як набір сил загального характеру та є головним елементом процесу формування корпоративної стратегії;

– організація має адекватно реагувати на сили зовнішнього оточення, якщо хоче працювати на даному ринку;

– керівництво є пасивним елементом стратегічного процесу, задачею якого виступає ідентифікація зовнішніх сил й забезпечення адаптації організації до факторів зовнішнього середовища;

– організації гуртуються в особливих нішах екологічного типу, де вони залишаються поки не занепадають їх ресурси або ворожість середовища не стає надмірним. Потім організації припиняють своє існування.

Зовнішнє середовище організації складається з таких елементів:

– економічні;
– екологічні;
– правові;
– політичні;
– соціокультурні;
– міжнародне оточення;
– технологічні;
– покупці (споживачі);
– постачальники;
– конкуренти;
– ринок робочої сили;
– органи державної влади.

Всі вищезазначені елементи діють на організацію прямо або опосередковано:

– *фактори прямої дії* чинять прямий, безпосередній вплив на діяльність організації: покупці; постачальники; конкуренти; правові; органи державної влади тощо;

– *фактори непрямої дії* чинять непрямий, опосередкований вплив на діяльність організації: технологічні, соціокультурні, економічні, міжнародні події та міжнародне оточення тощо.

Характеристики зовнішнього середовища:

– *складність* – велика кількість чинників зовнішнього середовища, на які реагує організація і рівень варіативності кожного чинника. Наприклад, організація має враховувати законодавчі та нормативні акти, ситуацію на ринку енергетичних та людських ресурсів, географічні, економічні, соціокультурні особливості регіону (або регіонів) тощо;

– *взаємозв'язок чинників зовнішнього середовища* -– зміна одного чинника веде до зміни інших. Наприклад, економічна ситуація в країні (рівень безробіття, відсоткові ставки) може вплинути на купівельну спроможність споживача.

– *рухливість середовища* – всі процеси та елементи зовнішнього середовища постійно змінюються: приймають нові закони, змінюється економічна ситуація, з'являються наукові та технологічні інновації, змінюються можливості конкурентів та постачальників;

– *турбулентність зовнішнього середовища* – зміни у зовнішньому середовищі організації відбуваються непередбачувано, з високим ступенем невизначеності. Навіть за умови сучасних комп'ютерних програм аналітикам

важко прорахувати всі зміни чинників у зовнішньому оточенні та їх взаємо обумовлюючий вплив;

– *некерованість зовнішнього середовища* – обумовлена обмеженими можливостями організації щодо впливу на чинники зовнішнього середовища. Як правило, організації мають постійно адаптуватись до змін зовнішнього середовища. Проте, деякі заходи (лобіювання законопроектів, створення об'єднань організацій та фактичних монополій, власних стандартів якості тощо) здатні частково стабілізувати зовнішнє середовище бізнесу.

Аналітичні параметри зовнішнього середовища (за Олдричом):

– *Місткість зовнішнього середовища* включає поняття щодо багатства або нестатків зовнішнього середовища. В багатих середовищах організація має доступ до багатьох ресурсів, тому воно є привабливим і для інших компаній. Зовнішнє середовище з нестатками ресурсів перешкоджає конкуренції та вшановує ефективне використання ресурсів. В такому зовнішньому середовищі для організації відкривається два шляхи: пересуватись в середовище з багатими ресурсами або впроваджувати ефективну структуру (удосконалення організації роботи, об'єднання з іншими організаціями, спеціалізація).

– *Ступінь однорідності* визначає подібність та розбіжність у властивостях зовнішнього середовища. Однорідне зовнішнє середовище є більш простішим для організації, тому, що дозволяє розробити стандартні заходи. Однорідність досягається спеціалізацією на виготовлення одного продукту, обслуговуванням певної категорії клієнтів.

– *Ступінь стабільності* визначає нестійкість елементів або частин зовнішнього оточення. Стабільність дозволяє розробляти стандартні заходи та процедури. Нестабільність веде до невизначеності.

– *Ступінь концентрації* визначає розподіл елементів зовнішнього середовища. Для організації більш простішим є варіант, коли елементи зовнішнього оточення сконцентровані, наприклад постачальники, покупці товару або послуги.

Зовнішнє середовище організації умовно поділяють на:

– *безпосереднє середовище* (мікро середовище, локальне середовище бізнесу), яке оточує організацію;

– *макросередовище* (загальне, генеральне середовище), яке створює загальні умови для знаходження організації у зовнішньому середовищі.

Для результативного вивчення стану елементів макрооточення в організації має створюватись спеціальна система відстеження зовнішнього середовища. За такою системою необхідно проводити :

– *спеціальні спостереження*, які проводяться після суттєвих подій у макросередовищі. Наприклад, відставка уряду.

– *регулярні спостереження*, які проводяться з періодичністю один раз на рік.

Для проведення спостережень використовуються різні способи:

1. Аналіз матеріалів періодичної преси, інформаційних видань.
2. Участь у професійних конференціях.
3. Аналіз досвіду діяльності організації.

4. Вивчення думок співробітників організації.

5. Проведення зборів та обговорення всередині організації.

При аналізі макросередовища визначають стан та аналізують динаміку елементи й факторів зовнішнього середовища: які можливості й загрози вони можуть надати організації.

Аналіз безпосереднього середовища (мікросередовище, локальне середовище бізнесу) організації містить аналіз тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться у постійній взаємодії.

До таких складових відносять:

– покупців;

– постачальників (ділових партнерів);

– конкурентів;

– ринок робочої сили.

Ринок робочої сили – надає організації потенційні можливості у забезпеченні кадрами, необхідними для вирішення виробничих та управлінських задач.

На роботу організації впливають:

– наявність на ринку робочої сили кадрів необхідної спеціалізації та кваліфікації, освіти, віку;

– вартість робочої сили;

– політика профспілок, яка спливає на доступ до робочої сили (оплата праці, умови праці).

Організація має реагувати на зовнішнє двома шляхами:

1. Впровадженню стратегій адаптації до умов, які висуває зовнішнє оточення.

2. Розробкою різних методів впливу на зовнішнє середовище бізнесу.

Стратегії адаптації організації до зовнішнього середовища:

– використання спостерігачів за зовнішнім середовищем;

– прогнозування та планування змін зовнішнього середовища;

– гнучка структура;

– об’єднання та створення спільних підприємств.

Впровадження посад спостерігачів за зовнішнім середовищем на яких покладаються обов’язки координації взаємодії організації з ключовими елементами зовнішнього оточення. Функціональні обов’язки спостерігачів включають пошук та обробку інформації щодо змін, які відбуваються в основних елементах зовнішнього оточення організації. До 90 % інформації збирається за рахунок систематизації й аналізу даних, які з’являються в статтях, доповідях, інтерв’ю, торговій рекламі тощо.

Функції спостереження можуть виконувати:

– спеціальні фахівці,

– співробітники функціональних підрозділів,

– окремі спеціалізовані організації.

На аналітиків й окремих співробітників організації покладаються обов’язки з спостереження за зовнішнім середовищем бізнесу та репрезентації організації, товарів або послуг, які вона надає. Наприклад, при спілкуванні з

діловими партнерами, покупцями, споживачами логістики та маркетологи представляють інтереси організації в зовнішньому середовищі. Відвідуючи спеціалізовані виставки, семінари, конференції вони спілкуються з фахівцями з інших організацій й проводять конкурентну розвідку.

Звичайно, що така діяльність має проводитись в правових та етичних рамках. Організації використовують багато методів збору інформації через співробітників компанії – конкурента. Вони переманюють до себе співробітників або купують в них матеріали, які становлять комерційну таємницю. Дискутується питання щодо того, чи відповідає етиці бізнесу прослуховування перемовин по мобільним телефонам. Оскільки телефоні компанії та оператори мобільного зв'язку не надають гарантій від прослуховування, бо працюють на радіохвилях, які не захищені від незловмисного прослуховування. Таке прослуховування не є протизаконним й відкритий доступ до телефонних переговорів цілком можливий. Інша справа коли використовуються спеціальні пристрої для прослуховування розмов в службових кабінетах.

Деякі компанії, наприклад, «Моторола», «Інтел» створили власні підрозділи, які займаються розвідкою, з метою вивчення діяльності конкурентів, а також з метою протидії шпіонажу з їх боку. В більшості великих компанії є відділи, які займаються конкурентною розвідкою. Їх діяльність цілком законна й складається з аналізу даних Інтернет-серверів та комерційних баз даних конкурентів, збором новин, рекламних оголошень, публікацій в спеціалізованих виданнях, опису продуктів й послуг, інформації, яку отримують на виставках та при особистих контактах.

В менеджменті широко використовуються наступні *методи впливу на зовнішнє середовище:*

– реклама та паблік рілейшнз;

– політична діяльність;

– членство в асоціаціях.

Реклама та паблік рілейшнз – ефективний метод управління попитом на продукцію та послуги компанії. Методи паблік рілейшнз мають за мету формування суспільної думки не товару, а організації. Організація суспільної думки щодо компанії може суттєво вплинути на імідж торгової марки.

Багато компаній України прагнуть створювати маркетингові департаменти або відділи по зв'язках з громадськістю. Такі відділи забезпечують зв'язки із пресою, публікують або забезпечують публікацію матеріалів про компанію в найбільш сприятливому світлі. До обов'язків таких відділів входить проведення різних заходів, які популяризують продукцію фірми. Іноді компанії виступають спонсором популярних спортивних змагань, театральних дійств тощо.

Відомий український модельєр Михайло Воронін однією з основних задач сучасного бізнесу називає вплив на зовнішнє середовище, а саме – навчити населення грамотно та красиво одягатися. М. Воронін спирається в своїй роботі на сформований позитивний образ фірми, з якої одягаються президенти і депутати.

Для створення позитивного образу фірми в засобах масової інформації розповідають не тільки про виробничі успіхи але й про участь у турботах жителів

району, міста, країни, висвітлюють соціальні програми та проекти компанії. Наприклад, образ Д. Рокфеллера відходив від іміджу грошового мішка. Він приїздив до шахтарських селищ, спускався вниз, а увечері танцював з дружинами шахтарів, стаючи для них «своїм хлопцем». Звичайно, що така його поведінка була ефективним засобом боротьби зі страйками.

Для створення образу фірми можуть використовуватись неформальні комунікативні канали. Чингізхан, який підкорив більшу частину Азії і Європи, не мав достатніх людських ресурсів, щоб перемогти за допомогою самої сили. Він використовував мобільні війська, великою мірою покладаючись на розвідку й пропаганду. Перед атакою його агенти поширювали повідомлення, що перебільшували число й дикість своїх людей, щоб налякати ворогів. Його «незчисленні орди» були малими й мобільними кавалерійськими з'єднаннями.

До характеристик зовнішнього середовища відносяться: взаємозв'язок факторів, складність, рухливість, невизначеність.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якої зміни одного фактору впливають на інші фактори. Так само як зміна одного фактору прямого впливу (будь-який внутрішньої змінної) може позначатися на інші, зміна одного фактору непрямого впливу може обумовлювати зміну інших.

Взаємозв'язок різних факторів зовнішнього середовища перетворює середовище сучасних організацій у бурхливо *мінливе*. Керівники більше не можуть розглядати зовнішні фактори ізольовано, вони повинні виходити з того, що всі вони взаємозалежні й піддаються змінам.

Складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіантності кожного з них.

Рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Багато дослідників вказували, що оточення сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю.

Невизначеність зовнішнього середовища є функцією кількості інформації, яку має у своєму розпорядженні організація (або особа) із приводу конкретного фактору, а також функцією впевненості в цій інформації. Якщо інформації мало або є сумніви у її точності, середовище стає більше невизначеним, чим у ситуації, коли є адекватна інформація і є підстави вважати її високонадійною.

Організаційне оточення буває діловим (мікрооточення) і фоновим (макрооточення).

Ділове оточення утворять ті явища, процеси й інститути середовища (постачальники, споживачі, конкуренти), з якими організація безпосередньо взаємодіє й може здійснювати на них вплив.

Фонове оточення складається з політики держави, законодавства, конкуренції й багатьох інших обставин, які непідвласні більшості організацій.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 МЕНЕДЖЕР-АДМІНІСТРАТОР ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 4 МЕНЕДЖЕР-АДМІНІСТРАТОР – КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

4.1 Місце менеджера-адміністратора в системі управління публічною організацією.

4.2. Професійні вимоги до менеджера-адміністратора публічної організації.

4.3 Оцінювання ділових якостей менеджера-адміністратора публічної організації.

4.1 Місце менеджера-адміністратора в системі управління публічною організацією

Важлива роль у підвищенні культури і якості управлінської діяльності належить керівникові, який завжди має бути інтелектуально розвинутим, розумово енергійним, вимогливим, мати високе почуття обов'язку і відповідальності, вміти постійно здійснювати самоконтроль і самовдосконалення, набувати тих якостей і знань, які будуть підвищувати ефективність діяльності організації. Важливо для діяльності керівника мати збалансовану і гнучку систему управління, і ця система має бути єдиним цілим.

Завдання вдосконалення управління полягає в оптимізації всієї системи, а не окремих її компонентів. Успіх керівника багато в чому залежить від того, чи зможе він ідентифікувати свою діяльність із цілями організації. Керівник завжди має дивитися у майбутнє через призму теперішнього, тобто зіставляти теперішній стан з перспективою в майбутньому.

Роль менеджера-адміністратора полягає у створенні навколишніх умов для групової діяльності таким чином, щоб індивіди вносили свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальною витратою грошей, часу, зусиль і матеріалів, а також з мінімальними незручностями.

З урахуванням специфіки змісту діяльності та ролей, що він виконує, можна виділити наступний ***ряд функцій, які виконує менеджер-адміністратор***:

– адміністративна (організаційно-управлінська та координаційна);
– регулятивна (планово-звітна);
– контрольна (оцінно-облікова);
– інформаційна (комунікаційно-документаційна);
– маркетингова;
– господарська.

Крім того, в якості самостійного напрямку діяльності менеджера-адміністратора слід виділити керівництво персоналом (підлеглими).

У рамках цієї функції менеджер-адміністратор, як правило, вирішує такі основні завдання:

– аналіз потреби в персоналі;

– участь у пошуку, відборі та наймі персоналу;

– визначення меж компетенції, делегування повноважень персоналу;

– навчання і консультування персоналу;

– інформування персоналу з кадрових питань;

– мотивація персоналу;

– контроль (оцінка та облік результатів) діяльності персоналу;

– планування ділової кар'єри співробітників, ініціація їх переміщень для більш доцільного використання;

– подання до звільнення співробітників з підстав, передбачених трудовим законодавством;

– ведення звітності по персоналу;

– участь в документуванні діяльності персоналу (трудові договори, накази, посадові інструкції тощо);

– повсякденне керівництво персоналом.

Тобто, якість і ефективність роботи підприємства багато в чому визначається рівнем професійних знань менеджера-адміністратора, його вмінням чітко виконувати свої обов'язки. Враховуючи вищевикладене, можна констатувати, що задача менеджера як адміністратора полягає у створенні дієздатної адміністративної структури управління підприємством, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в ринкових умовах господарювання.

Менеджер – центральна фігура у фірмі. Звичайно, для успіху в бізнесі дуже важлива і якість товару, і капітал, і кваліфікація працівників і багато чого іншого, але якщо у фірми поганий менеджер, її не врятують ні гроші, ні люди – вона може позбавитися і того й іншого. Розглянемо докладніше, що собою представляє діяльність менеджера, які його рольові функції, необхідні особистісні якості і які вимоги до нього сьогодні пред'являються.

Менеджер – це людина, що займає постійну управлінську посаду і наділена правом приймати рішення по визначених видах діяльності організації. Оскільки будь-яка організація виконує безліч функцій, функціональні ролі менеджерів різні.

Усе різноманіття дій і процесів, здійснюваних організацією, можна узагальнити і виділити п'ять їхніх функціональних груп, кожна з який є об'єктом управління з боку менеджера. Це – в*иробництво, маркетинг, фінанси, робота з кадрами, облік і аналіз господарської діяльності* (еккаунтінг).

Управління виробництвом містить у собі:

– управління розробкою і проектуванням продукту;

– вибір технічного процесу;

– розміщення кадрів і техніки по процесу з метою оптимізації витрат на виробництво;

– вибір методів виготовлення продукту;

– управління закупівлею сировини, матеріалів і напівфабрикатів;

– управління запасами на складах, у тому числі збереженням закуплених товарів, напівфабрикатів власного виготовлення для внутрішнього користування і кінцевої продукції;

– контроль якості.

Управління маркетингом спрямовано на вивчення ринку, рекламу, ціноутворення, створення системи збуту, розподіл створеної продукції, збут.

Управління фінансами полягає в складанні бюджету і фінансового плану, формуванні грошових ресурсів, розподілі грошей між різними сторонами, що визначають життя організації, оцінці фінансового потенціалу організації.

Управління персоналом пов'язано з використанням можливостей працівників для досягнення цілей організації. Кадрова робота містить у собі наступні елементи: підбор кадрів, навчання і розвиток кадрів, компенсація за виконану роботу, створення умов на робочому місці, підтримка відносин із профспілками і дозвіл трудових суперечок.

Управління еккаунтінгом припускає управління процесом обробки й аналізу фінансової інформації про роботу організації з метою порівняння фактичної діяльності організації з її можливостями, а також з діяльністю інших організацій. Це дозволяє організації розкрити проблеми, на які вона повинна звернути пильну увагу, і вибрати кращі шляхи здійснення її діяльності.

Організація не може існувати без менеджерів. Будучи суб'єктами здійснення управлінської діяльності, вони грають в організації необхідні для її життєдіяльності ролі.

Можна виділити три ключові ролі менеджерів.

Перша – це ***роль по ухваленню рішення***, що виражається у тому, що менеджер визначає напрямки руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування тощо. Право остаточного прийняття управлінських рішень має тільки менеджер. Будучи наділеним таким правом, менеджер несе відповідальність за результати. Тому ухвалення рішення не зводиться до вибору його найкращого варіанта. Це може зробити фахівець з підготовці рішення чи навіть машина. Менеджер повинний бути здатним і готовим до того, щоб ризикнути повести колектив у визначеному напрямку. Найчастіше це зробити набагато складніше, ніж розрахувати оптимальне рішення.

Друга роль менеджера ***інформаційна***. Суть її в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище, розподіляє інформацію у виді фактів і нормативних установок і, нарешті, роз'ясняє політику й основні цілі організації. Від того, наскільки менеджер володіє інформацією, наскільки він може легко і чітко доводити її до членів організації, багато в чому залежить результат його роботи.

Третя роль менеджера – це роль ***керівництва***, що формує відношення усередині і поза організацією, що мотивує членів організації на досягнення цілей, що координує їхні зусилля і представляє організацію. Менеджер повинний бути особистістю, за якої люди готові йти, ідеям якого вони готові вірити. Підтримка членами колективу свого керівника є тією базою, без якої жоден менеджер, яким

би гарним і грамотним фахівцем він ні був, не зможе успішно керувати своїм колективом.

У залежності від позиції менеджерів в організації, розв'язуваних ними задач, характеру реалізованих функцій, зазначені ролі можуть бути притаманні їм у більшій чи меншій мірі. Однак кожний з них обов'язково приймає рішення, працює з інформацією і виступає керівником стосовно визначеної організації.

У великій складній організації вся управлінська робота розділена по горизонталі і вертикалі. По горизонталі відбувається розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів (менеджери відділів). Вертикальний поділ управлінської праці утворить рівні управління. В апараті управління вищі керівники координують роботу нижчестоящих керівників, ті, у свою чергу, координують роботи стоячих нижче їх і так далі, поки не опустяться до рівня керівників, що координують роботу безпосередньо виробників (неуправлінського персоналу).

Кількість рівнів управління може бути різною і залежить від специфіки конкретної організації й управлінської роботи.

Поза залежністю від кількості рівнів управління керівники поділяються на три категорії. Це керівники низової ланки (чи операційні керуючі), керівники середньої ланки і керівники вищої ланки.

Керівники низової ланки – це молодші начальники. Цей рівень знаходиться безпосередньо над неуправлінським персоналом підприємства і стикається з ним. Молодші начальники контролюють виконання виробничих завдань, відповідають за використання виділених їм ресурсів. Їм доводиться дуже багато спілкуватися зі своїми підлеглими і зовсім мало – зі своїм начальством. Типовою посадою на цьому рівні є майстер, начальник ділянки, майстер зміни.

Керівники середньої ланки координують і контролюють роботу керівників низової ланки. Характер роботи керівника середньої ланки визначається змістом роботи довіреного йому чи підрозділу відділу. Наприклад, на промисловому підприємстві начальник виробничого відділу координує роботу керівників низової ланки, аналізує дані про продуктивність праці, взаємодіє з іншими підрозділами (скажемо, з розробки нової продукції). Типові посади на цьому рівні: начальник цеху, начальник відділу, директор філії. Керівники середньої ланки «зв'язують» роботу керівників вищої і низової ланок. Вони готують інформацію для рішень, прийнятих на вищому рівні управління, і передають ці рішення в трансформованій формі (у виді конкретних завдань) керівникам низових ланок. Велика частина часу затрачається керівниками середньої ланки на усне спілкування з іншими керівниками середньої і низової ланок.

Склад керівників вищого рівня набагато менше складу керівників інших рівнів управління. ***Керівники вищого рівня*** приймають найважливіші для організації рішення і впливають на весь вигляд організації. Серед цих керівників у сфері бізнесу можна назвати президента, віце-президента корпорації, генерального директора, у державі – міністрів, в університеті – ректора, проректора.

4.2 Професійні вимоги до менеджера-адміністратора публічної організації

Ідеальний менеджер – це компетентність, гідність і висока відповідальність, висока працездатність, уважне відношення до людей та подій, мобільність при прийнятті рішень, відчуття нового, наявність гумору та здатність до поміркованого ризику.

Менеджер (керівник) – людина, що здійснює управління організацією, її підрозділами, окремими напрямками і проектами, який є професійним управляючим – представником професії, яка вимагає спеціальної підготовки та суми знань в галузі управління системами, в яких головним елементом є людина.

Діяльність сучасного менеджера залежить від впливу ряду політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів, які формують комплекс факторів дестимулюючого і стимулюючого напрямків.

До *дестимулюючих факторів* відносять: стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в межах окремих організацій; ерозію традиційних цінностей; кількісне збільшення і якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати поряд з обмеженістю засобів для їх вирішення; неефективність шкіл і методів управління, створених тоталітарною системою.

Стимулюючими творчу діяльність керівника факторами є: широке поле вибору і прояву ініціативи, зростання конкуренції, можливість оволодіння методами сучасного менеджменту. Отже, для ефективного управління менеджер повинен володіти знаннями сучасного менеджменту і мати здібності до керівництва людьми.

Менеджер нового типу повинен бути зразком як у своєму колективі, так і за його межами. За цих умов виникає об’єктивна необхідність у розробці вимог до сучасного менеджера творчого колективу. Загальні вимоги до керівника (менеджера), як відомо, містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані відповідно до певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру.

Ф. Тейлор, один із фундаторів науки управління, найважливішими рисами керівника вважав розум, освіченість, спеціальні та технічні знання, фізичну силу та спритність, тактовність, енергійність, рішучість, чесність, розсудливість та здоровий глузд, а також міцне здоров’я.

Відомий дослідник А. Файоль так визначає вимоги до керівника: «Перша вимога, якій повинен задовольняти голова великого підприємства, бути хорошим адміністратором; тобто бути здатним передбачувати, організовувати, узгоджувати і контролювати...».

Сучасні теоретики в розробку моделі менеджера включають основні властивості і риси ідеального управлінця. У Великій Британії, наприклад, беруть до уваги такі кваліфікаційні вимоги до менеджерів: розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння засобами підвищення

ефективності управління, ораторські здібності та вміння висловлювати думки, володіння мистецтвом управління людьми, здатність налагоджувати стосунки між клієнтами та між працівниками фірми, уміння робити правильні висновки та здатність підвищувати кваліфікацію.

Дослідники інституту діагностики менеджменту (м. Гамбург, Німеччина) розділяють вимоги до менеджерів на чотири напрями: розумові здібності (здатність давати оцінки, творче, комплексне, системне, аналітичне мислення), ставлення до оточуючих (контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, вміння співробітничати, здатність працювати у команді), особисті риси (інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товариськість, надійність), ставлення до праці (сприйняття навантаження, ініціатива під час прийняття рішення, здатність до планування, організованість).

У системі управління США виділяють п'ять основних вимог до менеджера: здоровий глузд, знання справи, впевненість у своїх силах, високий загальний рівень розвитку, здатність доводити справу до кінця. Інші американські дослідники додають до цього переліку ще лідерство, ініціативність, рішучість, розсудливість, незалежність, комунікабельність, уміння ризикувати, наполегливість.

Діяльність менеджера реально можна оцінити тільки через економічні показники успіхів або невдач. Саме тут відбувається злиття менеджменту як науки з менеджментом – практикою. А практика ставить перед менеджером низку професійних вимог, які можна виразити *відповідними здібностями* і вміннями, а саме:

– аналітичністю, тобто вмінням ефективно застосовувати наукові методи аналізу, діагностувати проблему, пропонувати альтернативні рішення, коригувати діяльність організації;

– здібністю приймати управлінські рішення, тобто навичками вирішення організаційних і процедурних питань;

– оперативністю, тобто здібністю вибирати найбільш оптимальний варіант з кількох альтернативних;

– умінням вирішувати нестандартні проблеми;

– умінням володіти кваліфікацією на рівні прийнятого рішення;

– комунікативністю, тобто вмінням передавати свої ідеї, пропозиції, розробки у будь-якій нормальній формі;

– комунікабельністю, тобто вмінням працювати з людьми, будувати нормальні відносини: як усередині організації, так і за її межами;

– умінням уявляти діяльність організації у цілому та адаптувати її до умов змінного зовнішнього середовища (ділового світу);

– умінням стратегічного мислення;

– наявністю певного рівня економічних, організаційно-управлінських, психологічних, технічних та інших знань, необхідних для вирішення професійних завдань.

За умов, коли ринок тільки створюється, менеджер повинен уміти постійно «зазирати у майбутнє», тобто бути здатним на підставі вивчення існуючого ринку не тільки відчувати його поточну динаміку (за допомогою обліку,

звітності), а й прогнозувати перспективний розвиток, що вимагає знань економетрії, прогностики, інформатики тощо. Більше того, гарний менеджер повинен сприяти створенню нового ринку, для чого йому треба володіти маркетингом, знаннями інноваційного та інвестиційного менеджменту.

Без менеджерів сьогодні не обійтися як виробництву, так і невиробничій сфері і, особливо, бізнесу, що все більше поширюється в Україні.

Менеджер – такий важливий чинник будь-якої справи, як і засоби виробництва, кошти, матеріали, робітники тощо, а за великим рахунком – це на сьогодні основний чинник виробництва. Особливістю такого чинника є його динамічність, інтуїція, тип мислення, сума знань, організаторський талант, здібність працювати з людьми. Чим вище рівень підготовки менеджера, тим більше підстав мати ефективне виробництво, підприємництво. Таким чином, наявність досвідчених менеджерів стає вирішальним чинником економіки.

Одна з найважливіших характеристик ідеального менеджера – його професійна обізнаність. Високо цінуються також збалансовані здібності такого фахівця, його ентузіазм, здатність до творчості, а інколи – і до чорнової роботи, гнучкість мислення. Але треба розуміти, що менеджера здебільшого цінують не за знання, а за конкретні дії та їх результат. Тому *менеджер повинен*:

– навчитися управляти людьми;

– ввічливо та запобігливо ставитися до своїх працівників, всебічно вивчати їх характер, поведінку, працю, дотепність, особисте життя тощо;

– бути дуже уважним до своїх слів і висловлювань, ніколи незаслужено не нарікати на своїх підлеглих і колег;

– в оцінці предметів, людей дотримуватися виваженості, об’єктивності, критикувати тільки за справу;

– позбавлятися від непридатних працівників;

– намагатися працьовитістю та кмітливістю заслужити гарну оцінку з боку свого безпосереднього керівника;

– постійно займатися самоосвітою, вивчати практичний досвід колег;

– виробляти у собі здатність розмірковувати, вміти логічно мислити;

– бути спостережливим;

– уміти аналізувати з олівцем у руках діяльність організації;

– бути у курсі подій і проблем, які існують в організації та оточують її;

– уміти розвивати та поглиблювати знання в усьому, що стосується безпосередньої роботи;

– виявляти ініціативу, не боятися відповідальності;

– уміти аналізувати свої помилки, а коли треба – і визнавати їх;

– уміти активно захищати свої погляди, бути впевненим у своїх переконаннях;

– зберігати почуття шани, відстоювати гідність;

– подавати особистий приклад;

– не звертати уваги – і своєї, і підлеглих – на дрібниці;

– мати гарну виправку, витримку, характеризуватися чітким мовленням, бездоганною поведінкою.

Менеджеру необхідно бути *самоорганізованою та дисциплінованою людиною*, вміти берегти свій і чужий час. Для цього йому треба:

– точно визначати свою мету;
– вміти зосереджуватися на головному;
– встановлювати твердий термін у всьому, що стосується справи;
– бути рішучим, навчитися говорити “ні”;
– не захоплюватися телефонними розмовами;
– виробити звичку занотовувати все, що заслуговує на увагу;
– уникати перешкод, які відволікають від справи;
– планувати та раціонально використовувати робочий час;
– навчитися слухати;
– діяти нестандартно, не за шаблоном;
– розпочинати все якомога раніше, а справу – невідкладно;
– змінювати заняття, придумувати собі стимули.

Підсумовуючи все наведене вище, можна виділити ***п’ять основних умінь відмінного менеджера (керівника):***

– уміння вести людей за собою та пристосовуватися до сприйняття роботи, виконаної іншими людьми;
– уміння чітко, по-діловому організовувати справу, тобто дотримуватися розпорядку дня, регламенту роботи тощо;
– уміння приймати самостійні рішення, виявляти ініціативу;
– уміння домагатися результатів, бути наполегливим;
– уміння сприймати та стимулювати підлеглих.

Вимоги до професійної компетенції менеджера дуже різноманітні. Розглянемо основні з них.

Менеджери використовують *всі ресурси організації* – гроші, обладнання, інформацію і людей для вирішення спільних завдань.

Менеджер – це людина, яка ставить цілі, здійснює дії або домагається вирішення проблем, встановлених особами вищих рівнів ієрархії, формулює політику групи, тобто визначає шляхи і час виконання завдань-компонентів загальної мети, координує діяльність групи, є експертом. Він є представником групи зовні, є творцем і контролером міжособистісних відносин всередині, розподіляє покарання і нагороди, вирішує конфліктні ситуації, виступає в якості моделі для інших членів команди.

Широту і різноманітність ролей, які повинен виконувати менеджер, робить одну людину недостатнім для задоволення вищезазначених вимог до менеджера. Отже, це ідеальна модель управління, реалізація якої повинна бути об’єктом устремлінь і зусиль людей на керівних посадах. Однак для реалізації цієї моделі необхідна влада, тобто можливість впливати на інших людей, що випливає з певної позиції в соціальній ієрархії або певних особистісних характеристик, таких як здатність переконувати або підпорядковувати інших.

Вплив, здатний до реалізації через володіння владою, виражається в можливості позначити або змінити поведінку іншої людини, наприклад, наказавши йому виконати щось певним чином. Основне посилання на успіх в управлінні – це здатність адаптуватися до мінливих умов роботи, тобто гнучкість

або адаптивність. Ця особливість пов'язана з інтелектом. Іншою важливою перевагою є здатність приймати швидкі рішення, що не означає, що кожне швидке рішення є хорошим. Соціальна зрілість менеджера, що розуміється як високий рівень мотивації до командних дій, загальної активації, схильність до дій, спрямованих на зміну існуючих рішень, здатність логічно мислити також допомагають йому в управлінні.

Якщо виконання конкретного завдання вимагає уміння вирішувати проблеми, то менеджер з такими навичками буде ефективний. Якщо особовий склад групи вимагає використання стимулів і премій, то менеджер, який вважає за краще цей спосіб впливу на колег, буде ефективний.

Менеджери несуть відповідальність не тільки за свою власну роботу, а й за роботу інших, за ефективне виконання конкретного завдання. Вони повинні визначити, хто повинен виконувати завдання, і доручити їх відповідному підлеглому. Менеджери приймають складні рішення. Майже немає обмежень по кількості і типам проблем, які можуть виникнути: фінансові труднощі, проблеми з працівниками, відмінності в поглядах на політику організації.

Менеджери повинні знаходити рішення складних проблем і приводити колектив до виконання прийнятих рішень, навіть якщо вони непопулярні. Ефективність досягнення цілей організації і задоволення її соціальних потреб залежить від того, як керівники виконують свої завдання.

Професійні вимоги до менеджера, що включають весь перелік необхідних знань і умінь, відображаються в майбутньому на якості роботи. Відсутність у претендента необхідних якостей призведе до того, що організація не зможе досягти своїх цілей.

4.3 Оцінювання ділових якостей менеджера-адміністратора публічної організації

Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи:

– професійні;

– особисті;

– ділові.

До ***професійних*** належать ті, що характеризують будь-якого грамотного фахівця і володіння якими є лише необхідною передумовою виконання їм обов'язків менеджера. *До них належать*:

– високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;

– широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;

– прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;

– пошук нових форм і методів роботи, допомога навколишнім, їхнє навчання;

– вміння планувати свою роботу.

Виділяють три групи навичок, що складають основу *професійної діяльності* керівника:

– концептуальні (на вищому рівні їх частка складає до 50 %);

– міжособисті;

– спеціальні (технічні).

На нижчих рівнях управління їх частка також складає близько 50 %. Здатність концептуально мислити в сфері управління обумовлена в чималому ступені характером освіти. Не випадково, що в США лише 2 % вищих керівників фірм – інженери, а інші – юристи, економісти, психологи, менеджери. У нашій країні картина зворотна: на початок 90-х р. 85 % керівників мали технічну освіту, 13 % – економічну, 2 % – гуманітарну.

Особисті якості керівника в принципі мало чим повинні відрізнятися від особистих якостей інших працівників, які бажають щоб їх поважали, тому володіння позитивними особистими якостями теж усього лише передумова успішного керівництва. *До них належать:*

– фізичне і психологічне здоров'я;

– високий рівень внутрішньої культури;

– чуйність, дбайливість;

– доброзичливе відношення до людей;

– оптимізм;

– впевненість у собі.

Однак керівником роблять людину не професійні або особисті, а ділові якості:

– уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їхнє здійснення, спонукати до праці;

– енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, напористість, воля, вимогливість, безкомпромісність;

– контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;

– цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у рішенні проблем, уміння швидко вибрати головне і сконцентруватися;

– відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми;

– прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і вести за собою інших

Вимоги до керівників у відношенні цих якостей не є однаковими на різних рівнях управління. На нижчих, наприклад, у більшому ступені цінується рішучість, комунікабельність, деяка агресивність; на вищих – на перше місце висувається уміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих. У цих умовах доцільніше всього орієнтуватися на вимоги посадових інструкцій або паспорта робочого місця менеджера.

Поведінка менеджерів повинна відрізнятися: наполегливістю, готовністю до сприйняття і передачі інформації, раціональністю, груповою роботою, старанністю і точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до контактів, готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, а також готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, впевненістю у манері поведінки, тактовністю, повагою до людей, позитивним відношенням до суперництва, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

Не менш важливі для успішності роботи менеджера загальне ставлення до життя й діяльності і його моральні якості, у тому числі повага до людей, почуття обов'язку, вірність слову й справі, чесність перед собою й перед іншими, ентузіазм відносно роботи, оптимізм, відкритість, допитливість, креативність (творчі здібності), самостійність суджень, гнучкість поведінки, безпристрасність, здатність до критики й самокритики, доброзичливість, чуйність, вимогливість, великодушність, скромність, відчуття нового.

Досить необхідні для менеджера його *вольові якості* – наполегливість, терпіння, самовладання, здатність до тривалої концентрації уваги. Велике значення для ефективності роботи менеджера мають також його емоційні прояви, природність поведінки, невимушеність, щирість у спілкуванні, стійкість до стресу, емоційна стабільність, здатність до співпереживання.

Слід зазначити й інші якості, які нерідко забувають, такі як алертність (розслаблена зібраність, миттєва готовність до адекватної дії без суєти й перенапруги) і тверезість (підхід до життя і життєвих ситуацій, за якого відбувається об'єктивна, щира оцінка подій, що відбуваються, і дій всіх осіб, що беруть участь у них, у тому числі самого себе).

Комунікативні якості мають винятково важливе значення для діяльності практичного керівника й консультанта в галузі керування, менш важливі вони для вченого, що спеціалізується на проблемах науки керування.

Варто мати на увазі, що в професійній діяльності, особливо на перших її етапах важко бути успішним в усьому. Не до всіх видів діяльності, властивих менеджерові, починаючий керівник проявляє однакові схильності та здатність. Далеко не всі властиві сфері керування форми й методи освоюються однаково успішно. У зв'язку з цим починаючому менеджерові важливо цілеспрямовано формувати свій індивідуальний стиль керівництва, який би враховував з одного боку, його схильності й здібності, індивідуальні особливості, а з іншого боку – необхідність розвитку професійних якостей і самовдосконалення. У цьому зв'язку починаючому менеджерові важливо мати адекватну самооцінку, усвідомлювати свої індивідуальні особливості, здатності й схильності, сильні й слабкі сторони характеру, а також способи й методи компенсації власних недоліків.

Абсолютно неприпустимі *негативні якості менеджера*, які виключають ефективне соціальне керування: віроломство, зарозумілість, ретроградство (рабська прихильність віджилим звичкам і традиціям, нездатність сприймати й підтримувати нове, яке потребує життя), догматизм, формалізм, авторитаризм.

Для менеджера-керівника дуже важливо мати і такі якості, як:

– *елігатія* – вміння бачити світ очима інших;

– *автентичність* – уміння бути самим собою, тобто природним у відносинах з оточенням;

– *прийняття почуттів* – відсутність страху при безпосередньому зіткненні зі своїми почуттями або почуттями інших людей.

Залежно від ділових якостей менеджера можна віднести до одного з ***чотирьох можливих напрямів використання в управлінській діяльності***:

1. *Це – людина, яка знає, що і як треба робити*. Такі якості можна набути, коли людина здібна, бажає і може вдосконалюватися. Але для керівника не достатньо знати, що і як треба робити. Така здібність повинна доповнюватися певними вольовими якостями:твердістю, енергією, наполегливістю, гнучкістю.

2. *Воля – це рішення, реалізоване у дії*. Знання повинні доповнюватися також мужністю і сміливістю, вмінням, коли треба, піти на значний, але обґрунтований ризик. Наполегливість – це ключ до перемоги. Знання плюс уміння – ось що у поєднанні формує першокласного менеджера.

3. *Це – людина, що швидко знаходить спосіб, як треба робити*, але чекає підказки, що і коли треба робити. Це, як правило, гарний менеджер, на нього можна завжди покластися. І якщо його дії уміло скерувати, а його самого навчити, що і коли треба робити, він буде вдосконалюватися і рости. Люди такого типу нерідко стають непоганими керівниками. Але частина з них залишається тільки гарними виконавцями.

4. *Це – людина, яка знає, що треба робити*, але не знає, як треба робити. Такого фахівця необхідно навчити, як діяти у конкретній ситуації, і він може вирости у гарного керівника. Але якщо навчання не дає очікуваного результату, його треба звільнити від керування. В апараті управління такого фахівця доцільно використовувати при розробці перспективних, проблемних питань, де треба думати, а не керувати.

Керівник, який не знає, як треба робити, мало чому навчить своїх підлеглих. Це – людина, яка не має організаторських здібностей, а відтак і не зуміє бути адміністратором. Той, хто знає, що робити, але не знає як робити – це теж саме, що автомобіль без двигуна. Це – людина, яка не знає ні що треба робити, ні як треба робити. її не можна допускати до керування або, якщо вона вже керує, якомога швидше звільнити від цього. Але у реальному житті такі люди інколи дуже довго перебувають на керівних посадах і їх нелегко звільнити. Вони вміють підкорятися своєму керівництву, прислуховуватися до його думок, незалежно від того, наскільки ці думки правильні, не критикувати керівництво. Вони непогані психологи і добре знають, що треба їх безпосереднім начальникам. За це їх тримають на керівних посадах. Нерідко після того як такі керівники завалять одну справу, їх «кидають» на іншу.

До сучасних менеджерів відносять осіб «з індивідуальним підходом», які допомагають підлеглим учитися на власному досвіді і які підтримують у співробітниках дух підприємництва і творчості.

Такі керівники успішно вирішують основні проблеми людських відносин, до яких прийнято відносити: уміння реагувати на непередбачені реакції

підлеглих; подолання інформаційного «голоду» у колективі; чітке формулювання вимог до співробітників; установлення з ними надійного зворотного зв'язку; здібність відокремити «зерна від плевел», оскільки люди далеко не завжди правильно інтерпретують події і не завжди говорять те, про що думають.

Вони ставлять перед собою задачу дати людям можливість досить заробляти, почувати задоволення від своєї праці, брати участь в управлінні підприємством, створювати умови для самостійного рішення проблем. У цій повазі до особистості людини виявляється вища суть гуманізму менеджменту.

Керівник не повинен прагнути бути «кращим другом» для кожного. Це потрібно тільки у відношенні дійсно коштовних, морально зрілих людей. Але об'єктивним у відношенні кожного шеф повинний бути обов'язково.

Сучасний менеджер виступає в декількох іпостасях.

По-перше, це *керуючий*, убраний владою, що керує колективом.

По-друге, це *лідер*, здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні емоції.

По-третє, це *дипломат*, що встановлює контакти з партнерами і владою, що успішно переборює внутрішні і зовнішні конфлікти.

По-четверте, це *вихователь*, що володіє високими моральними якостями, здатний створити колектив і направляючий його розвиток у потрібне русло.

По-п'яте, це *інноватор*, що розуміє роль науки в сучасних умовах, що вміє оцінити і без зволікання впровадити у виробництво той чи інший винахід, рацпропозиція чи «ноу-хау».

По-шосте, це просто *людина*, що володіє високими знаннями і здібностями, рівнем культури, чесністю, рішучістю характеру й у той же час розважливістю, здатністю бути зразком у всіх відносинах.

В ув'язуванні з функціями керування ***роль менеджера*** зводиться до наступного:

1. Він голова, організатор, що користається повагою і що вміє працювати з людьми.

2. Він генератор ідей, що прагне заглянути в суть проблеми, докопатися до істини. Його слабке місце – хворобливе відношення до критики.

3. Він ентузіаст: сповнений енергії, що береться не тільки сам за будь-які завдання, але і надихаючий на це інших. Він може бути властолюбний і тому з тими, хто не йде за ним, дратівливий.

4. Він контролер, аналітик, здатний оцінити зроблене, висунуту ідею, знайти в ній сильні і слабкі місця. Це гарант якості. Він виконавчий, надійний, але іноді похмурий і часто цурається людей.

5. Він шукач вигод, що цікавиться зовнішньою стороною справи. Виконавчий і може бути гарним посередником між людьми, оскільки звичайно він самий популярний.

6. Він виконавець, гарний адміністратор, здатний втілювати ідею в життя. Надійний, здатний до кропіткої роботи, але часто «тоне» у дріб'язках, а тому іноді повільний.

7. Він роботяга. Подобається всім насамперед тому, що не прагне зайняти нічиє місце, зате здатний вислухати і підбадьорити. У житті він не помітний, але коли він відсутній – його не вистачає.

8. Він шліфувальник, необхідний, щоб зв'язувати розірвані кінці.

Менеджер високого класу повинний:

1. Уміти ставити високі особисті цілі по задоволенню потреб у самовираженні, прагнути вести активний спосіб життя, підтримувати гарну фізичну форму, постійно підвищувати свою кваліфікацію, ясно і дохідливо викладати свої думки, бути чесним, обов'язковим, цілеспрямованим.

2. Уміти науково прогнозувати стратегію розвитку фірми, ефективність і конкурентоздатність організації, вивчати і оцінювати фактори, що впливають на конкурентоздатність, аргументовано доводити усно і письмово свої ідеї.

3. Уміти формулювати мети колективу, розуміти характер, особливості особистості й адекватно оцінювати себе й інших людей, підтримувати нормальний морально-психологічний клімат у колективі, знімати стреси, згладжувати конфліктні ситуації.

4. Знати технічні і технологічні особливості, принцип дії що купується, що випускається чи продаваного об'єкта, розбиратися в питаннях уніфікації, стандартизації, спеціалізації й автоматизації виробництва.

5. Вміти аналізувати, прогнозувати, економічно оцінювати і приймати рішення в умовах невизначеності.

6. Вміти організовувати себе і колектив на досягнення поставлених цілей, виконувати функції розподільника ресурсів, диспетчера і координатора, делегувати функції і відповідальність по рівнях керування, організовувати стимулювання працівників за реалізацію концепції маркетингу, підвищення якості й економію ресурсів.

Соціологи для аналізу й оцінки менеджера розробили модель, що включає наступні якості:

1. Ділові (утворення, знання і досвід).

2. Здатність (обдарованість, талант, геніальність, здатність до даного виду робіт).

3. Культурний ценз і ерудиція, чесність і порядність.

4. Характер (воля, активність, самостійність, обов'язковість, оперативність, турбота про підлеглих, уміння сприймати критику, визнавати свої помилки).

5. Темперамент (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік).

6. Спрямованість інтересів (матеріальна, соціальна, духовна).

7. Віковий ценз (молодий вік, середній, літній, старечий).

8. Здоров'я (гарне, задовільне, погане).

Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка за досягненням поставлених цілей. ***Оцінка за цілями включає, як правило, такі етапи:***

1. Визначення кількох ключових функцій працівників.

2. Конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо).

3. Визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності.

4. Порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими «стандартами виконання» і визначення оцінного бала.

5. Розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей.

Чи не найбільшої уваги заслуговує, зарубіжний досвід *формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення* персоналу, її ключовими елементами є:

– використання тарифної системи;

– застосування прогресивних форм оплати праці;

– поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень;

– вища оплата розумової праці;

– істотна індивідуалізація заробітної плати.

Повсюдно використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи. У країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі «Оліветті» використовується 20-розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації «Форд моторс» – 23-розрядна. В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації та результативності праці.

У зарубіжних підприємствах (організаціях) здебільшого запроваджено *почасову оплату праці* робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. У 90-х роках XX сторіччя проста почасова й почасова з колективним та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили: у Бельгії – 92,6 %; Німеччині – 86,7 %; Італії – 88,4 %; Нідерландах – 94,8 %; Франції – 93,5 %.

У багатьох зарубіжних країнах поширено цілком оригінальні системи преміювання. Зокрема, в американських фірмах уже тривалий час застосовуються дві системи, названі за прізвищами їхніх авторів, – *системи Скенлона й Ракера*. Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1 : 3) економії витрат на заробітну плату між компанією і робітниками, а друга – на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Подекуди широко застосовується система «відкладених премій». Наприклад, на фірмі «Фіат» за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований термін (1 – 2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п’ять років.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні

фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір узалежнюється від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

У зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична. За даними спеціальних досліджень заробітна плата працівників розумової праці у середньому перевищує заробіток робітників: у Німеччині – на 20 %; Італії і Данії – на 22 %; Люксембурзі – на 44 %; Франції і Бельгії – па 61 %. Середньо-тижнева заробітна плата американських інженерів майже у 2 рази більша за середню плату робітників.

У всіх країнах з розвинутою ринкового економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Наприклад, в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80 % компаній, а робітників – приблизно 50 %. У Франції індивідуалізована заробітна плата становить 3/4 її приросту в керівників і спеціалістів, 2/3 – у майстрів і майже 1/2 – у робітників.

Зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом (діяльністю).

В американських фірмах, наприклад, застосовуються *чотири форми залучення персоналу до управління*:

– участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу;

– створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів;

– запровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку;

– участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій.

Зокрема, майже 25 % американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації.

Своєрідною є система участі трудящих в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці, існування «робітника-директора»; виробничі ради па підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються па підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік – понад 18 років, стаж роботи – не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов’язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й ураховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього.

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном треба вважати перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання). З-поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення

трудових відносин, передусім варто назвати так звані гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою. За оцінкою західних спеціалістів, на кожний долар витрат на розвиток гуртків якості підприємства одержують 4-8 доларів прибутку. Тому невипадково 90 % найбільших фірм США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва, а в Японії функціонує понад один мільйон гуртків якості, які об'єднують майже 11 мільйонів працівників.

ТЕМА 5 ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖЕРА-АДМІНІСТРАТОРА В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

5.1 Планування.
5.2 Організація.
5.3 Мотивування.
5.4 Контролювання.

5.1 Планування

Кожна фірма, починаючи свою діяльність, зобов'язана чітко представляти потребу на перспективу у фінансових, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їхнього одержання, а також уміти точно розраховувати ефективність використання наявних засобів у процесі роботи своєї фірми.

У ринковій економіці підприємці не можуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно *планувати* свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів, гак і про власні перспективи і можливості. При всьому різноманітті форм підприємництва існують ключові положення, які застосовуються практично в усіх сферах комерційної діяльності і для різних фірм, необхідні для того, щоб вчасно підготуватися, обійти потенційні труднощі і небезпеки, тим самим зменшити ризик у досягненні поставлених цілей.

Розробка стратегії і тактики виробничо-господарської діяльності фірми є найважливішим завданням.

Суть планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу окремо на певний період; визначення господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації; виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, ***призначення планування як функції управління*** полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей

найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою.

Тому планування повинно забезпечити взаємозв'язку між окремими структурними підрозділами фірми, які включають всю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут. Ця діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз й оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність зв'язку планування з маркетингом та контролем з метою постійного коригування показників виробництва і збут слідом за змінами попиту на ринку.

У залежності від змісту, мети і завдань виділяють такі форми планування та види планів:

1. Форми планування в залежності від тривалості планового періоду: перспективне планування (прогнозування).

2. Середньострокове планування.

3. Поточне (бюджетне, оперативне) планування.

Види планів:

– *в залежності від змісту господарської діяльності*: плани науково дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт, виробництва і збуту, матеріально-технічного постачання; фінансовий план;

– *в залежності від організаційної структури підприємства* (фірми): плани виробничої дільниці, плани дочірньої компанії.

Планування – це початковий етап управління. Однак це є не єдиний акт, а процес, який триває до завершення комплексу операцій, що плануються.

Планування містить у собі визначення: кінцевої та проміжної мети; завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети; засобів та способів їх вирішення; необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

Нині значна увага приділяється *перспективному плануванню* як інструменту централізованого управління. Таке планування охоплює період від 10-ти до 20-ти років (частіше 10-12 років). Воно передбачає розробку загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети.

Перспективне планування допомагає приймати рішення з комплексних проблем діяльності фірми в міжнародному масштабі:

– визначення напрямів і розмірів капіталовкладень та джерел їх фінансування;

– впровадження технічних новинок і прогресивної технології;

– диверсифікація виробництва й оновлення продукції;

– форми здійснення закордонних інвестицій в умовах придбання нових підприємств;

– удосконалення організації управління в окремих підрозділах і кадровій політиці.

В системі перспективного планування в залежності від методології і мети розрізняють ***довгострокове*** і ***стратегічне планування***.

В системі *довгострокового планування* використовується метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників на майбутній період, розраховуючи на те, що майбутнє буде краще, ніж минуле. Системи довгострокового планування застосовують в 70-80 відсотків найбільших японських корпорацій, які організують планування таким чином:

– вибираються 5 ключових стратегій і навколо них формують політику довгострокового розвитку;

– одночасно приймаються середньострокові плани для об'єднання стратегій в єдине ціле і ув'язки з розподілом ресурсів;

– вище керівництво визначає мету кожному підрозділу, а підрозділ розробляє кількісні плани досягнення цієї мети «знизу-доверху».

Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період.

За основу при розробці стратегічного плану беруть:

– аналіз перспектив розвитку фірми, завданням якого є виявлення тенденцій і факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;

– аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні, наскільки конкурентоспроможна продукція фірми на різних ринках і що фірма може зробити для поліпшення результатів роботи в конкретних напрямах;

– вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності та визначення пріоритетів з конкретних видів діяльності з точки зору її ефективності й забезпечення ресурсами;

– аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних її видів і визначення результатів, що очікуються.

Середньострокові плани найчастіше охоплюють п'ятирічний строк, оскільки він найбільш точно відповідає періоду оновлення виробничого апарату та асортименту продукції. В цих планах формуються основні завдання на встановлений період, наприклад, виробнича стратегія фірми в Цілому і кожного підрозділу (реконструкція та розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортименту); стратегія збуту; фінансова стратегія; кадрова політика; визначення обсягу та структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання з урахуванням внутріфірмової спеціалізації та кооперування виробництва.

Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, які спрямовані на досягнення мети, визначеної довгостроковою програмою розвитку.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та її окремих підрозділів. Наприклад, програми маркетингу, планів з наукових досліджень, планів з виробництва, матеріально-технічного забезпечення. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Це – детальна

конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними та середньостроковими планами.

Реалізація *оперативних планів* здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються на рік або короткий строк по кожному підрозділу окремо. Бюджет формується на основі прогнозу збуту, що необхідно для досягнення визначених планом фінансових показників. При його складанні насамперед враховуються показники, що розроблені в перспективних або оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між перспективним, поточним та іншими видами планування.

Нині є декілька способів складання планів, або ***методів*** планування: ***балансовий, нормативний*** і ***математично-статистичний***.

Балансовий метод ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в межах планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться вишукувати додаткові джерела, які б дозволили покрити дефіцит. Якщо ж ресурсів є в надлишку, то необхідно розв'язувати зворотну проблему – розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку. Балансовий метод реалізується через складання системи балансів – матеріально-речових, вартісних і трудових.

Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл. В основі такої таблиці лежить балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їх надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання та продажу на стороні) і залишку на кінець періоду. Важливу роль тут відіграє досягнення їх оптимальної структури, яка б забезпечувала найбільшу ефективність діяльності організації.

Другий метод планування – це ***нормативний метод***. Суть його втому, що в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Таким чином, нормативний метод планування використовується як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо авансового методу. Норми та нормативи, які використовуються в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними і часовими.

Третя група методів планування зводиться до ***оптимізаційних розрахунків*** на основі різного роду моделей. До найпростіших моделей належать статистичні, наприклад, кореляційні, які відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Методи лінійного програмування дозволяють на основі вирішення системи рівнянь і нерівностей визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати найбільш оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток, зменшити витрати тощо.

Під ***плануванням людських ресурсів*** (ПЛР) сьогодні розуміється визначення коли, де, скільки, якої кваліфікації, за якою ціною будуть потрібні організації співробітники для реалізації її завдань. Основне завдання планування людських ресурсів (у вузькому значенні) складається в забезпеченні реалізації

планів організації з точки зору людського фактора – працівників: їх чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на них.

Недосконале планування людських ресурсів дорого обходиться організаціям і може привести до втрат цінних ресурсів.

У той же час *ефективне планування людських ресурсів позитивно впливає на результати організації завдяки:*

– оптимізації використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити і продуктивно використати незатребуваний потенціал співробітників шляхом розширення посадових обов'язків, переводу працівників на інші робочі місця, реорганізації виробничих процесів;

– удосконалення процесу прийому на роботу. Планування є джерелом інформації про потребу організації в персоналі, що дає можливість забезпечити пошук і відбір кандидатів на планомірній основі, знизити витрати і уникнути кризових ситуацій, які зв'язані з нестачею працівників;

– організації професіонального навчання.

План з людських ресурсів є основою для планування і проведення професіонального навчання. Розробка цього плану дозволяє забезпечити необхідну кваліфікацію працівників. Джерела потреб організації в персоналі. Щоб визначити потреби організації в людських ресурсах, необхідно розуміти, під впливом яких чинників вони формуються. Оскільки організації є відкритими соціальними системами, їхні потреби в працівниках виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники. Потреби організації в працівниках залежать перш за все від цілей, які стоять перед нею, для реалізації яких необхідні людські ресурси.

Чим конкретніша організаційна ціль, тим краще визначити потреби в працівниках, необхідних для її реалізації.

Зовнішні чинники. Серед багатьох зовнішніх для організації чинників існує декілька найбільш важливих, які безпосередньо впливають на стан ринку праці – джерела робочої сили для більшості сучасних організацій.

Макроекономічні параметри. Темпи економічного зростання, рівень інфляції і безробіття, структурні зміни справляють сильний вплив як на стратегію організації, так і на ринок праці.

Розвиток техніки і технологій може самим кардинальним шляхом змінити потреби організацій в працівниках. Достатньо згадати персональні комп'ютери, які замінили мільйони рахівників в усьому світі.

Політичні зміни можуть впливати на потреби в людських ресурсах і стан на ринку праці через зміну законодавства (податкового режиму, системи соціального страхування, законодавства щодо праці), регулювання макроекономічних параметрів, створення визначеного політичного клімату в країні.

Методи прогнозування потреб в людських ресурсах. Розуміння динаміки чинників, які впливають на потреби організації в працівниках, є основою планування людських ресурсів. Сучасні організації використовують різні методи планування.

Екстраполяція – найбільш простий і часто використовуваний метод, який полягає в перенесенні сьогоднішньої ситуації на майбутнє. Привабливість методу екстраполяції в його загальнодоступності, обмеженість полягає в неможливості враховувати зміни в розвитку організації і зовнішнього середовища. У зв'язку з цим цей метод підходить для короткострокового планування і для організацій зі стабільною структурою, які діють у стабільному навколишньому середовищі. Багато організацій користуються методом скоригованої екстраполяції, який враховує зміни в співвідношенні чинників, які визначають число співробітників – підвищення продуктивності праці, підвищення цін тощо.

Експертні оцінки – цей метод ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб в людських ресурсах. Відділ людських ресурсів займається збором і обробкою їх оцінок. Залежно від розмірів організації і числа лінійних керівників для цього можуть використовуватися різні методи: групове обговорення, письмовий огляд (коли кожному керівникові пропонується відповісти на підготовлені відділом людських ресурсів запитання), *метод Дельфі*. Останній являє собою письмовий діалог між відділом людських ресурсів і групою експертів. У результаті діалогу досягається згода щодо потреб в працівниках.

Переваги методу експертних оцінок полягають в участі лінійних керівників, їх знання і досвід надають плану додаткову вагу в очах вищого керівництва. Недоліки методу зв'язані з трудомісткістю збору та обробки думок експертів, а також суб'єктивності їх суджень. Комп'ютерні моделі являють собою набори математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок, а також інформацію про динаміку чинників, які впливають на потреби організації в працівниках.

Моделі дають можливість домогтися найбільш точних прогнозів потреб у працівниках. Але висока ціна, а також необхідність спеціальних знань обмежують їхнє використання.

Планування людських ресурсів має два підходи:

– соціалістичний підхід полягає в реагуванні на вказівки з центру, зосередження на короткострокових задачах виробництва;

– ринковий підхід робить акцент на інтеграцію потреб людських ресурсів у стратегічні цілі організації та проекції цих потреб на майбутнє.

Планування людських ресурсів у контексті державного сектору визначається так: процес, за допомогою якого уряд прагне бути певним, що він має і матиме надалі ту кількість і якість працівників, яка відповідає покладеним на нього обов'язкам. Проте можна відмітити, що дане визначення повною мірою стосується і приватного сектору.

При плануванні людських ресурсів слід зважати на два типи чинників:

– *Внутрішні чинники*: існуючий склад робочої сили організації; вакансії, потреби в нових посадах; очікування скорочення штату (звільнення, закінчення строку контракту, вихід на пенсію); нові організаційні структури чи операції, які вимагатимуть набору нових працівників або їх переміщення; заробітна плата і структура трудових і соціальних витрат.

– *Зовнішні чинники*: національний рівень зайнятості; пропозиція і попит на ринку на певні професійні групи, які мають певний рівень кваліфікації (менеджери, інженери, фінансисти тощо); кількість випускників вищих навчальних закладів, затребуваних народним господарством; кваліфікації, які виходять на ринок праці і які мають певний рівень конкуренції; прогноз майбутньої економічної активності, щоб підтримати рівень оплати і заробітної плати працюючих; правові вимоги чи постанови щодо прийняття на роботу певних соціальних груп. Ці ознаки можна включити в модель планування.

ПЛР можливе за умови активного застосування комп'ютерних систем, що дає змогу об'єктивної обробки існуючої інформації та моделювання потреб у людських ресурсах.

Етапи розробки моделі ПЛР:

– визначення майбутніх потреб у термінах, кваліфікації, здібностях та інших вимог;

– виваженість майбутніх потреб відносно рівня наявного штату персоналу;

– здійснення набору нових працівників або скорочення штату з метою врівноваження запланованих потреб;

– планування підвищення кваліфікації та перекваліфікація з метою заповнення будь-яких виникаючих прогалин у кадровій політиці організації. ПЛР забезпечує інформаційний процес та засади для прийняття рішень відносно всієї подальшої діяльності УЛР.

5.2 Організація

Наступним кроком після визначення перспективи і майбутніх параметрів діяльності організації є її побудова, яка закріплю повноваження, завдання та обов'язки працівників у різних підрозділах і на різних рівнях управління. Організування – вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією

Сутність цієї функції менеджменту утворюють такі структурно-функціональні аспекти:

– поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії (департаменталізація);

– встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу і координації завдань. Повноваження, відповідальність і делегування.

Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваженні, відповідальності й делегуванні.

Повноваження – обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження делегуються відповідній посаді, а не особі, тобто при зміні роботи змінюються і повноваження працівника.

Відповідальність – покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання. Відповідальність

має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, приймаючи повноваження, одночасно бере на себе в повному обсязі і відповідальність. З іншого, за керівником, який делегує повноваження, цілком зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісну реалізацію повноважень.

Насамперед, відповідальним є менеджер, який делегує повноваження. Наприклад, начальник дільниці делегує бригадиру повноваження управління процесом складання телевізорів. Але відповідати за результат буде передусім сам менеджер. Навіть в організаціях, у яких широкий обсяг делегування є неминучим, найбільша відповідальність – за посадою менеджера найвищого рівня управління. Великий обсяг відповідальності зумовлює високі оклади. Делегування повноважень є основним процесом, завдяки якому керівництво встановлює формальні відносини в організації.

Делегування – передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Загалом делегування є способом домогтися виконання роботи іншими людьми. Водночас воно є актом, який перетворює людину на керівника. Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами тощо і розширюються з підвищенням рівня управління. Вони залежать також від традицій, моралі, культури, звичаїв, особливостей структури організації тощо. Однак повноваження не є тотожними з владою, оскільки вони – це право, яке делегується, а влада – це можливість впливати, реальна здатність діяти і змінювати ситуацію.

За характером делегування розрізняють ***лінійні і функціональні повноваження***.

Лінійні повноваження передають безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглої і далі до інших підлеглих. Вони передбачають узаконену владу. Делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління, процес створення якої називається скалярним. Завершена ієрархія є скалярним ланцюгом, тобто ланцюгом команд. Прикладом може бути ієрархія звань військових, ступенів і звань науковців, рангів (категорій) державних службовців тощо.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією. Наприклад, начальник планового відділу підприємства делегує функціональні повноваження в галузі планування начальнику планового бюро цеху, хоча останній перебуває в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Зважаючи на різноманітні особливості функціональних повноважень, виділяють кілька їх видів:

– узаконені – функціональний керівник діє в межах законодавчих норм, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без жодних узгоджень;

– рекомендаційні – спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;

– обов’язкові з’ясування – функціональний керівник з’ясовує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня;

– паралельні – рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішенням лінійних керівників.

Основним завданням організування є створення організаційної структури управління, яка є особливою на кожному підприємстві. Цей процес реалізуються за допомогою органіграм.

Органіграма – схематичне зображення структури управління, зв'язків між підрозділами, службами та органами управління. За відповідністю реаліям органіграми бувають фактичними (дійсними), раціональними (після ліквідації непотрібних зв'язків) і бажаними (до яких слід прямувати).

Вони необхідні для упорядкування взаємозв'язків на підприємстві; посилення відповідальності; виявлення і подолання перевантаження працівників; дублювання функцій; усунення конфліктів; раціоналізації структури управління тощо.

В органіграмах виділяють такі зв'язки:

– лінійні (зображуються безперервною лінією);

– функціональні (зображуються перервною лінією);

– зв'язки, пов'язані з передачею спеціалізованих повноважень (зображуються прямою лінією у формі «тире-крапка»).

Організаційна структура – це модель взаємин між посадами в компанії і між її працівниками. Структура визначає схему розпоряджень і наказів, за допомогою яких діяльність компанії планується, організується, направляється і контролюється. Отже, структура додає деяку форму (обрис) компанії і забезпечує її відповідною базою для організаційного процесу і виконання робіт.

***Мета структури*:**

– поділ праці;

– визначення завдань і обов'язків;

– визначення ролей і взаємовідносин;

– визначення каналів взаємозв'язку.

Типи організаційних структур. Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків посадових осіб.

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

Метод аналогій – полягає у застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях із схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами).

Експертно-аналітичний метод – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями – експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.

Метод структуризації цілей – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.

Метод організаційного моделювання – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями. Критеріями ефективності при співставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливості щонайповнішого досягнення цілей організації при відносно нижчих витратах на її функціонування.

Незалежно від того якою складною буває організаційна структура фірми, теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління: ***бюрократичні*** і ***адаптивні***.

Бюрократичні (механістичні) організаційні структури характеризуються високим рівнем поділу праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, строгою відповідністю фахівців займаним посадам.

Концепція бюрократії була запроваджена німецьким соціологом Максом Вебером на початку XX століття і, в ідеалі, є однією з найкорисніших ідей в історії людства й більшість сучасних організацій є варіантами бюрократії. Вони негнучкі, неподатливі до змін.

Адаптивні (органічні) організаційні структури є такими, що забезпечують можливість реагувати, пристосовуватися, адаптуватися до змін макросередовища та впроваджувати новації. Однак адаптивні структури не можна в будь-якій ситуації вважати більш ефективними, ніж бюрократичні, тому що і ті і інші є крайнощами в теорії, а реальні структури реальних організацій знаходяться між ними і мають ознаки і бюрократичних, і адаптивних структур у різних співвідношеннях. Наприклад, в крупних організаціях застосовують у виробничих підрозділах бюрократичні структури, а в науково-дослідних – адаптивні.

Бюрократичні (механістичні) організаційні структури.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

Переваги:

– чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;

– економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки:

– потреба у керівниках універсальної кваліфікації; обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;

– перевантаження вищого керівництва; можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями

Переваги:

– спеціалізація функціональних керівників;

– інформаційна оперативність; розвантаження вищого керівництва.

Недоліки:

– порушення принципу єдиноначальності;

– складність контролю;

– недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура – комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Переваги лінійно-функціональної структури – поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

Недоліки:

– складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;

– перевантаження керівників в умовах реорганізації; опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва.

Дивізіональна організаційна структура. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління Вперше дивізійні структури управління з'явилися наприкінці 20-х років на підприємствах «Дженерал Моторс» Дивізійні структури – структури, засновані на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку.

Переваги:

– оперативна самостійність підрозділів;

– підвищення якості рішень;

– внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки:

– дублювання функцій управління на рівні підрозділів;

– збільшення витрат на управління.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

Адаптивні структури.

Матрична організаційна структура – відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп.

Переваги:

– висока адаптивність до змін середовища;

– ефективні механізми координації.

Недоліки:

– обмежена сфера застосування;

– конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Проектна організація. З погляду менеджера проекту це найбільш приваблива форма організаційної структури. Виконавці визначені, групи сформовані й повністю закріплені за проектом на весь його життєвий цикл, тобто на час виконання проекту вони втрачають зв'язок зі своєю материнською організацією або підрозділом і повністю підпорядковуються менеджеру проекту, який має всю повноту влади. Цим встановлюється окремий цілеспрямований підрозділ компанії для виконання проекту зі своїми функціональними службами. У проектного менеджера можуть виникати управлінські проблеми щодо взаємозв'язку з іншими компаніями, залученими до виконання проекту. Це означає, що у проектах із залученням багатьох компаній проектна команда може існувати тільки у межах кожної окремої компанії і, отже, формувати тільки частину всієї проектної організації.

Проектна структура управління передбачає забезпечення централізованого управління всім ходом робіт з кожному великому проекту.

5.3 Мотивування

Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини.

Мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, а ***стимул*** – можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання окремих дій, наприклад, обіцянка нагодувати буде стимулом для голодної людини, яка за це готова виконати любу роботу.

Стимули бувають: економічні, моральні, індивідуальні, політичні, правові та естетичні. *Мотиви*, у свою чергу, деякі вчені *поділяють на групи*:

1. Органічні – голод, жадання, материнські почуття, біль тощо;
2. Емоційні мотиви – страх, агресивність, якості бійця;
3. Соціальні мотиви – жадання влади, діяльності, прагнення до спілкування тощо;
4. Діяльні мотиви – допитливість, інтелектуальна діяльність, бажання до творчої діяльності тощо.

Мотивування – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

У процесі історичного розвитку *мотивація як економічна категорія пройшла два етапи:*

– застосування політики «батога і пряника»;

– використання методів психології.

Людей можна примусити виконувати ту чи іншу роботу. Однак примусове виконання має певні межі, як правило, визначені системою організації спільної праці та контролювання за її здійсненням.

Сучасний менеджмент в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини.

Мотивація базується на двох категоріях: *потребах* (відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і *винагородах* (те, що людина вважає цінним для себе).

Потреби бувають первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), а винагороди – внутрішні (дає сама робота: зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (дає організація: заробітна плата, кар'єра, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо).

Мотиваційні теорії розвивались протягом усієї історії економічної науки. Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації внесли українські вчені. Так, Михайло Вольський вважав необхідними поліпшити фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Михайло Туган-Барановський одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб.

Протягом розвитку менеджменту склалась обґрунтована система теорії мотивації, яка є основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників. Класифікація теорій мотивування виконана з виділенням двох груп теорій: *змістовних* та *процесійних*.

Як основна функція менеджменту, ***мотивація*** – це процес, який спонукає працівників до діяльності внаслідок формування мотивів поведінки для того, щоб досягти не лише особистих цілей, а й цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

– залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;

– визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;

– демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;

– популяризація результатів праці кращих працівників;

– застосування різноманітних форм визнання заслуг;

– покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;

– забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Зв'язок функцій мотивації і контролю є на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він виявляється на попередній і завершальній стадіях роботи.

Попередній контроль, як відомо, здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що мають значний мотивуючий вплив на працівників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення

конкретних цілей і завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих спеціалістів.

За допомогою наведених засобів діяльності людям надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких працівники одержать винагороду.

Вдосконалення мотивації працівників необхідне, насамперед, щоб підвищити ефективність діяльності підприємства, а для цього необхідно:

– підвищити результативність роботи працівників; – оперативно досягати поставлених цілей підприємства;

– встановити зв'язок результатів роботи співробітників з оплатою та нематеріальними стимулами;

– зробити прозорою систему заохочування;

– знизити плинності кадрів;

– поліпшити психологічний клімат та командну роботу.

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства.

Системи мотивації залежать від розмірів підприємства, чисельності його працівників, форми власності, особливостей галузі, а також цілей самого підприємства. Використання зарубіжних методів мотивації є в більшій частині неприйнятним для підприємств України, оскільки в них незадовільні матеріальні потреби, не говорячи вже про моральні. Під час розробки нематеріальних моделей мотивації необхідно враховувати ціннісні орієнтації працівника, а саме індивідуалізм, орієнтацію на майбутнє та досягнення успіху тощо. В Україні на даний момент серед основних ціннісних орієнтацій слід виділити колективізм, орієнтацію на сьогодення, орієнтацію на уникнення невдачі.

Мотивація у структурі організації є одною з найважливіших функцій, адже стосується усіх сфер організаційних взаємодій і завдяки тому, що забезпечує відсутність протиріч між індивідуальними та суспільними потребами в організації, дозволяє усім органам та підрозділам нормально функціонувати.

Взагалі, *мотивація праці* – це бажання працівників задовольняти свої потреби саме через трудову діяльність, а стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого можна здійснити мотивацію.

Стимулювання праці направлене на створення таких умов, за яких трудова діяльність даватиме такі результати, які будуть достатньо задовольняти потреби працівника, а також формувати мотиви до праці. Мета стимулювання виявляється у спонуканні людини до праці, у зацікавленні працювати краще, продуктивніше. Для цього система мотивів та стимулів повинна мати певну нормативно-правову базу, тобто працівник повинен знати, які саме перед ним ставлять вимоги, яку за це він отримає винагороду і які санкції можуть бути застосовані, якщо він нічого не виконає.

Загалом, *щоб мотивація* трудової діяльності персоналу підприємства *була ефективною*, вона повинна враховувати особливості зовнішньоекономічної кон'юнктури; бути погодженою з економічною стратегією підприємства, на якій безпосередньо базується методологія досягнення цілей, і яка повинна визначати раціональний рівень доходів працівників, який і призведе до високих результатів їх праці, а також підприємства в цілому; прогнозувати на підприємстві ефективність процесу мотивації праці, яка досягається оптимальним балансом між економічними та соціальними інтересами зацікавлених сторін та визначається ступенем досягнення економічних та соціальних цілей не лише підприємства, а й працівників.

5.4 Контролювання

Для забезпечення ефективності діяльності працівників недостатньо лише визначити завдання, організувати робоче місце, забезпечити оплату праці. Всі ці процеси можуть бути безрезультатними, якщо не реалізовується така управлінська діяльність, як *контролювання*, яка дає змогу виявити існуючі в організації проблеми та причини їх виникнення.

Після планування, організування і мотивування діяльності в організації виникає потреба в забезпеченні постійних спостережень за ходом виробничогосподарських процесів та у виявленні проблем, які перешкоджають її успішному здійсненню.

Контролювання – вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків і причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем.

Контролювання як вид управлінської діяльності (процес) реалізується на засадах виконання контрольних операцій (контролю).

Контроль – елемент і чинник управління суб'єктами, об'єктами і процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, визначеним стратегіям, цілям, програмам розвитку тощо.

Контролювання у складі функцій менеджменту є протилежним функції «встановлення мети» і логічним продовженням дій керівника: коли поставлено ціль, то слід переконатися, чи можна взагалі її досягти. Хоч контролювання у розумінні аналізу цілі є необхідним, однак контролювання як і влада, зумовлює передусім негативні емоції.

До основних принципів контролювання слід віднести: своєчасність, безперервність, гласність, всебічність, ефективність.

Керівництво і контролювання дають добрі результати, якщо вони мінімально обмежують індивідуальні дії та ініціативу працівників. Чим менш помітне керівництво, тим ефективніша робота працівників. Рекомендації мають перевагу над командами, що дозволяє підвищити почуття особистої гідності працівників, стимулювати роботу з повною віддачою.

Безпосереднім об'єктом керівництва є люди. Керівник, який бажає, добитися добрих результатів, повинен сам визначитись з метою та очікуваними результатами після чого ставити завдання підлеглим, підказувати шляхи їх вирішення.

Контролювання процесу планування полягає в перевірці відповідності оперативних планів основним задачам, а також можливості їх здійснення. В той час контроль за виконанням планів направлений в основному на підтримання ефективності роботи. *Для визначення суті контролювання потрібно відповісти на такі запитання:*

1. Що контролюється (співробітник, як особистість? Його метод праці? Результати його праці?);

2. Хто контролює і як контролює?

3. Які наслідки контролювання? Об'єкт контролювання. Контролюється в основному особистість.

Якщо досягнуті результати не відповідають очікуваним, це часто стає приводом для перевірки не тільки самої праці, а й ставиться під сумнів сама особистість. З погляду психології управління слід контролювати тільки результати праці.

Самоконтроль стимулює у співробітника почуття власної відповідальності за якість і результати праці. Він потребує значно менше затрат, ніж зовнішня система контролю. Контроль сторонній і начальника повинний бути первинним щодо самоконтролю, тобто виключати будь-який ризик, пов'язаний з самоконтролем, наприклад, коли спостерігаються постійні дефекти у виробах чи недоліки у результатах праці, які сам співробітник не помічає.

Сьогодні у вітчизняній економічній літературі широке розповсюдження отримав термін «*контролінг*». Необхідно відмітити, що він не є тотожним терміну «контролювання» і не може ним замінюватись за винятком питань, пов'язаних з контролюванням фінансової діяльності організації.

Контролінг в перекладі з англійської значить – контролювати, управляти; на французькій мові значить – реєстр, перевірочний список. У США і Великобританії термін «контролінг» практично не використовується, там використовується термін «управлінський облік». До нас цей термін прийшов із Німеччини де він замінив термін «управлінський облік».

В нашому розумінні *контролінг* інформаційно більш об'ємний порівняно з терміном «управлінський облік» і включає не тільки облікові функції, але і весь процес управління направлений на досягнення кінцевих цілей та результатів.

Контролінг – напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Основна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед організацією.

Для цього контролінг забезпечує виконання наступних функцій:

– координування управлінської діяльності з досягнення цілей організації;

– інформаційна і консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;

– створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством.

Метою контролювання згідно з позицією Мескона, Альберта та Хедуорі є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним, а тому види контролювання відрізняються за часом його здійснення в процесі управління організацією. Ефективність управлінської діяльності забезпечується постійним контролем усіх її процесів.

Попередній контроль реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації такої функції менеджменту, як організаційна діяльність.

Цей вид контролю використовують стосовно ресурсів:

– людських;

– матеріальних;

– фінансових.

Поточний контроль здійснюється через систему зворотного зв'язку, який:

– має характер управлінської необхідності;

– має мету;

– використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації;

– коригує відхилення, які виникають у процесі управління з метою забезпечення досягнення цілей організації.

При підсумковому контролюванні зворотний зв'язок використовують після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу організація, а також для забезпечення мотивації.

Контролювання реалізується через такі етапи:

– розробка стандартів і критеріїв;

– порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями;

– здійснення необхідних коригуючих дій.

Розробка стандартів потребує:

– обмеження в часі;

– конкретизацію критеріїв;

– забезпечення реальності показників;

– забезпечення можливості прогнозування показників і результатів.

Порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями здійснюється шляхом:

– встановлення масштабу допустимих відхилень і принципів вимірювання конкретних результатів;

– вимірювання результатів;

– передавання й розповсюдження інформації про конкретні результати;

– оцінки інформації про отримані результати;

– обґрунтування висновків на засадах порівняння результатів і стандартів.

Коригуючі дії базуються на виборі таких рішень:

– вжиття заходів;
– усунення відхилень;
– перегляд стандартів;
– поєднання кількох попередніх етапів.

Один з найпоширеніших видів контролювання можна назвати нейтральним з емоційного погляду словосполучення «*аналіз досягнення цілі*». Залежно від результатів такого контролювання можуть бути різні наслідки і заходи. Розглянемо два можливі наслідки такого контролювання.

Випадок А. Контролювання підтвердило, що ціль досягнуто. Крім того, вибіркова перевірка показала, що шлях до досягнення результату було обрано правильно. Якщо ціль було досягнуто звичайними засобами і методами, то співробітник одержує визнання у вигляді позитивного зворотного зв'язку. Якщо ж ціль було досягнуто нестандартним шляхом чи за допомогою особливих зусиль працівника, то поряд із звичайним зворотним зв'язком (визнанням високої кваліфікації працівника, його важливої ролі в досягненні успіхів та ін.) повинні бути застосовані засоби додаткової мотивації методів роботи обраних працівником.

Випадок Б. Контролювання показало, що ціль не було досягнуто. Починається пошук причин.

Можливі три варіанти:

– об'єктивні причини не дали змоги досягти цілей;
– суб'єктивні причини, зумовлені діями керівника;
– причини, зумовлені невірними діями працівника.

Якщо вирішальну роль зіграли об'єктивні причини, які не можна усунути, то необхідно переглянути цілі і знову розпочати процес менеджменту.

У випадку, коли ціль не досягнуто через неправильні рішення керівника, то він повинен визнати свої помилки. Не можна їх перекладати на співробітників. В іншому випадку, відповідальність несе працівник. *Причинами неправильно обраного шляху досягнення цілі можуть бути*: низька кваліфікація працівника; небажання працювати і навіть його злі наміри щодо підприємства.

Залежно від виявлених причин визначають і необхідні заходи: від повторного інструктування до звільнення. Контролювання за умов ринкової економіки є однією з найважливіших функцій менеджменту.

У фірмах західних країн є штати контролерів всередині фірм і спеціалізовані аудиторські фірми.

Для підвищення ефективності контролювання потрібно:

– розробити стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;
– забезпечувати довірливе спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;
– уникати надто пильного контролювання;
– застосовувати методи розробки стандартів, які забезпечують жорсткий, але справедливий контроль;

– використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення у стандартизації;

– впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролювання;

–приділяти особливу увагу контролюванню виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації.

Ефективність системи контролювання виробничих процесів залежить від того, наскільки якісно реалізуються всі її функції та завдання. Для підвищення ефективності управління системою і посилення її впливу на кінцеві результати виробництва при проектуванні конструкції й технології виробів визначають методи та засоби контролювання, щоб їх технічні характеристики і показники максимально відповідали вимогам споживачів. На стадії організування контролю основну увагу зосереджують на вхідному контролі, від ефективності якого значною мірою залежить подальше виготовлення конкурентоспроможної продукції. При цьому дбають про забезпечення тісного зв'язку з підприємствами-постачальниками, оптимізацію технології та управління виробництвом тощо.

Н*ормативною основою функціонування системи контролювання* виробничих процесів є положення, в якому визначають її структуру, враховуючи вид, масштаб, тип виробництва, особливість продукції, права, обов'язки та відповідальність усіх підрозділів системи, їх зв'язок з іншими функціональними службами підприємства.

Як правило, в ній створюють два підрозділи (групи), покликані забезпечити впровадження і застосування міжнародних стандартів, а також конкурентоспроможність продукції на стадії науково-пошукових і конструкторсько-технологічних робіт. Обидві групи на цій стадії отримують інформацію необхідну безпосередньому начальнику системи контролювання виробничих процесів. Результати її використання надходять у зворотному напрямі безпосередньо начальнику системи контролювання, обминаючи всі проміжні структури. Інформацію про діяльність груп отримує і головний інженер підприємства, оскільки вона потрібна йому для оперативного впливу на процес виробництва. Директор підприємства інформацію про результати діяльності груп отримує безпосередньо від керівника системи контролювання виробничих процесів, а про результати щодо її реалізації у виробництві – від головного інженера.

Управління системою контролювання виробничих процесів очолює заступник директора з якості – начальник системи контролювання виробничих процесів. Він здійснює стратегічне управління системою, безпосередньо керує роботою таких груп: застосування стандартів; атестація виробництва і виробничого персоналу; технологічного забезпечення конкурентоспроможності продукції на стадії науково-пошукових і конструкторсько-технологічних робіт. Узгоджені дії з підрозділами є запорукою стабільності й ефективності роботи системи контролювання виробничих процесів. При цьому важливо налагодити дієвий механізм взаємозв'язку системи контролювання виробничих процесів зі службами і підрозділами підприємства. З одного боку, відділи і служби забезпечують систему контролювання виробничих процесів інформацією,

необхідною для успішного управління системою, з іншого – система ставить перед підрозділами конкретні техніко-організаційні вимоги, залучає спеціалістів і керівників до вирішення конкретних питань, пов'язаних із поліпшенням якості продукції.

ТЕМА 6 ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА-АДМІНІСТРАТОРА ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

6.1 Поняття та основні характеристики лідера.
6.2 Стилі керівництва.
6.3 Приклади лідерів – успішних сучасних менеджерів.

6.1 Поняття та основні характеристики лідера

Людина з моменту свого народження прагне бути першою. Це бажання у неї в крові, і, як запевняють психологи, воно має свій глибинний зміст. Бути першим – значить бути лідером, кращим, виділитись з-поміж інших.

Лідер – це перш за все груповий феномен. Усюди, де збираються разом більше двох людей, виникає проблема, хто буде управляти, керувати у стосунках. В процесі формування групи деякі її учасники починають грати активнішу роль, ніж інші, їм надають перевагу, до їх слів прислухаються з великою повагою, і вони набувають домінуюче положення серед таких самих як вони. Таким шляхом відбувається розподіл учасників групи на тих, хто веде за собою, і тих, хто їх наслідує, тобто на лідерів і послідовників.

Термін *лідер* є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях.

Його можна представити у таких ракурсах:

– це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;

– це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі;

– це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;

– це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування;

– це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;

– це яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших.

Лідер не може з'явитися сам по собі. Природно, що історія концентрації лідерства в кожній групі протікає по-різному.

Можна намітити основні відправні точки і події росту й функціонування групи, а також ті значимі характеристики її членів, які сприяють появі лідера як такого:

– «*один з нас*». Лідер цього типу особливо не виділяється серед членів групи, він не є «прибульцем». Вивчення ділових біографій успішних лідерів показує, що такий лідер володіє певними загальними характеристиками, які властиві усім членам групи. Він сприймається як «перший серед рівних» в певній сфері, це той, що є найбільш «везучий» або такий, що випадково виявився на керівній посаді. В цілому ж він, на думку групи, живе життям групи, разом з нею радіє і сумує, приймає правильні рішення і робить помилки як і усі інші члени колективу;

– «*кращий з нас*». Лідер, що належить до цього типу, виділяється з групи за багатьма (діловими, моральними, комунікаційними, професійними та іншими) параметрами і в цілому сприймається як зразок для наслідування, оскільки у більшості випадків виглядає краще за інших;

– «*гарна людина*». Лідер такого типу сприймається і цінується як реальне втілення хороших моральних якостей: чесності, порядності, справедливості, доброзичливості, уважності до інших, готовності прийти на допомогу, тобто є носієм гуманних рис та якостей особистості;

– «*слуга групи*». Такий лідер завжди прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прибічників і групи в цілому, орієнтується на їх думку і діє від їх імені, користується авторитетом і довірою групи. Щоб залишатися лідером, він повинен приймати, або робити вигляд, що «живе групою», приймає традиції, норми і цілі групи та допомагає їй в досягненні цілей. Якщо ж такий лідер не справляється з функцією представництва групи в зовнішньому середовищі, не зможе «говорити від імені усіх», то група висуне нового лідера;

– «*головний лідер*». В процесі кількісного росту, збільшення числа функцій і конкретизації групових цілей розвивається ієрархія за мірою впливу серед членів групи. Створюються об’єктивні умови для висунення типу «верховного», рангового лідера. Проте, це не відноситься до великих і складних груп, де можуть виникати багато лідерів;

– «*впливовий лідер*». Потреба у впливовій людині особливо гостро відчувається групою в тих випадках, коли на шляху до досягнення групових цілей виникає яка-небудь перешкода або щось загрожує групі ззовні, тобто коли складається критична ситуація.

– «*лідер-новачок*». Новий лідер може з’явитися як результат адміністративних дій, призначень на посаду, і швидше за все в той період, коли старий лідер не відповідає своєму керівному положенню як стратег, експерт, планувальник, адміністратор.

Аналіз виникнення лідерів показує, що вони з’являються саме в складних, критичних ситуаціях, коли потрібні миттєві і важливі зміни. Якщо в такій ситуації який-небудь індивід зуміє забезпечити досягнення цілей або безпеку групи через свої особові характеристики, тоді він найімовірніше стане лідером цієї групи. Таким чином, міра небезпеки або труднощі подолання перешкод, з якими стикається група, обумовлює не лише факт виникнення лідерства, але

також об'єм і форми його поширення. В найбільш критичних ситуаціях лідерство фокусується, зосереджується в одних руках.

Сприятливі обставини для висунення нового лідера можуть виникнути не лише коли хтось проявив невміння чи під впливом зовнішньої загрози, але й внаслідок внутрішніх групових конфліктів. Сприйняття лідера окремими членами групи можуть не співпадати або накладатись один на одного. Так, один співробітник може оцінювати лідера як «одного посеред нас», інші сприймають його одночасно і як «кращого з нас», і як «слугу групи», «важливого лідера».

Для усіх цих характеристик властиво одне – усі зазначені вище лідери відіграють головну роль в організації загальної справи, в побудові взаємин у конкретній групі.

Управлінська діяльність не може функціонувати без лідера, адже саме він відіграє значну роль у досягненні ефективності цього процесу.

Залежно від висування і сприйняття лідера групою можна виділити різні типи лідерів.

Одночасно є можливим здійснити наступну класифікацію лідерів відповідно до особливостей їх діяльності:

1. *За змістом діяльності*:

– лідер-«творець» ситуації, не лише створює, але у більшості випадків її вирішує;

– лідер-«виконавець», тобто пристосуванець, що чуйно уловлює групові настрої після того, як ситуація створена.

2. *За стилем керівництва*:

– авторитарний лідер, що орієнтується на себе;

– демократичний, що орієнтується на групу.

3. *За характером діяльності:*

– лідер ситуаційний, тобто той, що уміє створювати і вирішувати певні, схожі ситуації;

– універсальний, який справляється з обов'язками організатора в різних ситуаціях, не схожих одну на одну.

У групах людей розрізняють «формальне» і «неформальне» лідерство.

Формальне лідерство – це процес впливу на людей з позиції займаної посади, пов'язаний зі встановленням правил та має на увазі функціональні стосунки.

Неформальне лідерство – процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вміння чи інших ресурсів і виникає на основі особистих взаємин учасників.

Як відчути різницю між тими, кого лідерами зробила посада, і тими, кого називають лідерами через їхню сутність і поведінку?

Існують Лідери з великої літери і лідери з маленької літери. Більшість людей прагне працювати з останніми, і ось яка між ними різниця:

Лідери (з великої літери) – це люди, наділені владою. До таких належать офіційні лідери організацій чи колективів. Від них очікують лідерської поведінки, оскільки їхня посадова інструкція наказує їм правити. Зрештою,

зрозуміло, що якщо у вас вища зарплатня і набагато більш авторитетніша посада – «керувати банкетом» будете саме Ви.

*З маленької літери лідер*и – це люди, які просто керують іншими і спрямовують їх, незалежно від своєї посади чи функціональних обов'язків. Вони активні, показують власний приклад, першими приймаючи важкі рішення чи беруться за найскладнішу роботу. Вони не лідери (за посадою), вони лідери за покликанням.

Життя показує, що є певні закономірності:

– не кожен лідер вміє вести за собою людей і давати їм приклад;

– не кожен лідер займає посаду лідера;

– лідери іноді поводяться як лідери, але не завжди;

– лідерство перебуває не лише у лідерах, але й поза ними;

– справжній лідер має більшу харизму ніж звичайні члени команди.

Яке призвання справжнього лідера групи?

Дослідники проблем керівництва і лідерства в трудових колективах наголошують на особливому значенні лідера для групи та розкриває основні його функції, які властиві для формального і неформального лідера і обумовлені особливостями цієї групи:

1. *Лідер є політиком*. Це важлива функція, де лідер визначає лінію поведінки групи, групові цілі, методи їх досягнення. Існує три джерела досягнення цього:

– Вказівка «згори», що отримується групою від керівництва відповідно до субординації. Проте лідери нижчого рівня залучаються в якості консультантів, з правом дорадчого голосу.

– Вказівка «знизу», тобто рішення самої групи. Хоча цілі і засоби визначені знизу, проте лідер несе відповідальність за їх реалізацію, оскільки він, будучи членом групи, також залучений до вироблення цих завдань і методів.

– Вказівка самого лідера (за умови, що він має автономію в ухваленні рішень і група йому довіряє).

2. *Лідер є адміністратором*. Найбільш очевидною для лідера є роль верховного координатора діяльності групи. Незалежно від того, чи сам він розробляє основні напрями діяльності групи, чи вони пропонуються йому згори, в коло його відповідальності незмінно входить функція спостереження за виконанням. Причому суть адміністративної функції полягає не в самостійному виконанні роботи, а в делегуванні її іншим членам групи – перекладенні частини відповідальності і повноважень на інших. Численні функції лідера отримують інтеграцію в усеосяжній ролі «батька» для членів групи.

3. *Лідер є стратегом*. Лідер часто виконує обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей. Ця функція може включати як визначення безпосередніх кроків, так і розробку довгострокових планів діяльності. Часто лідер визначає загальну стратегію, план дій, він один знає подальші шляхи, усі інші члени групи знайомі лише з окремими, не пов'язаними між собою частинами плану.

4. *Лідер є експертом*. Лідер часто є тією особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця. Безумовно, при

розподілі функцій у великих групах лідери (керівники організацій) звертаються до послуг різних заступників, фахівців і консультантів. В цьому випадку сам вибір цих експертів другого ступеня наочно характеризує здібності самого керівника. Майже в усіх випадках, коли члени групи залежать від людини, технічні знання і кваліфікація якої потрібні для здійснення групових цілей, навколо цієї особи відбувається поляризація влади, яку вона може використовувати для зміцнення своєї ролі лідера.

5. *Лідер є представником*. Лідер є офіційною особою групи, яка виступає в зовнішньому середовищі від імені колективу. Тому учасникам групи не байдуже, хто і як їх представлятиме. Лідер в цьому випадку представляє собою усіх членів групи, їх колективний розум, волю, емоції, трансформує інформацію, яка виходить з групи і отримана для групи.

6. *Лідер є регулятором*. Лідер здійснює функцію регулювання міжособистісних і ділових, офіційних стосунків усередині групи і здійснює свій вплив через комунікативну мережу, яка може мати різний вигляд. У деяких групах уся інформація проходить через лідера, іноді існують в групі наближені до лідера люди, які замикають на собі цю мережу.

7. *Лідер є розподільником*. Тут лідер виступає як третейський суддя і миротворець. Особливо важливою обставиною регулювання групових відносин є система заохочень і покарань, яку лідер застосовує для контролю та корегування діяльності учасників групи. Ця функція пред'являє високі вимоги до особистих якостей лідера, його відчуття справедливості і особливо в групах, де більша увага приділяється не матеріальному, а моральному чиннику.

Лідер повинен знати індивідуальну мотивацію діяльності кожного члена групи, порівнювати силу дії заохочувальних і пенітенціарних заходів до кожного з учасників групи. Окрім адміністративного регулювання діяльності членів і застосування офіційних заходів заохочення, лідер може уміло застосовувати неформальні соціальні санкції, які зазвичай складаються в малих групах. *Неформальні санкції* – це прийоми, за допомогою яких люди, що знають близько один одного, виражають повагу тим, чия поведінка відповідає їх очікуванням, і проявляють невдоволення тими, хто не виправдовує їх надій.

В цілому повноцінне лідерство дозволяє управляти людьми без їх опору і невдоволення, формального контролю, страху і покарань.

8. *Лідер є прикладом*. Лідер у більшості випадків служить джерелом цінностей і норм, що становлять груповий світогляд. У деяких групах лідер може служити моделлю поведінки для інших членів групи, тобто забезпечувати їх наочною вказівкою щодо того, ким вони мають бути і що вони повинні робити.

Істинний лідер – це фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації і почуття відданості.

9. *Лідер є символом*. Групи з високою мірою згуртованості прагнуть не лише до внутрішніх, але і зовнішніх відмінностей від інших індивідуумів. Члени таких груп застосовують різні відмінності в одязі, поведінці, стилі діяльності.

Лідери, будучи ядром таких груп, починають виконувати функцію символів: їх імена привласнюють усьому руху, розглядаючи свою справу як

продовження особи лідера (наприклад різних наукових шкіл, течій, манерності тощо).

10. *Лідер є відповідальною особою*. Нерідко лідер відіграє важливу роль для членів групи в звільненні їх від відповідальності за особисті рішення і дії, якої вони хотіли б уникнути. Улюблені вирази лідерів: «усі претензії – до мене», «дійте за моїми наказами», «передайте, що я наказав» відносяться саме до цієї функції.

Таким чином, у відповідь на відданість послідовника лідер бере на себе обов'язок приймати за нього рішення. Причому, спостерігається ситуація, що послідовники досить охоче передають свою свободу дій лідерам. Перераховані функції лідерів мають неоднакове значення стосовно різних типів груп. Безумовно, не усі члени групи однаково сприймають особу і вчинки лідера.

Відзначимо, що лідер існує у свідомості послідовників у рамках їх особи, тобто можливості сприйняття людини людиною обмежуються особистими даними того, хто сприймає. Крім того, чим менш доступний лідер, тим більше він надає простору для фантазії послідовників в конструюванні його (лідера) образу. Тому важко виділити серед названих ролей лідера головні і другорядні, їх значення коливається залежно від внутрішніх і зовнішніх чинників, усього того, що можна назвати життям колективу.

Якщо проблеми, з якими стикається група, дуже складні за своїм діапазоном, функції лідерства зазвичай розподіляються між декількома особами. У міру спрощення завдань лідерство стає концентрованим, а при легких групових завданнях лідерство знову розпилюється (завдання настільки просте, що кожен може вирішити його самостійно).

6.2 Стилі керівництва

Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Керівництво в системі менеджменту є об'єднувальною функцією, яка пронизує всі управлінські процеси в організації.

Не слід ототожнювати поняття «стиль керівництва» і «стиль управління». Поняття «стиль керівництва» є вужчим і виявляється в управлінській діяльності керівника під час налагодження стосунків між керівником і підлеглим. Поняття «стиль управління» є ширшим і зумовлене розв'язанням організаційно-управлінських проблем.

Первинно поняття «***стиль***» розглядалося як паличка для письма, а пізніше використовувалося у значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва – це своєрідний «почерк» в діях керівника.

Найчастіше визначення стилю керівництва зводяться до сукупності характерних для менеджера прийомів і способів вирішення завдань управління, тобто ***стиль*** – це система постійно вживаних методів керівництва.

Як видно, стиль і метод керівництва існують в певній єдності. Стиль керівництва і метод є категоріями менеджменту. Стиль і метод керівництва

співвідносяться як форма та сутність явищ. Стиль є формою реалізації методів керівництва, прийнятою певним менеджером відповідно до його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик.

Менеджер із певним стилем керівництва може використовувати різні методи менеджменту.

Методи менеджменту – це способи впливу керівної системи на керовану для досягнення завдань і цілей, що стоять перед організацією. Кожному із методів менеджменту відповідає певний стиль керівництва. Це означає, що кожен метод для своєї реалізації потребує особистості з конкретними якостями. Крім того, метод є більш динамічним і чутливим до нових потреб в сфері менеджменту, ніж стиль керівництва.

Методи менеджменту кожного керівника мають своє поле застосування, недоліки і переваги, які можуть проявлятися залежно від ситуації в групі працівників.

Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб в даний проміжок часу, в даному місці і для даної групи працівників підібрати такий комплекс управлінських дій, який забезпечить максимальну ефективність роботи групи. При цьому на об'єктивну необхідність вибору методів керівництва того чи іншого типу накладаються суб'єктивні навички ділового спілкування. Все це утворює своєрідний характер ділового спілкування з підлеглими, який і називається стилем керівництва.

Стиль керівництва – явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю.

Отже, стиль керівництва регламентується особистими рисами керівника, менеджера. У процесі трудової діяльності формується виключно індивідуальний тип керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо.

Стиль керівництва – це стиль поведінки керівника щодо своїх підлеглих, який змінюється залежно від ситуації, охоплює суб'єктивно-психологічні характеристики керівника і є спрямованим на досягнення поставлених завдань.

Поведінка – сукупність дій і вчинків, спосіб життя, певні дії, уміння поводити себе відповідно до встановлених правил. Менеджмент і практична психологія говорять про те, що для більшості підлеглих при отриманні розпоряджень від менеджера велике значення мають такі фактори, як тон, манера поведінки керівника, конкретні слова.

Дуже важливо враховувати і підбирати ролі, які відповідають фаховості для кожного працівника індивідуально. З таких факторів складається конкретний стиль керівництва. Як правило, він підкріплений досвідом, професійними знаннями, вихованням, системою цінностей керівника, його темпераментом, тобто всім, що визначає особистість.

Кожен керівник повинен бути психологом, адже правильно вибраний стиль керівництва підвищує якість і результативність роботи, впливає на результати діяльності колективу. Поведінка керівника, його вміння керувати підлеглими створює здоровий клімат в колективі, сприяє розвиткові творчої

ініціативи працівників, що в кінцевому результаті дає не менший виробничий ефект, ніж автоматизація праці.

Роль стилів керівництва велика, оскільки вони впливають на показники діяльності організації, психологічний клімат в колективі, виконавчу дисципліну.

На основі аналізу літературних джерел запропоновано виділити *основні риси стилів керівництва:*

− цілеспрямованість (скерованість на досягнення конкретних виробничих цілей);

− гнучкість (змінюється залежно від ситуації);

− адекватність ситуації (тобто застосовується у певній ситуації);

− суб'єктивність (пов'язаний з діями суб'єкта, тобто людини, особи; відображає думки, переживання тільки даного суб'єкта; особистий, індивідуальний);

− об'єктивність (існування поза людською свідомістю і незалежно від неї, незалежність від волі, бажань людини.

Стиль керівництва залежить від моральних норм, соціально- економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин):

− актуальність (важливий для даного часу);

− динамічність (сучасне бізнес середовище характеризується невизначеністю і динамікою, тому достатньо швидко можуть змінюватися завдання і пріоритети компанії, при цьому відповідно змінюються в часі стилі керівництва);

− ґрунтуються на характері особистості керівника;

− стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати;

− зумовлений культурними цінностями, традиціями організації тощо.

В основу класифікації індивідуальних стилів керівництва покладено характер відносин між менеджером і підлеглими працівниками.

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

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

вислуховувати пропозиції підлеглих, проте не враховувати їх при прийнятті остаточного рішення. У цьому випадку стиль за суттю залишається авторитарним. В цілому менеджер-автократ скрізь виступає від свого імені, не поважаючи думки інших.

На практиці авторитарний стиль у такій різкій формі зустрічається рідко, а інколи авторитарні методи і прийоми роботи можуть викликати симпатію і повагу із-за оперативного рішення поставлених завдань.

В уявленні деяких підлеглих часто автократом стає і керівник, який діє за чітким планом і реалізує його всупереч будь-яким обмеженням. У цьому випадку він може бути жорстким, але не жорстоким, безкомпромісним, але справедливим, владним, але не пригнічуючим, рішучим але не самовпевненим.

Звичайно такий менеджер здатний швидко вирішувати проблеми на базі самоорганізації працівників, сміливо і завчасно приймаючи рішення і наполегливо добиватися їх виконання.

Проте у більшості менеджерів авторитарного стилю керівництва недостатньо розвинуті особисті якості, переважають бажання командувати і безперечного підкорення. І тоді найбільш здібні та ініціативні працівники, які знають свою дійсну ціну і мають почуття власного достоїнства, прагнуть вийти з-під такого керівництва.

Таким чином, адміністрування зводиться до того, що менеджер просто не може керувати по-іншому тому, що звик тільки забороняти і давати розпорядження, не вміє залучати однодумців, направляти їх до ініціативного виконання своїх зобов’язань.

Поява менеджера-автократа нерідко пов’язана з якостями його особистості та особливостями характеру та темпераменту.

У своїй більшості − це владнолюбиві люди, наполегливі з перебільшеними уявленнями про власні можливості, з неймовірно розвинутим прагненням до престижності і надмірним прагненням до зовнішніх атрибутів влади.

За темпераментом вони переважно є холериками, але автократом може бути менеджер будь-якого типу темпераменту.

Живучість автократа обумовлена також об’єктивними причинами. Він виникає в умовах, коли найбільш важливим вважається результат функціонування господарської системи, а засобом його досягнення не надається суттєвого значення. Це передбачає широке використання тиску, вольового спонукання, що у свою чергу пов’язане з грубістю і чванством, явним нехтуванням думок і пропозицій підлеглих.

У теперішній час автократичний стиль керівництва стає більш несприйнятливим. Бути автократом − це прояв скоріше слабкості, ніж сили. Він часто стає розгубленим і нездатним пристосуватися до зміни обставин і будувати відносини з підлеглими на довірі і повазі людини.

Демократичний стиль керівництва. На відміну від авторитарного, демократичний стиль керівництва передбачає широке залучення працівників колективу до розробки та прийняття рішень. Тут краще використовуються колективні форми обговорення, узгодження та контролю. Менеджер частину своїх повноважень делегує підлеглим. Вони одержують достатню інформацію,

щоб мати уявлення про перспективи роботи своєї організації. Демократичний стиль передбачає гнучке поєднання у процесі управління факторів і механізмів формальної і неформальної структур життєдіяльності колективу. Він створює оптимальні умови для ініціативи працівників і задоволеності своєю роботою, передбачає поважне відношення до підлеглих і турботу про їх потреби.

Менеджер демократичного стилю займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи підлеглим вирішувати інші. Він часто радиться з підлеглими, прислуховується до думок колег, не підкреслює своїх переваг і не ображається на критику, не уникає від відповідальності ні за власні рішення, ні за помилки виконавців. І якщо вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик, а рішення твердо проводить у життя.

Заохочуючи ініціативу підлеглих і підкреслюючи свою повагу до них, він надає вказівки не у формі наказу та припису, а у вигляді пропозиції, порад або навіть прохання, не тільки прислуховується до їх думки, а й враховує її.

Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноосібно, а з залученням працівників колективу. Прагнення враховувати думку підлеглих і колег пояснюється не відсутністю власної думки або бажання розділити відповідальність за прийняті рішення, а впевненістю про те, що при обговоренні завжди можуть бути знайдені оптимальні рішення.

Менеджер демократичного стилю добре знає достоїнства і недоліки підлеглих, як і свої, він уважно вислуховує заперечення відносно власної пропозиції за тими чи іншими питаннями, вважає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні, не вважає для себе приниженням йти на поступки в інтересах справи.

Він вважає, що конфлікти є закономірним явищем, прагне взяти з них користь для майбутнього, вивчаючи їх причину і сутність.

Там де автократ діяв би наказом, вимагаючи беззаперечного виконання своїх вказівок, менеджер демократичного стилю одержує бажані результати через переконання виконавців у необхідності виконання поставлених завдань.

У взаємовідносинах з підлеглими менеджер-демократ завжди проявляє тактовність, з розумінням відноситься до їх інтересів, широко використовує свої можливості впливати на них переконанням і психологічними прийомами. При здійсненні контролю їх діяльності акцентує увагу не стільки на додержання ними формальних приписів, скільки на реальні результати.

Менеджер демократичного стилю керівництва вважає своїм обов’язком постійно і широко інформувати підлеглих про стан справ у колективі. Це виховує у них почуття дійсних господарів.

Все вищевказане показує, що менеджер-демократ орієнтується на можливості підлеглих, на їх природне прагнення до самовиразу через реалізацію свого інтелектуального та професійного потенціалу.

Демократичний стиль заохочує творчу активність підлеглих, сприяє створенню атмосфери взаємної довіри та співробітництва, в якій дисципліна трансформується у самодисципліну всіх працівників. Цей стиль не стає на перешкоді здійснення одноосібного керівництва і в ніякому разі не послаблює владу менеджера. Скоріш навпаки, його реальна влада і авторитет зростають,

тому що він управляє людьми без натиску і прояву атрибутів адміністративного впливу, спираючись на їх здібності і рахуючись з їх достоїнством.

Ліберальний стиль керівництва іноді називають стилем невтручання або мінімального втручання менеджера у хід виконання завдання підлеглими. Менеджер виступає у даному випадку в ролі посередника при здійсненні контактів між працівниками, забезпечує підлеглих інформацією та матеріалами, необхідними для виконання завдання.

Цей стиль характеризується відсутністю ініціативи, постійним чеканням вказівок керівництва, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки, коли вони не бажані.

Менеджер-ліберал мало втручається у справи підлеглих і взагалі не проявляє особливої активності у взаємовідносинах з іншими колективами. Він дуже обережний, тому що невпевнений у своїй компетентності, а звідси й у положенні в системі службової ієрархії.

Як людина, він непослідовний у діях, легко піддається впливу оточуючих, схильний до поступок обставинам і миритись з ними може без будь-яких важливих причин відміняти прийняте раніше рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими менеджер-ліберал дуже ввічливий і доброзичливий, відноситься до них поважно, прагне допомогти у вирішенні їх проблем. Він завжди готовий вислуховувати критику та іншу думку, але переважно буває нездібним реалізувати підказані йому важливі думки.

Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносини, часто уникає рішучих заходів, більш умовляє їх виконати ту чи іншу роботу.

Ліберал здатний поступитися своїми ж принципами, якщо їх виконання загрожує його популярності в очах підлеглих.

Для придбання авторитету він здатний надати підлеглим різні пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти невиправдані службовими потребами відрядження та ін. Схильний дуже довго відкладати рішення важливих питань, рідко користується своїм правом говорити "ні", легко роздає нездійсненні обіцянки.

Якщо підлеглий не проявляє бажання виконати його вказівку, то він скоріше сам виконає необхідну роботу, ніж змусить до цього недисциплінованого працівника.

Менеджер-ліберал не може відстоювати свою позицію у складних управлінських ситуаціях. Часто такий керівник посилається на те, що він обмежений у правах, і тому не може прийняти те чи інше рішення. Робить наголос на безумовне виконання діючого положення адміністративного впливу. Все це є наслідком і засобом компенсації відсутності або недостатності здібностей до самостійних дій та спілкування. У таких обставинах підлеглі мають велику свободу дій, користуються нею на свій погляд, самі встановлюють завдання і вибирають засоби їх рішення. Отже, виконання завдань залежить від інтересів і настрою самих підлеглих.

Менеджер-ліберал надає перевагу такій організації діяльності, коли всі дії детально розписані за виконавцями і рідко виникає потреба у прийнятті інноваційних рішень і втручання у справи підлеглих.

Цей керівник не проявляє організаторських здібностей, слабко регулює і контролює дії підлеглих і, як наслідок, виконання завдань організації не мають достатньої результативності. Він зовсім не прагне до службової кар'єри і готовий поступитися місцем більш підготовленому професіоналу.

Поява менеджера-ліберала пояснюється декількома причинами.

Перша − тип темпераменту і характер особистості. Такі керівники нерішучі, доброзичливі й бояться конфліктів у колективі.

Друга − недооцінка значимості діяльності колективу і своєї ролі у ньому.

Третя − він може бути високо творчою особистістю, цілком захоплений якоюсь сферою своїх інтересів, але не маючи організаторського таланту, виконання обов'язків менеджера можуть бути непосильними.

6.3 Приклади лідерів – успішних сучасних менеджерів

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. ***Лідерство*** − це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, лідерство – це вести працівників за собою до спільної мети, надихати їх так, щоб вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо.

Сучасний менеджер сьогодні виконує такі ролі (причому тут не має значення, йдеться про топ-менеджерів, про менеджерів середньої чи молодшої ланки управління):

− *керівника*, якщо у нього є влада і повноваження управляти організацією чи підрозділом;

− *лідера*, якщо у нього є здібності вести за собою інших, використовуючи свій авторитет, професіоналізм, позитивні якості;

− *дипломата*, якщо у нього є здібності встановлювати контакти з іншими (підлеглими, партнерами, клієнтами), вміння запобігати і переборювати внутрішні і зовнішні конфлікти;

− *вихователя*, якщо у нього є якості згуртовувати людей у команду і спрямовувати їхній розвиток у потрібному напрямку;

− *інноватора*, якщо в нього є розуміння нового, вміння оцінити "ноу- хау", впровадити його в життя;

− людини, яка за своїми якостями повинна бути *взірцем* для інших.

Професіоналізм діяльності менеджерів залежить від рівня їх здібностей, від якості початкової професійної підготовки, а також від подальшої роботи з підвищення кваліфікації та самовдосконалення. Найвідоміші менеджери сучасності (Лі Якокка, Френсіс Роджерс, Джек Уелч, Акіо Моріта та ін.), управлінські консультанти (Уоррен Бенніс, Том Пітере, Філіп Кросбі),

представники сучасних шкіл бізнесу (Майкл Портер, Генрі Мінцберг та ін.) малюють *портрет менеджера високого класу як такого, що:*

− добре знає потреби клієнта і сприяє їх задоволенню;

− стимулює використання нестандартних підходів, запалює своїми ідеями інших;

− бере на себе відповідальність тоді, коли інші собі цього не дозволяють;

− генерує нові ідеї, спрямовані на суттєві зміни;

− залучає у команду талановитих людей, вміє використовувати потенціал кожного члена команди і ставиться до нього як до партнера;

− не тільки активно поновлює свої знання та вміння, а й створює умови для поновлення знань членами команди;

− сміливо впроваджує новітні технології;

− вміло усуває психологічні бар'єри між підрозділами, окремими людьми, створює умови для доброзичливих взаємин між ними;

− формує корпоративну культуру в організації.

Як бачимо, визначені асами управлінської діяльності компоненти професійної діяльності менеджера побудовані насамперед на вмінні досягати поставленої мети, творчо використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Найкращим менеджером XX ст. також називають ***Джека Уелча***, який понад 20 років (до 2001 р.) очолював відому компанію «Дженерал Електрик» (General Electric). За 20 років, які він очолював компанію, вартість її акцій збільшилась на 3098 %, прибуток зростав протягом 101 кварталу поспіль, а продуктивність компанії щороку зростала на 4-6 %. Його пам'ятатимуть не тільки завдяки цим економічним успіхам компанії, а й завдяки розробленій ним управлінській філософії.

Видатні менеджери й спеціалісти з менеджменту вважають, що сучасний менеджер повинен не тільки нести відповідальність, а й бути успішним у своїх діях. Успіх – це реалізована мета. Коли результати, отримані менеджером, відповідають поставленим цілям, можна вважати, що він діяв успішно. Звичайно, для того щоб мати успіх, менеджер повинен вміти ставити ціль, мати бажання її досягти, вірити у свої сили, мати сильний характер, розвинений інтелект та інтуїцію, добрі здібності, відповідні знання та вміння. Серед складових успіху називають працю, старанність, наполегливість, захоплення справою, постійний пошук і самовдосконалення.

У західній літературі існує жанр, майже невідомий в Україні – «історія успіху» (successstory). Це не холодний суб'єктивний виклад біографії людини, що добилася багато чого в житті, а відображення тих якостей, завдяки яким він досяг перемоги.

Розглянемо історії успіху найбільш відомих зарубіжних керівників.

З кінця XIX ст. в капіталомістких галузях промисловості стали створюватися гігантські об'єднання зі складною структурою, проте вони рідко управлялися ефективно. Прикладами ефективного управління тоді були компанії «Стандарт ойл», «Дженерал електрик» і «Дюпон де Лемур», але їх досвід практично не вивчався в Україні. Пропагувалося в основному спадщина Тейлора

і Форда, а не творців корпоративного менеджменту, які домоглися видатних, а головне – довготривалих результатів.

У цю плеяду входив і ***Альфред Прічард Слоун*** (1875-1966). Ділова кар'єра Слоуна, який народився в штаті Коннектикут в сім'ї заможного торговця чаєм, почалася після закінчення у 1895 р. Массачусетського технологічного інституту. Спочатку він працював кресляром-конструктором на невеликому заводі в м. Ньюарк (штат Нью-Джерсі), потім інженером в компанії з виробництва холодильного обладнання. Але фірма збанкрутувала, і тоді Слоун переконав свого батька стати співвласником заводу, де працював після інституту.

Незабаром завод став їх сімейним підприємством, а кермо влади перейшли до сина. Керуючи фірмою, Слоун пройшов гарну школу управління, ґрунтовно вивчив виробничу, фінансову і комерційну сторони автомобілебудування, яким мріяв зайнятися. Слоун прекрасно бачив переваги і недоліки «Дженерал моторз» і пропонував Дюранті – президенту корпорації зробити управління більш централізованим і відповідальним, заснувати єдину бухгалтерію, провести інвентаризацію, але Дюрант ігнорував його пропозиції.

У 1920 р. Дюрант пішов у відставку, а президентом став П. Дюпон.

У 1921-1922 рр. зусиллями Слоуна і підібраною ним команди менеджерів вдалося навести порядок в фінансах корпорації, закрити збиткове виробництво тракторів, згорнути дороге будівництво і списати багатомільйонні втрати.

У 1923 р. Дюпон передав Слоуну пост президента. Новому керівництву потрібно не тільки домогтися виживання корпорації, налагодити отримання прибутків і виправдати довіру акціонерів, а й провести боротьбу з компанією «Форд моторі». Він сформував вищу ланку менеджменту і надав йому владні повноваження. При раді директорів були створені фінансовий і виконавчий комітети, а також комплексний відділ, що займається постачанням, збутом, рекламою, науковими розробками. Формувалися горизонтальні і зворотні зв'язки.

Основними передумовами гарного менеджменту Слоун вважав розмежування обов'язків і координацію дій. Він підкреслював важливість наукового підходу до управління, при якому здійснюється збір всієї можливої інформації з того чи іншого питання, а план його рішення розробляється за допомогою мозкового штурму.

До невід'ємних якостей менеджера Слоун відносив уміння створити робочу групу, здатну приймати зважені рішення, потреба радитися з фахівцями, вміння концентруватися на суті справи. Як і Тейлор, він надавав вирішальне значення системі і організації, але ніколи не стверджував, що при хорошій системі можна досягти результатів навіть з посередніми співробітниками.

Психології внутрішньофірмових відносин Слоун надавав виключно важливе значення, вважаючи вміння менеджерів співпрацювати з підлеглими і один з одним вирішальним умовою успіху. У корпорації будувалися відносини на основі партнерства власників капіталу, менеджерів і робітників; була добре розроблена програма заохочень.

Домігшись вражаючих успіхів, А. Слоун не став таким же популярним, як Г. Форд (головна історична заслуга якого – впровадження поточного, або

конвеєрного, методу складання автомобілів, але якому довелося засвоїти принципи управління Слоуна, щоб не залишитися на узбіччі). Слоун цілком зосередився на службових обов'язках. Він добровільно залишив пост президента корпорації в 1937 р. у віці 62 років через прогресивну глухоти, так як вважав, що керівникові не слід демонструвати свої фізичні вади. Його робота в «Дженерал моторз» на цьому не закінчилася. Слоун став головою ради директорів, отримав почесну посаду головного менеджера, а в 1945-1958 рр., Очолював опікунську раду Онкологічного інституту, який фінансувався корпорацією. Він вийшов на пенсію в 1956 р., а в лютому 1966 р. помер на 91-му році життя. Під керівництвом Слоуна компанія «Дженерал моторз» з початку 1930-х рр. стала лідером американського автомобілебудування, а створений ним тип великої автомобілебудівної компанії став класичним для XX ст., при тому що в США автомобілебудування нерідко служить зразком менеджменту для інших фірм і галузей.

Сформульовані ним *якості менеджера* можна назвати катехізисом ділової людини нашого часу:

- вміння керувати − постійна взаємодія досвіду, знань;
- прихильність до фактів − невпинний пошук істини;
- відкритість мислення − прагнення до неупередженого аналізу;
- сміливість − готовність йти на ризик, розрахувавши його ціну;
- справедливість − повага прав інших людей і організацій;
- принциповість − прагнення відстоювати свою точку зору;
- лояльність − готовність пожертвувати особистим на користь справи;
- рух вперед − створення умов для кращого вибору.

Японія є найбільшим в світі виробником легкових автомобілів, домінує у виробництві майже всіх категорій масових напівпровідникових мікросхем, визнана найбільш конкурентоспроможною країною в світі, займає лідируючі позиції за рівнем соціальної політики та якості життя. Ці та інші успіхи багато в чому обумовлені високим рівнем менеджменту, засновниками якого були Мацусіта, Хонда, Моріта та ін. Майбутні засновники компанії «Соні» Масара Ібука і Акіо Моріта познайомилися в 1945 р. Вони були членами спеціальної проектної групи, яка працювала над створенням приладів теплового наведення. Блискучий тандем Акіо Моріти, що відповідав за комерційну сторону справи, і Масару Ібукі, технічного генія фірми, перетворив маленьку і нікому невідому компанію в одну з найбільших транснаціональних корпорацій світу.

Початок фірмі «Соні», тоді ще називалася «Токіо телекомюнікейшенз інжиніринг Корпорейшен», поклала заснована в 1946 р. майстерня з переробки радіоприймачів. Акіо Моріта народився в Японії, в одному з найблагородніших і старовинних родин, виготовлювачів саке. Його батько, вважаючи, що Акіо займе коли-небудь його місце, вирішив навчати сина комерції з ранніх років життя; при цьому він завжди повторював: «Не думай, що якщо ти нагорі, ти можеш командувати всіма навколо». Його мати походила з давнього самурайського роду і знала толк в традиціях, але сприймала все нове. Так, в їхньому будинку з'явилася радіола, з якої і почалося захоплення Акіо новою апаратурою. Незабаром він віддавав увесь вільний час цього хобі, роблячи

електроапаратуру за журнальними схемами. Після закінчення школи своєю спеціалізацією він вибрав фізику, чим немало засмутив батька, який хотів бачити його економістом.

В кінці 1940-х рр. Моріта і Ібука вирішили створювати товари, які жодна фірма не робила до того. Почалося все з короткохвильової приставки до радіо. А далі історія відома: «Соні корпорейшн» першою запустила в масове виробництво транзисторний радіоприймач і створила перший в світі домашній відеомагнітофон. Спільно з голландським концерном «Філіпс» фірма розробила і впровадила принципово нову лазерну технологію звукозапису, диск замінив пластинку. Нарешті, «Соні» створює технології телебачення з високою чіткістю зображення. Будь-яка новаторська компанія повинна використовувати наступальну стратегію: відкривати ринок нової продукції і захоплювати на ньому максимальну частку, щоб не бути витісненими конкурентами.

В кінці 1960-х рр. «Соні» займає одне з перших місць серед світових виробників побутової електроніки. Колись молода і динамічна фірма завершила своє перетворення на найбільшу монополію.

Ось кілька думок *А. Моріти про менеджмент:*

− мистецтво менеджменту являє собою щось невловиме, про що не завжди можна судити за сьогоднішніми фінансовими результатами. Вони можуть бути прекрасними, а компанія через якийсь час загине. Необхідні капіталовкладення в майбутнє;

− головні показники здібностей менеджера – як він організовує роботу людей і наскільки ефективно він домагається результатів від кожного з них, об’єднуючи в єдине ціле;

− гарні результати в менеджменті виходять як би самі собою, якщо працівник добровільно і з ентузіазмом слідує за керівником заради їх досягнення.

Моріта стверджував, що найважливіше завдання менеджера полягає в тому, щоб встановити нормальне ставлення з працівниками, створити відношення до корпорації як до рідної сім’ї, сформувати розуміння того, що у робітників і менеджерів одна доля. Працюючи з людьми, він зрозумів, що вони працюють не тільки заради грошей. Щоб їх стимулювати, він звертався до них, як до найбільш шанованих людей.

У трудових відносинах він досяг такого ступеня рівності, що в «Соні» не бачили різниці між «синіми» і «білими» комірцями. Він вважав, що не слід звалювати всю розумову роботу на керівництво і зводити працю працівників нижньої ланки тільки до фізичної роботи – слід створювати в компанії атмосферу самомотивації і самостимулювання.

Раціоналізм по-японськи − це надання працівникові можливостей для самовираження, реалізації своїх здібностей.

На сьогоднішній день такий вид раціонального управління вважається найбільш високим рівнем роботи, свого роду показником екстракласу і вимагає від керівників відповідного мислення, а також підготовки.

У міру становлення і розвитку компанії в її стилі все більше виявлялися риси і *філософія єдиного підприємства*:

− працівники компанії – це не інструмент для досягнення цілей, а колеги та помічники. Якщо не вдається створити дух єдиної команди, ніякі, особливо довгострокові, цілі не будуть досягнуті;

− «борг людей, які очолюють компанію, полягає в тому, щоб чесно керувати сім'єю працівників компанії і дбати про її членів»;

− для створення сімейного духу потрібні найрізноманітніші форми і методи, які з часом відображають реальність: «компанія – це ми, а ми – це компанія».

Створення та підтримка такого духу є своєрідне і складне мистецтво, яке не терпить фальші і маскараду. Акіо Моріта, володіючи відповідними здібностями, опанував це мистецтво і збагатив його своєю професійною діяльністю.

Акіо Моріта помер в жовтні 1999 р. Компанія тоді займала друге місце на ринку побутової електроніки, а слова «Зроблено в Японії» сприймаються як синонім кращої продукції.

Лі Якокка − це ім'я знайоме, як стверджують опитування громадської думки, 93 % американців. Він народився 15 жовтня 1924 р. Уже будучи підлітком, він у недільні дні працював у фруктовоовочевій лавці, що належить греку Діммiт Крітісу, який платив йому 2 дол., в день плюс таку кількість фруктів і овочів, яке він міг донести до будинку після 16-годинного робочого дня. Ще навчаючись у дев'ятому класі Лі Якокка зрозумів, що вміння контактувати з людьми − це «все і вся».

В університеті, в який він вступив після закінчення школи, він вибрав спеціальність «організація виробництва». Крім інженерних і економічних дисциплін він протягом чотирьох років вивчав психологію і патопсихологію і, анітрохи не іронізуючи, стверджував, що ці предмети були, ймовірно, найціннішими з університетських дисциплін.

Він навчився досить швидко розпізнавати характер людини після першої ж розмови з ним. Володіти такою навичкою дуже важливо, тому що значна частина роботи менеджера − це наймати придатних для справи нових працівників. Ще до закінчення університету у нього виникло бажання працювати в компанії «Форд». Однак, отримавши пропозицію вчитися в аспірантурі, він подав заяву в Прінстонський університет, достроково захистив дисертацію і тільки в серпні 1946 р. був прийнятий в компанію «Форд» в якості інженера-стажера. Але йому більше подобалося працювати з людьми, а не з машинами, його цікавив маркетинг, тому він залишив роботу в компанії і отримав маленьку посаду службовця, який займається продажем автомобілів.

Мистецтво торгівлі він опанував поступово, поки воно не стало його другою натурою. До 1955 р. Лі просунувся до посади помічника керуючого збутовою конторою Філадельфійського округу. Продажі моделей «Форд» у 1956 р. йшли мляво, і Лі прийшла ідея продавати автомобілі в розстрочкою на три роки. За три місяці Філадельфійський округ зайняв перше місце з продажу автомобілів. В нагороду за ідею Лі дали підвищення в посаді, і в віці 36 років він

став генеральним керуючим найбільшого збутового округу другої за величиною в світі автомобільної компанії.

Лі Якокка був переконаний, що для того, щоб вселити працівникам прагнення добре працювати і проявляти ініціативу, потрібно вміти їх уважно слухати. Саме тут криється різниця між посередньою компанією і видатною. Він завжди вважав, що менеджер може домогтися багато чого, якщо виявився здатним спонукати до енергійної діяльності хоча б однієї людини.

Коли мова йде про те, щоб підприємство рухалося вперед, вся суть – в мотивації людей. Для Якокки проблема активізації «людського фактора» була однією з центральних в його діяльності керівника. «Всі господарські операції можна в кінцевому рахунку звести до позначення трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти факторів мало що вдається зробити», – пише він у своїй книзі «Кар'єра менеджера».

У 1970 р. Лі Якокка стає президентом компанії «Форд». Він запропонував програму скорочення собівартості продукції, яка ставила за мету знизити операційні витрати на 50 млн дол. На посту президента Лі довелося привчити себе до нового стилю роботи. Тижневий розпорядок зберігся, вихідний він присвячував родині, недільний вечір віддавав складання плану на наступний тиждень, того ж вимагав від підлеглих, тому що вважав, що «темп, взятий босом, перетворюється в темп всієї команди». Розлади, що трапився між Лі і Генрі Фордом, привела до відходу Лі з компанії в корпорацію «Крайслер», де він зайняв пост президента. Дуже скоро Лі виявив, що опинився на борту тонучого корабля: компанія складалася зі скупчення малих герцогств, кожне з яких управлялося своїм сюзереном; конструкторський відділ не підтримував зв'язки з виробничим; виробничники будували автомобілі, не цікавлячись думкою збувальників; не було фінансового контролю; не було команди; більшість покупців були незадоволені автомобілями фірми.

Лі ввів правило, згідно з яким автомобіль будувався тільки на замовлення дилера. Вже через пару років компанія позбулася збутового запасу і налагодила виробництво тільки на замовлення філерів. Система набула цілісності. Наступним його кроком стає створення команди. Він привернув з компанії «Форд» всіх відомих йому здатних менеджерів, маркетологів, конструкторів. Так відродилася компанія «Крайслер». Сьогодні корпорація «Крайслер» входить до трійки найбільших підприємстві США.

«Голова Білл» − так підлеглі звуть джентльмена, а між тим він один з найбагатших людей на землі – це ***Вільям Гейтс***. Зірка Гейтса не зійшла на небосхилі американської економіки, а злетіла. Ще 20 років тому він – всього лише один з капітанів комп'ютерної індустрії США; 30 років тому – хороший фахівець в області програмування. А почалося все 40 років тому, коли в його школі з'явилась перша ЕОМ. Навчався він не блискуче, але мав приголомшливі здібності: прочитавши тристорінковий текст один раз, він переказував його напам'ять. У 13 років він написав свою першу програму, а вже в 15 він і його друг Пол Аллен написали програму з раціоналізації вуличного руху, за яку отримали 20 тис. дол.

Після школи Гейтс вступив до Гарвардського університету на економічний факультет, але пристрасть до комп'ютерів змусила його тимчасово покинути університет. Білл Гейтс і Пол Аллен стали разом розробляти програми і врешті-решт знайшли свою нішу в бізнесі.

У 1975 р. вони відкривають фірму «Майкрософт». З тих пір дітище Гейтса розвивається строго по вертикалі.

Білл Гейтс не винайшов персональний комп'ютер, але в потрібний час він кинув всі свої здібності, все своє завзяття, всі гроші на те, щоб комп'ютери стали більш мініатюрними, зручними, з потужним програмним забезпеченням. Щоб зберегти положення лідера комп'ютерної індустрії, Білл працює не покладаючи рук і не дозволяючи корпорації розслабитися. «Кожен день, коли я приходжу в офіс, я задаюся питанням: ми все ще добре працюємо? випередив хтось нас? що ми можемо зробити для вдосконалення своєї продукції?» − пише Гейтс у своїй книзі «Дорога в майбутнє». Його робочий день триває не менше 13 годин «Я працюю дуже багато, так як я люблю свою роботу. Я не трудоголік, мені подобається займатися і іншими речами, але робота мені дуже цікава».

Кілька порад Білла Гейтса, які допоможуть зробити діяльність менеджера більш ефективної:

− ретельно вибирайте поле вашої діяльності. Робота повинна радувати; важко домогтися успіху без щирого ентузіазму;

− будьте обережнішими у виборі співробітників. Вам потрібна сильна команда, так як посередня команда веде до посередньому результату, як би добре вона не керувалася;

− створіть обстановку для підвищення продуктивності праці;

− чітко поясніть співробітникам, в чому полягає успіх і як вони повинні оцінювати свої досягнення. Цілі мають бути реалістичними;

− любіть людей і вчіться з ними спілкуватися;

− вчіть працівників робити роботу краще, ніж робите її ви самі. Передавайте їм свій досвід;

− зміцнюйте високий дух в колективі. Підвищуйте відчуття значущості працівника;

− самі беріть участь у виконанні проектів;

− не міняйте своїх рішень. Витратьте час і зберіться з думками, але прийміть тверде рішення;

− ясно скажіть, чиїм вимогам повинні задовольняти люди: вашим або вашого боса [5].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ – ОСНОВА ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

ТЕМА 7 ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

План

7.1 Управлінське рішення – основний інструмент менеджера-адміністратора публічної організації.

7.2 Вимоги до управлінських рішень відповідно до сучасної концепції менеджменту.

7.3 Умови реалізації управлінських рішень в менеджменті публічної організації.

7.1 Управлінське рішення – основний інструмент менеджера-адміністратора публічної організації

Управлінське рішення – результат альтернативної формалізації економічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Роль рішення в управлінському процесі надзвичайно велика. Керувати – це значить вирішувати будь-яке завдання для досягнення певної мети. Рішення має універсальний характер, що витікає із специфіки людської діяльності, свідомої і цілеспрямованої.

Управлінське рішення має соціально-економічну природу. Воно пов’язане з діяльністю людини, яка керує іншими людьми і використовує при цьому всі свої здібності, вміння, знання і навички. Можна виділити три взаємопов’язані аспекти управлінського рішення.

По-перше, ***управлінське рішення*** – це вид діяльності керуючої системи, що пов’язано з підготовкою, знаходженням, вибором і прийняттям певних варіантних дій. В цьому аспекті управлінське рішення – вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління.

По-друге, ***управлінське рішення*** – це варіант впливу керуючої системи на керовану та формула впливу. В цьому розумінні управлінське рішення є описом передбачуваних дій керуючої системи по відношенню до керованої.

По-третє, управлінське рішення – це організаційно-правова діяльність керівника в керованій системі. Приділяючи увагу цьому важливому аспекту, управлінське рішення інколи визначають як акт організаційно-практичної діяльності керівника і апарату управління, який здійснюється по раніше розробленому і свідомо вибраному варіанту. Розуміння управлінського рішення тільки в такому трактуванні розкриває його повний зміст. Для правильного

розуміння управлінського рішення необхідно завжди враховувати всі три його аспекти в поєднанні і взаємозв'язку.

Управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини в процесі управління можна уявити в вигляді послідовності певних операцій. Це перш за все розробка варіантів дій, вибір варіанту, його прийняття (затвердження) і здійснення.

Сутність управлінського рішення можна розкрити в його функціях, які воно виконує в загальній системі управління господарською діяльністю, організацій і підприємств: керуючій, координуючій та мобілізуючій.

Керуюча функція. Будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою організації чи підприємства, тобто з урахуванням довгострокової перспективи. Виходячи з стратегічної лінії розвитку, у рішенні ставиться конкретне завдання, яке потрібно виконати в певний строк. При цьому найкращих результатів досягають у тих випадках, коли поставлене завдання забезпечує реалізацію принципу: те, що вигідно підприємству чи організації, має бути вигідним і окремому працівнику.

Координуюча функція (узгодження). Управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їхні дії та необхідні ресурси у часі та просторі. Таким чином, функція координації та узгодження у поєднанні з іншими заходами покликана забезпечувати чітку погодженість дій всього трудового колективу, ритмічність виконання виробничої програми.

Мобілізуюча (стимулююча) функція. Завдання цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення мети, сформульованої у рішенні.

Основні вимоги до управлінських рішень:

– законність (відповідність чинному законодавству України, визнаним нормам міжнародного права);

– врахування рішень державних органів вищого рівня і попередньо прийнятих власних рішень;

– наукова обґрунтованість, своєчасність і реалістичність. Базування на повній, точній та об'єктивній і вірогідній інформації, врахування досвіду;

– відповідність кінцевій меті, чітке визначення головної ланки, пріоритетних цілей і завдань;

– компетентність: рішення приймає лише орган чи керівник, який має на це право, і адресує його організаціям чи керівникам, наділеним відповідними повноваженнями для виконання;

– конкретність: чітке визначення заходів, термінів виконання і відповідальних виконавців;

– повнота і зрозумілість змісту, послідовність і логічність викладу;

– обов'язкова умова юридичної сили управлінського рішення – неухильне додержання вимог нормативно-правових актів, державних стандартів щодо змісту та форми, реквізитів кожного виду управлінського рішення.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової,

фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Управлінські рішення розглядають з різних точок зору. Класифікація їх необхідна для визначення загальних і специфічних підходів до їх розробки, реалізації і оцінки, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність і спадкоємність управління.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

За функціональним призначенням – планові, організаційні, регулюючі, активізуючи, контрольні. Приклад організаційних рішень – про створення акціонерного товариства, про розподіл службових обов'язків. Координуючі рішення в основному мають оперативний характер (розподіл поточної роботи серед виконавців). Активізуючи рішення процесів управління. Контролюючі рішення направлені на оцінку дій підлеглих.

За характером дій – директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючи, орієнтуючі.

Директивні рішення розробляються вищими органами управління по важливим поточним і перспективним проблемам організації і є обов'язковими для нижчих рівнів управління. Рекомендаційні рішення готують дорадчі органи, їх виконання бажане, але не обов'язкове, оскільки вони мають рекомендаційний характер. Орієнтуючі рішення призначаються для низових рівнів управління, які діють в умовах значної свободи, мають прогнозний характер.

За часом дії – стратегічні, тактичні, оперативні.

Стратегічні дії визначають основні шляхи розвитку організації, а тактичні – конкретні засоби просування по ним. Так, рішення організації вийти на зовнішній ринок є стратегічним, а рішення щодо проведення окремих заходів щодо підвищення продуктивності праці – тактичним. До оперативних відносяться рішення, які орієнтуються на вимоги сьогодення.

Стратегічні рішення приймаються на вищому рівні управління організацією, а тактичні і оперативні – на нижчому. Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом зовнішніх чинників приймає на себе вище управлінське керівництво організацією, тобто бере на себе ініціативу. Тактичні рішення мають характер припису, тому що конкретизують вказівки вищестоячого керівництва.

За напрямом впливу – внутрішні і зовнішні.

Внутрішні рішення приймаються безпосередньо в організації і направлені на удосконалення роботи стосовно організації і оплати праці, впровадження нової техніки і технології. Зовнішні рішення направляються на пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища (підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення частки ринку тощо).

За способом прийняття – рішення діляться на індивідуальні й колективні. Колективні рішення можуть бути консультативними, сумісними і законодавчими (парламентськими).

Консультативні рішення передбачають, що особа, яка його приймає, радиться з оточенням – підлеглими або експертами, а потім з врахуванням висловлених рекомендацій здійснює власний вибір. Сумісні рішення приймаються в результаті погодження з усіма учасниками на основі консенсусу, а парламентські базуються на тому, що більшість причетних до нього осіб висловлює з ним згоду.

За суб'єктом управління – виділяють рішення державних, господарських, підприємницьких органів і громадських організацій. Наприклад, державні органи реалізують рішення шляхом прийняття законодавчих, організаційних, розпорядчих документів і проведення організаційної роботи.

За строком прийняття – виділяють довгострокові (більше 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до 1 року) рішення. Довгострокові рішення мають прогнозний характер, що обумовлено баченням майбутнього, яке виходь із умов і потреб сучасного. В результаті ці рішення можуть бути нереалізованими, якщо ситуація в майбутньому стане іншою. Середньострокові рішення віддзеркалюють у обов'язкових для виконання планах і програмах, у відповідності з якими здійснюються конкретні практичні заходи. Короткострокові рішення, за звичай відображаються, як правило в усних та письмових наказах і розпорядженнях.

За широтою охоплення – рішення є загальні і спеціальні. Загальні рішення торкаються однакових проблем, які відносяться до різних підрозділів організації (строків виплати зарплати, розпорядку робочого дня тощо). Спеціальні рішення приймають по вузьким проблемам, які відносяться тільки до одного підрозділу або групи працюючих в ньому.

За характером визначеності управлінські рішення ділять на запрограмовані і незапрограмовані. До запрограмованих приводить логіка розвитку ситуації, у зв'язку з чим залишається обрати лише момент початку дії, ступінь їх інтенсивності та інші параметри, які оптимізують результат. Частіше всього такі рішення приймають в стандартних ситуаціях. У протилежність цьому незапрограмовані рішення приймають в неординарних обставинах, вони вимагають індивідуального творчого підходу, який інтегрує досвід, результати спеціальних досліджень, мистецтво менеджера.

За сферою реалізації рішення поділяють на пов'язані з виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами тощо.

За змістом рішення бувають технічними, економічними, соціальними. Технічні рішення приймають з об'єктивних причин факторів діяльності організації; економічні пов'язані із витратами, які несе організація і обумовленими ними результатами; спеціальні приймають стосовно умов праці персоналу, його оплати, пільг та гарантій.

За ступенем повноти інформації управлінські рішення діляться на прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

За ступенем ефективності рішення поділяють на оптимальні і раціональні.

За методами підготовки рішення діляться на креативні, авростичні і репродуктивні.

Класифікація рішень дає змогу упорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників і спеціалістів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта прийнятого і реалізованого рішення [6].

В процесі прийняття та реалізації управлінських рішень в публічній сфері виникає ряд проблем, які стосуються не тільки правильності та своєчасності прийняття таких рішень, але й відсутності ефективних каналів передачі такої інформації, не готовності її прийняти на усіх рівнях управління, відсутності відповідальності за прийняття такого оду рішень.

Для вирішення даних проблем пропонується виділити основні етапи прийняття рішень в системі публічного управління:

1. Визначення пріоритетних проблем і формування порядку денного їх вирішення. На цьому початковому етапі збирається, відбирається та аналізується попередня інформація, необхідна для прийняття публічного рішення. Вивчаються інтереси, запити і вимоги окремих індивідів, соціальних груп та громадських об'єднань, відбираються пріоритетні проблеми, які потребують свого рішення і створюється суспільно-політична основа для порядку денного.

2. Розробка і розгляд альтернативних варіантів публічних рішень. Цей етап пов'язаний із об'єктивною потребою в оптимізації вибору найкращого рішення з кількох альтернатив.

3. Остаточний вибір та формулювання публічного рішення. Цей етап вважається основним етапом у процесі прийняття рішення, технологічно здійснюваний суб'єктами публічного управління в демократичних країнах за допомогою голосування або консенсусу.

4. Реалізація та проведення в практику прийнятих публічних рішень. На цьому етапі управлінське публічне рішення практично впроваджується і втілюється в життя. Органи влади використовують комбінацію способів (примус і переконання) і окремих соціотехнічних засобів (маніпулювання, маневрування тощо) для реалізації даного виду рішень.

5. Контроль за ходом реалізації публічного рішення. Відсутність контролю і зворотного зв'язку призводить до того, що публічне рішення або видозмінюється, або цілком перестає виконуватися.

Аналізуючи дані етапи, варто зазначити, що саме публічна комунікація повинна займати важливе значення в процесах формування публічного управління, прийняття ефективних публічних рішень, сприяти взаємодії органів влади з громадянським суспільством, які і є, одночасно, активними учасниками публічної комунікації.

Ухвалення рішень органами місцевого самоврядування має бути свідомим вибором з наявних варіантів чи альтернатив напряму дій, що скорочують розриви між справжнім і майбутнім бажаним станом вирішення завдань. Виходячи з цього доцільно виділити основні різновиди публічної комунікації, які спрямовані на забезпечення ефективності рішень: просвітницька комунікація; публічні виступи та дебати; публічні акції; PR компанії та реклама; публічні ток-шоу. Усі ці різновиди публічної комунікації спрямовані на

встановлення діалогічних відносин між органами державної влади та громадськістю на принципах досягнення взаємної довіри й управління громадською думкою, а інформаційне суспільство дає можливість формування еталон «чистої публічності», при якій постійно зростають масштаби й час передачі по комунікативним каналам інформації.

Орієнтуючись на розвиток публічного потенціалу не лице окремої особистості, а й соціальних інституцій, що прагнуть до відкритих рішень і перспектив, публічні комунікації в інформаційному суспільстві здатні визначати не лише перспективи інтелектуального вдосконалення людини, але й можуть формувати ефективний розвиток інформаційних соціальних технологій.

Процес прийняття управлінських рішень в системі публічного адміністрування є найбільш складним і відповідальним, тому в результаті його реалізації необхідно досягти, як мінімум, розуміння суті запропонованого варіанту, а, як максимум, досягнення бажаного ефекту взаємодії громадянського суспільства та владних структур, що дозволяє рухатися по шляху поступального розвитку економіки і держави в цілому. Цей ефект не завжди видно відразу і в повній мірі, у відмінності від прийняття управлінських рішень в рамках адміністрування бізнес-структур, де економічний ефект як правило, повинен бути отриманий швидко і обчислюватися в конкретній сумі. Тим не менш, механізм прийняття управлінських рішень як в системі публічного адміністрування, так і в адмініструванні суб’єктів господарювання має бути ідентичним, з можливістю коригування в залежності від цілей, масштабів поставлених завдань, глибини та деталізації розв’язуваних проблем, наслідків прийнятих рішень для бізнесу та суспільства. Тому, ціль проблеми, що висвітлена у даній статті – чітка структуризація етапів підготовки управлінських рішень із застосуванням сучасних інноваційних інструментів публічного адміністрування, за допомогою яких можна детально висвітлити якість, новаторство запропонованих ідей, соціально-економічну ефективність рішень, що приймаються на різних рівнях та гілках влади.

Після того, як вся інформація щодо виниклої проблеми надійшла до центру прийняття рішень, при обговорені проблеми необхідно застосувати правила раціональної дискусії, щоб уникнути загострення конфліктів протиборчих сторін.

Сучасний стан публічного управління сферою культури в Україні характеризується трансформаційними процесами та адаптацією до європейських стандартів прийняття управлінських рішень.

Найбільш ефективними зарекомендували себе підходи до публічного управління, які втілюють принцип політичного невтручання у прийняття рішень у межах сфери культури, просувається принцип децентралізації, застосовується досвід прийняття рішень на основі консультативно-дорадчого підходу.

Вимагає диверсифікації система прийняття рішень щодо фінансування сфери культури в Україні, яка реалізується в основному лише через бюджети різних рівнів, що є недостатнім. Одним з основних положень концепції формування та прийняття рішень у сфері публічного управління культурою є

обґрунтування взаємозв'язку управлінської стратегії та впливу факторів зовнішнього середовища.

7.2 Вимоги до управлінських рішень відповідно до сучасної концепції менеджменту

Розробка ефективних управлінських рішень – необхідна умова забезпечення конкурентоспроможності продукції та організації на ринку, формування раціональних організаційних структур, проведення правильної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин в організації, створення позитивного іміджу.

У загальному вигляді управлінське рішення (індивідуальне чи групове) визначає програму діяльності колективу по ефективному вирішенню проблеми, що склалася на основі знань об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізу інформації про її стан.

Управлінські рішення від всіх інших рішень відрізняють:

Цілі. Суб'єкт управління приймає рішення виходячи не зі своїх власних потреб, а з метою вирішення проблем конкретної організації.

Наслідки. Менеджер, особливо високого рангу, вибирає напрям дій не тільки для себе, але і для організації в цілому і її працівників. Його рішення можуть істотно вплинути на діяльність багатьох людей. Якщо організація велика і впливова, рішення її керівників можуть серйозно відбитися на соціально-економічній ситуації цілих регіонів. Наприклад, рішення закрити нерентабельну організацію може істотно підвищити рівень безробіття.

Поділ праці. В організації існує певний розподіл праці: одні працівники (менеджери) зайняті вирішенням виникаючих проблем і прийняттям рішень, а інші (виконавці) – реалізацією вже прийнятих рішень.

Професіоналізм. Процес управління організацією прийняття рішень вимагає професійної підготовки та відповідальності. Далеко не кожен співробітник організації має повноваження самостійно володіти певними професійними знаннями і навичками, самостійно приймати певні рішення. Розглянувши особливості прийняття рішень в організаціях, можна дати наступне визначення управлінського рішення.

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснюваний особою, яка приймає рішення, в рамках його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей організації.

Прийняття рішення являє собою свідомий вибір з наявних варіантів чи альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом організації. Цей процес включає багато різних елементів, але неодмінно в ньому присутні проблеми, цілі, альтернативи. Даний процес лежить в основі планування діяльності організації, тому що план– це набір рішень по розміщенню ресурсів і напряму їх використання для досягнення організаційних цілей.

Управління організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить досить формалізований характер, так як рішення

стосується не однієї особистості, а підрозділу або організації в цілому. Як правило, рішення повинні прийматися там, де виникає проблемна ситуація, для цього менеджерів відповідного рівня необхідно наділити повноваженнями і покласти на них відповідальність за стан справ на керованому об'єкті. Дуже важливою умовою позитивного впливу рішення на роботу організації є його узгодженість з раніше прийнятими рішеннями, як по горизонталі, так і по вертикалі управління.

Сформулюємо ***основні принципи прийняття управлінських рішень***.

1. *Принцип системності*. Багато підприємств працюють, відчуваючи стресові ситуації, фінансові втрати, на них спостерігається демотивація співробітників. І все це тому, що прийняті рішення не були оптимальними.

2. *Принцип стандартизації*. Суть його полягає втому, що більшість реальних управлінських ситуацій може бути зведена до набору так званих стандартних ситуацій, які детально розроблені, а дії керівника в цих випадках добре відомі з практики. Тому необхідно вивчити можливості їх поділу на стандартну і нестандартну частини. Для нестандартної частини ситуації необхідний спеціальний аналіз з метою знаходження особливого для даного випадку рішення.

3. *Принцип оптимальної інформованості*. Раціональні управлінські рішення досяжні лише, коли їм відповідає достатня інформаційна база. Причому для кожного з управлінських рішень існує оптимальна інформаційна база.

4. *Принцип автоматизму реалізації управлінських рішень*. Принцип полягає в тому, щоб прийняте керівником рішення автоматично доводилося до необхідного рівня і ставало практичним керівництвом до дії. Щоб реалізувати цей принцип, необхідна система добре налагоджених і взаємопов'язаних управлінських механізмів. Якщо такі механізми відсутні або їх сукупність недостатня, будь-яке, навіть найкраще рішення, може залишитися нереалізованим.

5. *Принцип обліку ймовірних наслідків*. Раціональне управлінське рішення припускає облік ймовірних наслідків його реалізації.

6. *Принцип свободи вибору*. Якщо у людини(групи), що приймає рішення, немає або недостатньо умов для його вибору з безлічі можливих варіантів, то про ефективне вирішення не може йти мова. Керівник має заохочувати самостійність членів колективу, їх ініціативу.

7. *Принцип відповідальності*. Приймаючий рішення несе відповідальність за результати його реалізації. Це в рівній мірі відноситься і до колегіально ухваленого рішення.

8. *Принцип пропорційності прав і відповідальності*. Даний принцип передбачає оптимальний розподіл обов'язків і відповідальності між керівником і виконавцем різного рівня, а саме: рівень відповідальності і ступінь компетентності особи, що приймає рішення, повинні відповідати змісту і рівню його функціональних обов'язків.

9. *Принцип творчості*. Творчість в управлінні не завжди високо цінувалося, але зараз це важлива цінність, і, ймовірно, її значення буде зростати.

Особливо творчий підхід потрібен, коли наявні рішення не ефективні. Він необхідний для уточнення проблем і пошуку інноваційних ідей.

У процесі творчого вирішення проблем науковці виділяють п'ять стадій:

– вивчення проблеми;

– продукування ідей;

– відсів застосованих ідей;

– планування нововведень;

– зворотний зв'язок і аналіз.

10. *Принцип своєчасності*. Він орієнтує на вибір найкращого моменту для прийняття рішення для очікуваного ефекту.

11. *Принцип єдності єдиноначальності і колегіальності*. Єдиноначальність і колегіальність, на перший погляд, виключають одне одного. Перше передбачає персональну відповідальність за прийняття рішення, друге – колективну відповідальність. Однак насправді вони можуть бути вдало суміщені. Скажімо, керівник при підготовці рішення активно консультується з підлеглими (колегіальність) і з урахуванням їх думки приймає рішення, беручи на себе всю повноту відповідальності.

12. *Принцип співучасті*. Він означає активну й особисту участь у прийнятті рішення всіх членів колективу.

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Питання, скільки і які стадії повинен пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково вирішуються менеджерами. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керівництва і культури навчального закладу. Важливо, щоб кожен менеджер розумів сильні сторони й обмеження кожного підходу та процедуру прийняття рішення і вмів вибирати кращий варіант з урахуванням ситуації і власного стилю управління. Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

Незалежно від підходу, який обрала особа, що приймає рішення, існують визначені кроки, які вона проходить у процесі прийняття рішень. ***Процес може бути розбитий на шість кроків:***

1. *Визначення проблем*. Проблема складається в деяких відхиленнях від очікуваного ходу подій. Процес визначення проблеми полягає в її виявленні. Виявлення проблеми – процес усвідомлення, що існує деякий вид проблеми. Джерела, з яких менеджер може довідатися про існування проблеми, містять у собі особистий огляд, аналіз даних і документів компанії, крім того, суспільна думка. Думка менеджерів і їхніх підлеглих також є джерелом виявлення проблеми та визначення ступеня її важливості.

2. *Постановка цілей*. З визначення проблеми випливає постановка цілей, що будуть основою для майбутнього рішення. 3) Розробка альтернативних рішень.

Альтернативні рішення – два чи більше способів розгляду проблеми. Процес розробки альтернативних рішень проводиться для того, щоб знайти найкраще рішення, з огляду на всі фактори, які впливають на процес їх

прийняття. Це допомагає запобігти вибору першого рішення. Замість того, щоб розглядатися окремо один від одного, варіанти рішень розглядаються разом. Менеджери можуть спочатку оцінити одне рішення стосовно іншого, а потім вибрати краще з двох. Далі вони можуть повторити те ж саме з двома іншими. Потім два кращих обраних рішення порівнюються між собою і вибирається більш вигідне з цих двох. Ідея полягає в тому, щоб кожен варіант рішення був оцінений не тільки щодо мети, але й щодо інших варіантів. *Процес розробки альтернативних рішень* – це пошук актуальної інформації з проблеми та її аналізу. Інформація може бути отримана з багатьох джерел, таких як незалежні експерти, управлінський апарат, спостереження за процесом ухвалення рішення, технічні публікації і документи, зібрані з власних звітів.

4. *Вибір альтернативи*. Ефективність альтернативи може бути визначена шляхом оцінки двох факторів: наскільки реальна альтернатива в умовах поставлених цілей і ресурсів організації і як добре вона зможе вирішити проблему. Менеджер повинен пам'ятати, що ідеальне на папері рішення проблеми може таким у дійсності і не виявитися. Вибираючи альтернативу, менеджери повинні спробувати мінімізувати ризик виникнення додаткових проблем. Він повинен також визначити, як підлеглі будуть реагувати на дане рішення, яке може бути спірним. Але, оцінюючи альтернативу, можна довідатися про думку працівників та передбачити її ефект в інших сферах організації.

5. *Реалізація альтернативи*. Вибір альтернативи передбачає її здійснення, тобто впровадження рішення в дію. Існує ряд факторів щодо реалізації рішення. Оголошення альтернативи. Менеджер повідомляє рішення чітко і без сумніву. Якщо альтернатива цінна, вона буде підтримана. Видача необхідних розпоряджень. Менеджер повинен обговорити обрану альтернативу з підлеглими і менеджерами, яких стосується виконання даного рішення. Розпорядження повинні віддаватися чітко, всі зміни пояснюватися. Призначення специфічних завдань.

Здійснення рішення передбачає безліч доручень різним людям, які вимагають значних змін у звичайній роботі. Часом вони передбачають нові доручення і завдання, що вимагає пояснення їх доцільності.

Розподіл ресурсів. Реалізація рішення може потягнути новий перерозподіл матеріальних і трудових ресурсів. Менеджер повинен усвідомлювати те, що багато ресурсів можуть знадобитися ще на стадії створення різних альтернатив. Спостереження за процесом реалізації рішення. Менеджер повинен знати, чи виконується рішення належним чином згідно програми реалізації.

6. *Оцінка результатів рішення*. Після того, як рішення реалізоване, менеджери повинні оцінити його ефективність. Якщо рішення оцінене як неефективне, менеджер може вибрати іншу альтернативи чи створити новий список альтернатив. Якщо рішення оцінене як ефективне, менеджер повинен переглянути елементи, що зробили його таким. Досвід прийняття і здійснення кожного рішення стає безцінною частиною управлінського досвіду. Він буде використаний повторно для прийняття рішень у майбутньому.

Діяльність будь-якої організації складається з двох нероздільних процесів: процесу управління, який полягає в реалізації функцій планування, організації діяльності, мотивації, контролю, і керованого процесу, який складається з безлічі взаємозалежних операцій, спрямованих на досягнення цілей організації.

Процес управління – це діяльність керівників і адміністративного апарату, що складається в реалізації функцій управління організацією з метою забезпечення максимальної або необхідної ефективності керованого процесу.

Керований процес – це сукупність функціональних процесів(виробництво, маркетинг, фінанси, робота з персоналом, дослідження і розробки), пов'язаних з виробництвом продукції або наданням послуг організації.

Мета управління полягає в забезпеченні максимальної або необхідної ефективності керованого процесу і досягається шляхом вироблення і здійснення керуючих впливів, які представляють собою дії керівників, спрямовані на зміну керованих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, а також на прийняття управлінського рішення. Процес прийняття управлінських рішень перебуває під впливом великого числа факторів і складається з ряду етапів.

Менеджер повинен не тільки своєчасно, а й правильно вирішувати проблеми, що виникають, вони можуть виявитися і в результаті аналізу підсумків роботи у минулому періоді. На цьому етапі менеджер зосереджує свою увагу на виявленні основних (вузлових) проблем розвитку як у поточному, так і в майбутньому періоді. Його завдання – глибоко вникнути у динаміку змін і оцінити можливості трудового колективу і труднощі, що виникають, відібрати дійсно кардинальні проблеми, оцінити причини їх виникнення, уявити можливі наслідки того або іншого варіанту впливу.

Буває і так, що проблема є, але вона ще не «визріла». Іноді потрібно випередити події, усунути загострення ситуації. На другому етапі вивчаються обставини і формулюється ціль для правильного вирішення проблеми. Від цього залежить ефективність всієї подальшої діяльності. Це дуже складна справа, яка вимагає глибоких знань, досвіду, а також здатності передбачити майбутнє.

7.3 Умови реалізації управлінських рішень в менеджменті публічної організації

Одне з важливих питань управлінської практики полягає в тому, як підприємницька структура може виявляти свої проблеми і як вона може їх розв'язувати. Кожне управлінське рішення має бути націлене на якусь проблему, а правильне її розв'язання – те, що дає максимум вигоди для суб'єкта, який господарює. Проте визначення мети ще не є формулюванням проблеми, а без цього немає необхідності в рішеннях і діях. Цілі, яких часто намагаються досягти, бувають у ряді випадків недостатньо усвідомленими. Встановлення неправильної мети означає разом з тим розв'язання неправильно сформульованих проблем, що може призвести до набагато більшого марнотратства ресурсів, ніж неефективне розв'язання правильно сформульованих проблем.

Між іншим, для менеджера ***головне завдання*** полягає саме в тому, щоб дисциплінувати свої здатності виробляти правильні судження, правильно осмислювати реальні (а не взяті з раніше складеного переліку) проблеми та постійно націлювати себе на управління, що випереджає події. Виявлення сьогоднішніх проблем забезпечує можливість прогнозувати проблеми в майбутньому, а отже, попереджати несподівану появу проблем і збільшувати час для підготовки відповідних рішень. Тому виявлення проблем є постійно діючою функцією менеджменту в будь-якій організації. Без цієї функції неможливо здійснювати принцип постійного вдосконалення діяльності підприємства.

У менеджменті поняття ***проблема*** використовується для того, щоб звернути увагу на розрив між бажаним станом (насамперед метою) тієї або іншої системи та її фактичним станом, а саме розв'язання проблеми розглядається як засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох об'єктивно існуючих курсів дій (альтернатив), що дає змогу перейти від існуючого стану до бажаного. Управлінська проблема виникає тоді, коли мета організації й індивідуальна в чомусь несумісні. Однак, як справедливо зауважують дослідники, численні факти свідчать, що людські дії визначаються потребами й метою організацій куди більше, ніж вільно прийнятими рішеннями самого індивіда. З одного боку, вони приймаються з метою вирішення проблеми, а з іншого, прийняття рішення теж є досить часто непростою проблемою управління для керівника.

При існуючій у даний час великій розмаїтості процедур і моделей прийняття рішень можливі різні класифікації завдань у процесі розв'язання проблем. Розглянемо основні критерії класифікації завдань при вирішенні проблем, що виникають.

Важливість проблеми для організації. Важлива проблема вимагає більшої чіткості, організованості в підготовці до прийняття рішень, створення ефективного контролю, узгодженості між підрозділами, що беруть участь у її розв'язанні.

Часовий аспект розв'язання проблеми. Рішення для термінової проблеми, як правило, приймається в умовах більшої невизначеності порівняно з іншим випадком. Якщо проблема не вимагає швидкого рішення, то іноді доцільно накопичити необхідну інформацію для прийняття найкращого рішення.

Попередня оцінка ефективності вирішення проблеми. У разі незначного передбачуваного ефекту доцільно буває не робити великих витрат на пошук інформації, оцінку можливих рішень, оскільки навіть не найкраще рішення не дає великого програшу. У разі очікуваного значного ефекту процедуру прийняття рішення необхідно продумувати особливо ретельно.

Умови прийняття рішень визначаються станом зовнішнього і внутрішнього середовища: визначеність, ризик, невизначеність і протидія.

Характер прийняття рішення: індивідуальний або колективний.

Характер моделі проблемної ситуації: точна або приблизна. Як правило, проблемна ситуація описується приблизною моделлю і досить просто для того, щоб нею можна було прямо скористатися. У випадку важливих проблем (або коли рішення передбачає великий ефект) необхідно досить точно описати ситуацію. Знайдене оптимальне рішення має бути найкращим для ідеалізованої

проблеми, вираженої в моделі. Часто буває доцільніше знайти раціональне, хоч і не завжди найкраще, рішення для реальної проблемної ситуації, ніж витрачати зусилля на пошук оптимальних рішень для нерозв'язних проблем.

Рівень формалізації процесу прийняття рішення. При прийнятті рішень значну роль відіграють фактори, що не піддаються формалізації: компетентність, об'єктивність, авторитетність джерела інформації, психологічний стан, вплив традицій, моральні норми.

Кратність ухвалення рішення: однократна або багатократна процедура. Однократні рішення, як правило, виявляються на довгому відрізку часу і викликають великі наслідки. Дуже часто комплексні завдання є завданнями прийняття однократних рішень. Багатократні рішення у свою чергу поділяються на періодичні й неперіодичні.

Види рішень: програмні або непрограмні. Для повторюваних або однотипних проблемних ситуацій, котрі виникають перед організацією, як правило, розробляються стандартні правила, інструкції.

Для класифікації проблем і пов'язаних із ними рішень принципове значення має їхня належність до стандартних (рутинних) проблем, яким відповідають рішення, і нестандартних (творчих) проблем, яким більше відповідають рішення непрограмовані.

До *програмованих* належать рішення, вже відомі з минулого досвіду (або відомий чіткий алгоритм одержання їх), які відразу застосовуються або ж розраховуються за заданим алгоритмом при виникненні стандартних та добре структурованих ситуацій. На відміну від цього, вироблення *непрограмованих* рішень вимагає нової інформації, пошуку її нестандартних комбінацій, розроблення й оцінювання раніше не відомих альтернатив тощо Цей момент особливо важливий для вибору правильних методів пошуку вирішень проблеми, для аналізу й обґрунтування рішень.

Віднесення проблеми до того або іншого класу її розв'язання залежить від того, який ступінь впливу невизначеності на її елементи. Якщо проблема настільки ясна, що відомі не тільки її мета, альтернативи, витрати, критерії, а й найбільш раціональне її розв'язання, то вона є стандартною і до неї можуть застосовуватися шаблонні правила прийняття рішень.

Якщо перелічені елементи проблеми в основному ясні настільки, що можуть бути описані не тільки якісно, а й кількісно, але вибір рішення з багатьох варіантів досить складний, тоді його ухвалення – це предмет дослідження економіко-математичного моделювання. Саме за стандартними й добре структурованими проблемами може бути вироблено програмовані рішення. Крім того, розрізняють слабоструктуровані й неструктуровані проблеми. У слабоструктурованих проблемах мета, альтернативи, критерії, витрати відомі лише частково, і їх доводиться виявляти при визначенні й аналізі проблем. Методом, що допомагає розв'язувати ці проблеми, є системний аналіз.

Найбільш складними, як показує досвід, є неструктуровані проблеми, що виникають тоді, коли не ясна сама їхня сутність, а мета не визначена, альтернативи досягнення їх вимагають пошуку, критерії оцінки неоднозначні й одночасно суперечливі. У розв'язанні таких проблем найважливішу роль можуть

відігравати суб'єктивні судження керівників і кваліфікованих фахівців-експертів.

Залежно від характеру проблеми її *пошук може бути*: механістичним (перебування даних у наявному масиві документів); аналітичним (одержання необхідної інформації шляхом аналітичного опрацювання визначених даних); творчим (конструювання нової інформації на основі порівнянь і асоціацій, логічних процесів, заміни раніше наявних уявлень новими тощо). При цьому організація під тиском проблем, які постійно виникають, прагне заощадити свої творчі, обчислювальні, інформаційні ресурси на розв'язанні кожної проблеми, щоб вчасно знайти й обґрунтувати розв'язання інших проблем. Рівень витрат цих ресурсів залежить від ступеня важливості й вартості самої проблеми для організації.

Щодо самого процесу пошуку розв'язання проблем, то тут заслуговують на увагу два положення. Перше – організаційний пошук залежить від минулого досвіду, освіти персоналу, наявності інформації, стилю прийняття рішень, що склався в організації, тощо Друге – у процесі пошуку здійснюється організаційне навчання, воно охоплює визначення мети, якої необхідно досягти, виявлення сфер, у яких може бути розв'язання проблем, розвиток системи інформації, вдосконалювання самих правил пошуку тощо. Для того щоб розв'язати виявлену проблему, необхідні відповідні рішення й дії.

Передбачити всі проблеми неможливо, не завжди можна передбачити й відповідні рішення, котрі, в свою чергу, є частиною цілісної системи рішень.

Прийняття рішень – теж проблема, хоча при поверховому розгляді прийняття рішення здається просто завданням збору фактів, виконаним таким способом, що їхній аналіз автоматично веде до правильного рішення. Проте прийняття рішень звичайно має більш складний характер. Багато важливих рішень найчастіше доводиться приймати при дефіциті достовірних фактів, тому вони частіше за все приймаються інтуїтивно.

Успішна організація підприємницької діяльності передбачає наявність у менеджерів здатності виробляти правильні судження, правильно описувати реальні, а не взяті із заздалегідь складеного переліку проблеми й постійно націлювати себе на управління, що випереджає події. Виявлення сучасних проблем дає можливість прогнозування проблем у майбутньому і, відповідно, попереджати несподівану появу проблем, збільшуючи час для підготовки відповідних рішень. Тому виявлення проблем – постійна функція менеджера в будь-якій організації.

Сучасний етап розвитку підприємництва характеризується посиленням тенденції до збільшення нестандартних, неструктурованих проблем, розв'язання яких пов'язане з виробленням непрограмованих рішень, що вимагають нової інформації, пошуку нестандартних комбінацій їх, розробки й оцінки раніше невідомих альтернатив тощо Це особливо актуально для правильного вибору методів пошуку проблеми, для аналізу й обґрунтування рішень в умовах нестабільної ринкової економіки.

Залежно від характеру проблем (термінові – нетермінові, програмовані – непрограмовані) пошук їх може бути механістичним,

аналітичним, творчим. Особливість тут така, що проблемою є не тільки сама ситуація, яка виникла, а й вироблення та прийняття правильного виконання завдань. При з'ясуванні причини виникнення відмінності між бажаним станом об'єкта управління і його фактичним станом (або відхиленням від запрограмованого ходу подій) не обійтися без причинно-наслідкового аналізу [7].

Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення:

– визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);

– ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);

– невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).

4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Щодо обґрунтованості рішення базуються на кількісних і якісних факторах. ***Кількісна обґрунтованість*** рішення забезпечується насамперед аналітичними методами та балансовими розрахунками, що дозволяють узгодити потреби, витрати і ресурси. Розрізняють дві крайності: зайвий оптимізм і надмірну обережність.

Характеристика ***якості*** управлінського рішення-це його дієвість. Воно повинно включати в себе систему організаційних заходів і стимулів, спрямованих на його виконання. Рівень дієвості рішень залежить, з одного боку, від ступеня його обґрунтованості, а з другого – від ефективності того морального та матеріального винагороди, що піде від впровадження запланованого нововведення в практику роботи фірми.

Таким чином, о***сновними чинниками, що роблять вплив на якість управлінського рішення, є:***

– інформація;

– час, необхідний для розробки та здійснення рішення;

– застосування сучасних наукових підходів до менеджменту (системний, ситуаційний, комплексний, процесний, динамічний);

– застосування методів моделювання (логічні, математичні, фізичні моделі);

– системи підтримки прийняття рішень;

– мотивація якісного рішення.

При розробці управлінських рішень перед керівником стоїть завдання вибору форми його представлення (наказ, розпорядження, угода тощо). Кожна форма має певні особливості і юридичний статус.

До основних форм розробки управлінського рішення належать: укази, закони, розпорядження, протоколи, інструкції, положення, вказівки, накази, правила, акти, моделі (якогось процесу), договори (контракти), оферти (рішення про пропозицію особі укласти угоду на зазначених умовах), акцепти (рішення про прийом пропозицій про укладання угоди на запропонованих в оферті умовах), угоди, плани (по виробництву, фінансів, маркетингу тощо).

Метою успішного виконання управлінських рішень для кожної форми підготовки рішення необхідно знайти відповідну їй форму реалізації, тобто механізм виконання підготовленого рішення. При цьому кожна форма підготовки управлінського рішення може мати декілька форм реалізації рішення, основні з яких – приписи, звіти, засідання, наради, повідомлення, роз'яснення. Успішна реалізація управлінського рішення базується на чіткому плані дій, в якому жорстко прописані зміст робіт, послідовність їх виконання, необхідний час і ресурси, вимоги до якості, виконавців, загальні і проміжні результати рішення тощо. Як свідчить практика, етап реалізації управлінських рішень на підприємствах є найбільш слабкою ланкою процесу прийняття управлінських рішень, що зумовлено: недооцінкою значущості організаційного забезпечення процесу реалізації рішення; відсутність у ***особою, що приймає рішення (ОПР)*** досвіду і бази знань реалізації рішень; нерозуміння і невміння використовувати в своїй діяльності методи і способи роботи з рішеннями; тенденція культивування «успішними власниками і практиками» зневажливого ставлення до теорії і порад науковців; невисокий рівень відповідальності за якість власних рішень, зумовлений відсутністю зворотних зв'язків і реальною безкарністю у разі несприятливих наслідків рішення.

Реалізація рішення полягає в організуванні виконання рішення, аналізі і контролю процесу виконання, здійсненні зворотного зв'язку.

Виконання рішення передбачає координацію зусиль багатьох людей. Тому даний етап має складатися як правило з декількох кроків: план заходів; розподіл повноважень і обов'язків серед учасників, що реалізують рішення, тощо. Крім того, процес реалізації рішення має містити механізм одержання інформації про хід виконання і, у разі потреби, – корегування виконання рішення.

Реалізація управлінських рішень на підприємстві може організовуватись *індивідуально і колективно*.

Індивідуальне виконання рішень: рольове виконання – функції визначені посадовими інструкціями, а винагорода здійснюється в рамках формальної організаційної системи оплати праці; виконання, що виходить за межі ролі, – функції, що не входять в посадові обов'язки і не передбачають гарантованої винагороди.

Колективне виконання рішень передбачає формування групи виконання рішення, до складу якої включаються найбільш кваліфіковані фахівці з даної проблеми. Колективна співпраця ОПР, фахівців і експертів поліпшує процес прийняття рішень за допомогою інтеграції знань, досвіду і різних тлумачень

перспектив. Колективні зусилля дають змогу групі прийняття управлінського рішення краще зрозуміти зміст проблеми, створювати мікроклімат для творчого пошуку, своєчасно визначати помилки в процесі прийняття рішень. Оскільки до процесу прийняття рішень залучено колектив фахівців, саме вони зумовлюють жорсткіші зобов'язання щодо колективних рішень, і, тому, очікується менший опір у процесі їх реалізації.

Отже, має місце низка явних чинників підсилення прийняття рішень, створюваних колективним органом, а не індивідом. Проте колективне прийняття рішень має низку недоліків: часто колективні рішення приймаються довше, ніж індивідуальні; існує тенденція витрачати багато непродуктивного часу на очікування, організацію або повторення відомих фактів; колектив може неадекватно впливати на процес прийняття рішень, якщо є розбіжності в психофізичних і владних параметрах фахівців; неузгодженість зусиль колективного ОПР при реалізації рішення або перекладання своїх завдань та обов'язок на інших. Колективне виконання рішення передбачає видання розпорядчого документа про формування групи, в якому призначається керівник групи і чітко прописуються повноваження і відповідальність кожного члена групи; визначається система винагороди і форми контролю і звітності.

Наскільки добре або погано буде виконано конкретне завдання, залежить від таких чинників: рівень виконання визначається здібностями, бажанням працівників, координацією, узгодженням дій в групі, можливостями організації; оцінка, відбір, навчання персоналу дозволяють врахувати індивідуальні якості працівників виконувати завдання; мотивація персоналу, система просування, планування кар'єри, організаційна культура визначають бажання працівників займати активну позицію в процесі виконання завдань; важливу роль відіграють структура і особливості взаємодії в робочій групі; ситуаційні обмеження впливають на рівень виконання рішення.

До таких *обмежень* відносять: відсутність часу, нечіткі інструкції, недостатність влади, повноважень, розподіл функцій, відсутність необхідного обслуговування, негнучкість процедур тощо. Важливою складовою реалізації управлінських рішень є делегування повноважень. Розв'язання проблеми: визначення сфери, змісту функцій делегування є досить складним завдання і більшою мірою залежить від особистісних характеристик керівника, а також середовища реалізації управлінських рішень.

Перевагами делегування повноважень при реалізації управлінських рішень є: економія часу; використання спеціальних знань підлеглих; створення підлеглим додаткової мотивації; отримання додаткових ідей з боку підлеглих; наочний характер критичних зауважень і сумнівів з боку підлеглих; посилення ефекту реалізації поставлених завдань через більшу самостійність підлеглих; можливість кращого вивчення підлеглих; часткове розвантаження керівника і звільнення від частини відповідальності.

Одним з основних елементів реалізації управлінських рішень є *контроль*. Контроль може бути: епізодичний і систематичний; детальний і загальний; попереджуючий (попередження можливих помилок), констатуючий (пошук і покарання винних), аналітичний (виявлення причин зроблених помилок). Якщо

у керівника існує установка, що працівників необхідно примушувати працювати, то він віддає перевагу частому, детальному і констатуючому контролю.

Установка на те, що працівникам треба створювати сприятливі умови для успішної діяльності, припускає систематичний, загальний контроль, поєднання попереджуючого і аналітичного рівнів. Контроль не обмежується інцидентами.

Елемент несподіванки і випадковості вносить нервозність. У підлеглих може виникнути відчуття, що роки безпомилкової роботи менш важливі, ніж дефекти, виявлені під час одноразової випадкової перевірки. Тотальний контроль породжує недбалість. У такому разі у підлеглих формується упевненість у тому, що самі вони можуть не звертати увагу на контрольні події. Прихований контроль викликає прикрість, дратує. Необхідно повідомляти підлеглих про результати контролю. Тим самим встановлюється зворотний зв'язок, і працівник може своєчасно скоректувати неправильні дії, не припускатися повторних помилок.

Оцінка виконання управлінського рішення враховує: індивідуальні особливості, фізичний, емоційний стан працівника, його актуальні потреби; послідовність оцінок відповідно до поведінки працівника; відповідність оцінок і досягнень, зусиль; особливості ситуації.

Похвала, особливо з боку керівників або колег, сприяє зростанню самоповаги, що є одним з найбільш дієвих мотивуючих чинників, що забезпечують високий рівень виконання. Проте, якщо певних вимог не дотримуються, дієвість цього стимулу зменшується.

Такими вимогами є: похвала, яка має бути не абстрактною (наприклад: «Ви добрий працівник»), а конкретною (саме які дії і чому заслуговують заохочення); похвала має бути своєчасною; не обов'язково хвалити на кожному етапі рішення задачі, досить зробити це в кінці, щоб не знецінювати стимул; похвала має відповідати особистому внеску кожного; хвалити слід з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей працівника; не можна перетворювати похвалу на засіб маніпулювання людьми і забувати про можливу появу відчуття заздрості у оточуючих.

Водночас, система мотивування і стимулювання обов'язково має передбачати покарання за невиконання працівником певних посадових обов'язків. Вона може бути зафіксована в явній або неявній формі. В практиці управління існують методики явного декларування покарання (відшкодування витрат чи збитків, оголошення догани чи недовіри тощо). Серед позитивних аспектів системи покарання можна виділити такі, як: посилення акцентів працівника на роботі, яку він виконує; активізація зусиль та відповідальності щодо виконання своїх обов'язків; підвищення вимог до якості результатів праці; усвідомлення важливості для організації поставлених перед працівником завдань.

Однак менеджери, які розробляють систему мотивації, мають дуже виважено і обережно підходити до формування системи покарань, оскільки її впливом можна завдати непоправної шкоди організації.

Так серед негативних аспектів системи покарання можна виділити: повторення небажаної поведінки; байдуже нетворче виконання завдань;

агресивна руйнівна поведінка працівника; небажана емоційна реакція; страх перед менеджером; висока плинність кадрів і прогули. Ефективність покарання: воно буде ефективнішим, якщо буде достатньо мотивованим і своєчасним; є наслідком конкретних дій, а не за поведінку в цілому; має враховувати час і індивідуальні особливості; має нести інформаційне навантаження; є ефективнішим у контексті виховної дії.

Оскільки управлінські рішення приймаються ОПР в межах його посадових повноважень і стосуються розподілу ресурсів підприємства, вони мають бути задокументовані відповідно до норм, стандартів і правил з діловодства, які відповідають рівню рішення (організаційне, міжорганізаційне, галузеве, державного чи міжнародного рівня). Крім належного оформлення, управлінське рішення має пройти офіційну процедуру погодження/засвідчення. Структура документального забезпечення процесу прийняття управлінських рішень має чітко відповідати загально-методичній структурі самого процесу, організаційним (корпоративним) нормам і стандартам конкретної організації і державним вимогам діловодства.

Очевидно, що кожна організація має право обирати методологію і процедури реалізації управлінських рішень відповідно до специфіки своєї діяльності і організаційної структури, корпоративної культури і рівня професіоналізму управлінського персоналу. Проте за всіх обставин всі вони рівною мірою прагнуть до забезпечення виконання прийнятих рішень найбільш адекватними для кожного з них методами (своєчасно, в повному обсязі і з можливо меншими витратами).

Зокрема, методика реалізації рішення має передбачати: нагадування виконавцям про загальну мету колективу і конкретні цілі окремих підрозділів; рекомендації, а, за необхідності, і прескриптивні методи (методи, що передбачають конкретні чітко визначені дії) досягнення мети; склад виконавців рішення; розподіл обов’язків між конкретними виконавцями, визначення бюджету і встановлення графіка їхніх дій; доведення завдань до конкретних виконавців; визначення термінів проведення всієї роботи і конкретного часу виконання її етапів (за допомогою сіткового графіка); відповідне і безумовне ресурсне забезпечення відповідно до плану виконання робіт; засоби контролю за виконанням, рішення і з досягнутими результатами; можливість внесення, у разі потреби, змін у рішення у ході його виконання; ретельно має бути відпрацьована і налагоджена система контролю.

Для успішної реалізації рішень необхідно додержуватися деяких загальних правил:відбирати працівників, найбільш підготовлених для вирішення проблемних ситуацій даного типу, і доводити рішення до конкретних виконавців; стежити за тим, щоб комунікаційні мережі виконували належні функції своєчасно і в повному обсязі, уникаючи фільтрації або спотворення інформації в процесі передачі; спостерігати та оперативно контролювати в режимі реального часу хід виконання рішення, запобігати можливим помилкам і надавати своєчасну допомогу у формі додаткового інструктажу для виконання тих або інших процедур тощо.

Безумовно, розглянуті аспекти реалізації управлінських рішень не вичерпують усіх проблем прийняття управлінських рішень в сучасних умовах господарювання. Однак, це ще одна спроба окреслити перспективи підвищення рівня керованості сучасного бізнесу.

ТЕМА 8 РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА-АДМІНІСТРАТОРА У ПОПЕРЕДЖЕННІ ТА ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ

План

8.1 Причини виникнення конфліктів.

8.2 Використання лідерських якостей у попередженні та вирішенні конфліктів в публічній організації.

8.3 Створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

8.1 Причини виникнення конфліктів

Конфлікт – це процес загострення суперечностей, боротьби двох чи більше сторін соціальної взаємодії, який супроводжується переживанням негативних емоцій. Конфлікт передбачає відкрите або приховане протистояння між сторонами, метою якого є відстоювання власних поглядів, інтересів, цілей, позицій, суджень. При цьому кожна з конфліктуючих сторін вважає себе правою і рішуче вступає в боротьбу за свої інтереси.

Конфлікти виникають у ситуаціях, в яких індивіди (або соціальні групи) прагнуть несумісних цілей або керуються несумісними цінностями чи нормами, намагаючись реалізувати їх у спільній діяльності.

Конфлікт також може виникнути при розподілі функціональних обов’язків між членами групи чи при обговоренні шляхів досягнення спільної мети діяльності.

Для попередження або конструктивного вирішення конфліктів варто знати причини їх виникнення.

У сучасній конфліктології виділяють чотири групи причин (чинників) виникнення та загострення конфліктів:

− соціально-економічні;
− організаційно-управлінські;
− соціально-психологічні;
− особистісні.

Соціально-економічними причинами виникнення конфліктів є:

− нерівність соціальних суб'єктів (майнова, економічна, політична, національна, релігійна, статусна, побутова, освітня тощо);

− дезорганізація суспільства, тобто вихід виробничих, соціальних, економічних, політичних, ідеологічних та інших процесів за межі існуючих у суспільстві норм (зубожіння членів суспільства, зростання безробіття, інфляція, криміналізація, природні й техногенні катастрофи та катаклізми);

− недостатня розробленість і використання нормативних процедур щодо правового вирішення соціальних протиріч;

− недоліки і несправедливий розподіл значущих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних цінностей;

− спосіб життя, пов'язаний з матеріальною невлаштованістю та радикальними, масштабними, швидкими змінами життя;

− традиційні стереотипи конфліктного вирішення соціальних протиріч.

Серед організаційно-управлінських причин виникнення конфліктів виділяють:

− структурно-організаційні (неоднакова технічна оснащеність робочих місць, що знижує темп роботи; проблеми у владних структурах – невідповідність прав і обов'язків, компетенції та відповідальності тощо);

− функціонально-організаційні (неправильний розподіл відповідальності між співробітниками; обмеженість ресурсів;

− викривленість або суперечливість інформації;

− слабкість контактів керівництва з рядовими співробітниками);

− особистісно-функціональні (неповна відповідність працівника посаді за моральними, професійними або іншими якостями;

− суперечливість вимог у змісті посадових інструкцій;

− відмінність формальних професійних і особистих вимог керівництва до окремих працівників);

− ситуативно-управлінські (помилки в ухваленні та виконанні управлінських рішень).

До соціально-психологічних відносяться ті причини конфліктів, що зумовлені безпосередньою взаємодією людей, фактором їхнього включення в соціальні групи. До цього типу належать: втрата і викривлення інформації в процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації; розбалансована рольова взаємодія людей; вибір різних способів оцінки результатів діяльності; різні підходи до оцінки одних і тих самих подій; змагання та конкуренція; психологічна несумісність та ін.

До особистісних чинників конфліктів відносять:

− несумісність типів темпераменту, окремих рис характеру;

− неадекватні уявлення, оцінки, очікування і самооцінка особистості; відмінності в поведінці;

− розбіжності у ціннісних орієнтаціях, цілях, мотивах, інтересах та потребах учасників конфліктів.

Ці розбіжності можуть бути найрізноманітнішими і стають однією з основних причин конфліктів, визначаючи лінію поведінки учасників конфлікту, їхню стратегію і тактику.

Зрозуміло, що в конкретних життєвих і професійних конфліктних ситуаціях найчастіше ідеться про дію комплексу причин, їхній взаємний вплив і складність чіткого розмежування.

З метою більш точного визначення і диференціації причин конфліктів пропонують також таку їхню класифікацію:

− *наявність протилежних ціннісних орієнтацій*: економічних, політичних, соціально-психологічних тощо (у кожного індивіда і соціальної групи є певний набір ціннісних орієнтацій щодо найбільш важливих аспектів соціального життя. За наявності цілей, які блокуються, і досягнути яких намагаються декілька індивідів або груп, має місце зіткнення протилежних ціннісних орієнтацій, що призводить до виникнення конфліктів);

− *ідеологічні причини* (конфлікти, що виникають на ґрунті ідеологічних розбіжностей, є окремим випадком попереднього типу конфліктів; водночас ідеологічна причина конфліктів полягає у різному ставленні до системи ідей щодо субординації, домінування, світоглядних переконань різних груп або окремих представників суспільства);

− *економічна і соціальна нерівність* (суть у нерівності розподілу ресурсів між індивідами чи групами, яка оцінюється як значуща, переживається як несправедливість);

− *відносини* між елементами соціальної структури суспільства, організації чи соціальної групи(конфлікти з'являються через незадоволеність особи місцем, яке вона займає у соціальній структурі та бажанням його змінити).

Також ***причинами міжособистісного конфлікту*** можуть бути:

− відмінності у психологічних особливостях людей (наприклад, характеру, темпераменту, установок, звичок тощо);

− незадовільна комунікація (неповна, неточна або викривлена передача інформації, відсутність необхідної інформації, відсутність досвіду комунікації тощо);

− відмінності у способах досягнення мети.

Причини конфліктів в робочому колективі дещо інші. Так, спеціалісти Гарвардської школи бізнесу виділяють такі причини конфліктів в діловій сфері:

− існування в різних групах різних цілей;
− неодночасне закінчення робіт;
− відмінність індивідуальних та групових цілей;
− наявність різної кількості ієрархічних рівнів у формальних структурах;
− характер впливу керівника на персонал.

Внутрішньоособистісні конфлікти обумовлені психологічними факторами внутрішнього світу людини, які здаються або є несумісними. Такими факторами можуть виступати: потреби, інтереси, бажання, почуття, цінності, мотиви, соціальні ролі тощо. Залежно від того, який саме внутрішній бік особистості вступає до конфлікту, вирізняють такі його форми: мотиваційний, моральний, нереалізованого бажання, рольовий, адаптаційний, неадекватної самооцінки тощо.

Причинами внутрішньоособистісних конфліктів може бути зіткнення рівних за силою та значущістю, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів, потягів у однієї й тієї самої людини (наприклад, протилежно спрямовані бажання, необхідність виконати дане слово і неможливість це зробити через появу інших зобов'язань або спокус тощо).

Водночас внутрішній конфлікт завжди певною мірою детермінований зовнішніми впливами людей і тих предметів, які необхідні для задоволення конфліктуючих потреб особистості і виступають для неї як цілі.

Слід зазначити, що конфлікти завжди супроводжуються переживанням негативних емоцій (оскільки існує загроза незадоволення важливих потреб).

Постійною супутницею конфліктів є фрустрація, що виявляється у дезорганізації внутрішнього стану особистості у зв'язку з переживанням наявності перешкод у досягненні мети, а також посягань на почуття власної гідності людини, її «Я».

Однією з важливих причин виникнення та загострення конфліктів є той факт, що практично завжди ми сприймаємо та оцінюємо людей під впливом певної установки. Ця установка може бути постійною та мінливою, залежати від обставин та особливостей тих людей, що сприймаються. Проте стабільна та мало пов'язана з особистостями людей, що оцінюються, така установка може набувати форми упередження, породжувати необ'єктивне ставлення до людини.

Та, в свою чергу, вважаючи, що до неї ставляться із упередженістю, відповідає тим самим. Так складаються конфліктні відносини, які складно подолати через те, що учасники конфлікту не сприймають самих себе як першоджерело конфліктної ситуації.

Важливу роль у виникненні міжособистісних конфліктів відіграють так звані ***конфліктогени*** – слова чи дії (або бездіяльність), що сприяють виникненню та розвитку конфлікту, загострюють його протікання.

Сутність конфліктогенів полягає у тому, що кожна людина є більш чутливою до слів інших людей, аніж до того, що вона говорить сама. Ця особлива чутливість стосовно слів, що спрямовані до нас, виникає через бажання захистити себе, власну гідність від можливих домагань.

Проте, коли мова йде про інших людей, ми не є настільки ж чутливими, тому не дуже слідкуємо за власними словами та діями. Одиничний конфліктоген, як правило, не здатен призвести до конфлікту.

Такого результату може досягти екскалація конфліктогенів, яка має місце у разі, якщо конфліктогени з різних сторін ніби нашаровуються, при цьому кожен наступний є більш «сильним», оскільки використовується з метою компенсувати дратуючий, пригнічуючий або ображаючий вплив попереднього.

В психологічний літературі виокремлюють такі три типи конфліктогенів:

– прагнення переваги;
– прояви агресивності;
– прояви егоїзму.

Кожен з зазначених типів може мати декілька форм прояву. Так, наприклад, прагнення переваги може проявлятися у зневажливому тоні висловлювань, а може бути змістом оцінки, яку надає один партнер по спілкуванню іншому.

Егоїзм може проявлятися як в регресивних формах поведінки, так і у явному ігноруванні потреб партнера. Тож у спілкуванні важливо пам'ятати, що

будь-яке необережне висловлювання через механізм ескалації може загострити конфлікт.

8.2 Використання лідерських якостей у попередженні та вирішенні конфліктів в публічній організації

Попередження виникнення конфлікту – комплекс заходів, спрямованих на відтягування чи недопущення його виникнення, а також на зниження деструктивного впливу наслідків конфлікту на різні сторони соціальної системи.

Профілактика конфліктів – організація життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Профілактика конфліктів поділяється на:

– *первинну* (психологічна освіта можливих учасників конфлікту);

– *вторинну* (проведення безпосередньої роботи зі зниження рівня напруженості в конфліктогенних групах).

Основні конфліктогени – погрози, накази, неконструктивна критика, образи, прояви агресивності, егоїзм, неправда, приховування інформації.

Успіх профілактики і попередження конфліктів визначається:

– знанням загальних принципів управління в організації та вмінням використовувати їх для аналізу конфліктних ситуацій;

– рівнем загальнотеоретичних знань про сутність конфлікту, його причини, види, етапи розвитку;

– глибиною аналізу на теоретичній основі конкретної передконфліктної ситуації;

– мірою відповідності обраних методів коригування небезпечній ситуації, що виникла, її конкретному змісту.

Процес управління конфліктами стає можливим за наявності умов:

– об'єктивного розуміння конфлікту як реальності;

– визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його на чинник самокоригування системи;

– наявності матеріальних, політичних, духовних, інформаційних та інших ресурсів;

– сформованості правової основи управління конфліктами;

– здатності соціальних суб'єктів (що ввійшли у конфлікт) до залагодження своїх позицій, інтересів та поглядів;

– розвинутості у системі соціального управління інститутів, форм і механізмів, спрямованих на конфліктний медіаторинг та функції арбітражу;

– зрілого стану у структурі суспільної свідомості таких якостей, як доброзичливість, толерантність, злагода і консенсуальність.

Напрями, за якими здійснюється діяльність по попередженню конфліктів:

– створення об'єктивних умов, які перешкоджають виникненню і деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій;

– організація організаційно-управлінських умов створення і функціонування організацій;

– усунення соціально-психологічних причин конфліктів;

– блокування особистісних причин виникнення конфліктів.

Основні об'єктивні умови, що сприяють профілактиці деструктивних конфліктів:

– створення сприятливих умов для життєдіяльності робітників в організації;

– справедливий розподіл матеріальних благ у колективі;

– розробка правових та інших нормативних процедур розв'язання типових передконфліктних ситуацій;

– заспокійливе матеріальне середовище, що оточує людину.

Виділяють структурно-організаційні, функціонально-організаційні, особистісно-функціональні, ситуативно-управлінські умови попередження конфліктів.

Більшість умов і чинників успішного попередження конфлікту мають психологічну природу, оскільки відображають специфіку *поведінки та взаємодії опонентів:*

– не допущення конфліктної взаємодії;

– пошук близьких за змістом або спільних точок перетину в системі цілей та інтересів опонентів (зосередження на інтересах, а не на особі);

– зниження рівня негативних емоцій та інтенсивності гострих реакцій;

– припинення вбачати в собі опонента «ворога»; – об'єктивне обговорення проблеми;

– урахування статусів (посадового становища) сторін.

Способи поведінки у конфлікті:

– ухилення (відхід від конфлікту) – учасник не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для розв'язання проблеми, ухиляється від вирішення;

– конкуренція (боротьба) – учасник задовольняє власні інтереси, зашкоджуючи іншим, нав'язує своє рішення;

– пристосування (поступливість) – учасник згладжує суперечності, зашкоджуючи власним інтересам;

– компроміс – регуляція розбіжностей через взаємні поступки;

– співробітництво (співпраця) – вирішення конфлікту шляхом взаємного задоволення інтересів.

Вибір власного способу поведінки в конфлікті залежить від наступних чинників:

– індивідуально-психологічні характеристики учасників;

– особливості конфліктної ситуації;

– значущість конфлікту для учасників.

Стратегії поведінки в конфлікті:

– проблемно-вирішувальна;

– суперництво;

– поступки;

– бездіяльність.

Завершення конфлікту та його розв'язання (повне чи неповне) – нерівноцінні поняття. Перше (ширше) передбачає його закінчення. Другим є

лише та чи інша позитивна дія (рішення) учасників або третьої сторони, що припиняє протиборство мирними чи силовими засобами.

Стратегії завершення конфлікту:

– насильство;

– роз'єднання;

– примирення;

Шляхи розв'язання конфліктних ситуацій:

– попередження конфлікту;

– управління конфлікту;

– прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях;

– розв'язання конфлікту.

Тактики розв'язання конфлікту:

– на основі його сутності та змісту;

– з урахуванням його цілей;

– з урахуванням його функцій;

– з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників;

– з урахуванням властивостей учасників;

– з урахуванням його можливих наслідків;

– з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін.

Ескалація конфлікту часто робить учасників підозрілими, тому виникає необхідність участі третьої сторони (індивіда або групи, зовнішніх стосовно конфлікту, що намагаються допомогти в досягненні згоди.

Вирішення будь-якого конфлікту передбачає або зміну ситуації (приведення її у відповідність до очікувань сторін конфлікту), або зміну ставлення сторін конфлікту до того, що відбувається, до конфліктної ситуації.

Конструктивне розв'язання конфліктів передбачає:

– конструктивний характер взаємодії між опонентами (такий, що не має руйнівного впливу на внутрішній психологічний світ людини, враховує її потребу у самоповазі, і, відповідно, передбачає дотримання певних етичних норм комунікації і взаємодії);

– продуктивні результати конфліктного протистояння (розбудову стосунків, конструктивність рішень, творчий характер діяльності і її результатів тощо).

Реалізація такого способу взаємодії і досягнення таких результатів можливе за умови розуміння психологічного змісту конфліктів, механізмів і закономірностей їх розгортання, готовності до реалізації технологій ефективного спілкування, а в разі потреби звернення до третьої сторони для допомоги у вирішенні конфлікту.

Для конструктивного вирішення конфліктів важливим є:

– заходи щодо попередження конфліктного протистояння, до яких (наприклад, в умовах виробництва, бізнес-організації) можна віднести: піклування про відповідність людським потребам умов праці, адекватність системи винагород; чіткість і зрозумілість організації роботи; прозорість правил, дотримання законів, етичних норм; врахування у діяльності очікувань членів організації, робітників, управлінців тощо);

– адекватне розуміння того, що відбувається: змісту протиріч, контексту конфліктної ситуації, прагнень, позицій і мотивацій сторін тощо;

– прагнення створити можливість для задоволення важливих потреб всіх учасників протистояння, створення клімату взаємної довіри і співробітництва (обрання стратегії «виграти-виграти»);

– відсутність поспіху в оцінках, рішеннях, обіцянках;

– критичність щодо власної поінформованості, налаштованість отримувати якісну і повну інформацію;

– усвідомлення і відділення проблеми від особистості (як опонента, так і власної);

– розуміння важливої ролі емоційних переживань, використання прийомів щодо їх регуляції, зниження деструктивного впливу;

– налаштованість шукати нові неординарні рішення;

– налаштованість на збереження людського потенціалу, визнання цінності людської особистості;

– пошук шляхів залучення всіх учасників протистояння у спільну взаємодію як її рівноправних суб'єктів;

– реалізація ефективних способів спілкування.

Серед технологій і способів конструктивного спілкування, які варто використовувати в конфлікті, можна назвати такі:

– для досягнення максимально точного взаєморозуміння інформації варто формулювати повідомлення якомога змістовно, точно, послідовно, лаконічно, використовувати різні прийоми активного слухання і ефективного зворотнього зв'язку (перепитування, уточнення, перефразування почутого, обережний розвиток думок опонента), переконуватись в тому, що все з того, що говориться, є зрозумілим;

– бажано проявляти різні форми поваги і уваги до протилежної сторони (уникати конфліктогенів): уважно, не перебиваючи, вислуховувати, не нав'язувати, не критикувати, не давати порад і не оцінювати, проявляючи зверхність;

– важливою є раціоналізація емоцій: усвідомлення власних і розуміння можливих і наявних емоцій іншої сторони конфлікту, можливість «випустити пару» (розуміти, що така потреба може виникнути), не сприймати все буквально, проявляти емпатію, відволікатись від негативних зовнішніх проявів, пам'ятаючи про спільну проблему, мету; з метою самоконтролю використовувати вербалізацію емоційних станів як власних, так і опонента;

– адекватне використання невербальних засобів спілкування: контакту очима, відкритих жестів, міміки, відповідної до мети взаємодії просторово-часової організації спілкування (відповідного розташування по відношенню до партнера, облаштування приміщення, вибір часу і регламенту взаємодії тощо);

– важливо скеровувати зусилля на підтримку здорової самооцінки, як власної, так і опонента;

– сприяти створенню атрактивного образу себе як особистості (психологічної привабливості), на що працюють такі зокрема прийоми, як: прояви поваги, зацікавленості, спілкування як з партнером, доброзичливість,

використання відповідних вербальних і невербальних засобів, створення і акцентування позитивних емоцій, звернення на ім'я або на ім'я та по батькові тощо;

– також корисними саме у конфліктному протистоянні є відволікання від болючих питань, підкреслення спільних інтересів, надавання у якості зворотнього зв'язку інформації не про оцінку і висновки щодо ситуації, а про враження і переживання, які виникають як реакція на висловлене (це змушує опонента наводити більш розгорнуті і більш відповідні аргументи, шукати спільну мову);

– посмішка, демонстрація впевненості без зверхності, доброзичливе почуття гумору також можуть бути доволі вагомими інструментами у конструктивному вирішенні конфліктів.

Одним з найпоширеніших і найдієвіших способів вирішення протистояння, напрацювання домовленостей є ***переговори***. Підготовка і проведення переговорів є окремою сферою практичної діяльності, яка часто передбачає наявність спеціальної підготовки учасників. Та основні принципові моменти мають бути знайомі всім, оскільки необхідність проведення різних форм взаємодії, наближених за своєю суттю до переговорного процесу, виникає повсякчасно у разі вирішення конфліктів.

Переговори передбачають проходження певних етапів: підготовки до переговорів, власне проведення переговорного процесу, завершення переговорів. Для початку переговорного процесу важливою є нормалізація стосунків опонентів, зниження емоційної напруги. Одним з методів, що спрямований на вирішення цього завдання, є техніка, запропонована американським соціальним психологом Чарльзом Осгудом і відома як техніка ПРІЗН (послідовних реципрокних ініціатив щодо зниження напруги).

Метод передбачає дотримання таких правил у взаємодії сторін: щирі заяви щодо бажання зупинити ескалацію конфлікту; запевнення, що кроки, спрямовані на примирення, обов'язково будуть зроблені; виконання обіцяного; спонукання (але не вимога) опонента до поступок; здійснення поступок впродовж тривалого часу, навіть якщо певний період немає поступок у відповідь, при цьому такі поступки не мають призводити до більшої вразливості сторони, яка їх робить.

Одним з сучасних підходів до проведення переговорів є метод так званих «*принципових переговорів*», запропонований відомими конфліктологами Робертом Фішером і Уільямом Урі.

Принципи, покладені в основу методу, є такими:

– відмежування людей від проблеми, взаємин з опонентом від проблеми, прояви твердості, жорсткості до проблеми і м'якості до людей;

– спроби ставити себе на місце опонента, намагання побачити проблему, ситуацію з різних точок зору;

– демонстрація готовності розібратися з проблемою;

– увага до інтересів сторін конфлікту, а не до позицій;

– пошук спільних інтересів, доведення важливості власних інтересів, намагання зрозуміти інтереси опонента;

– пошук спільного в інтересах протилежних сторін;

– пошук різних варіантів, відмова від уявлення про можливість лише одного правильного рішення;

– відокремлення оцінки варіантів рішення від їх напрацювання;

– використання об’єктивних критеріїв оцінки, відкритість для доводів, принципів, а не тиску.

Нерідко конфліктне протистояння буває занадто напруженим, а умови діяльності, потреби сторін вимагають якомога швидкого і якісного його вирішення. За таких умов звертаються по допомогу до *третьої сторони – арбітрів*, посередників (медіаторів), помічників, спостерігачів, консультантів. Третя сторона – індивід або група, зовнішня по відношенню до конфлікту, що намагається допомогти у досягненні згоди, вирішенні конфлікту.

Найбільша можливість проявляти владу у вирішенні конфлікту є у арбітра. Він вивчає суть проблеми, обговорює її з учасниками конфлікту, а потім на основі власного досвіду, знань, компетентності, користуючись повагою і авторитетом всіх сторін конфлікту, виносить остаточне і обов'язкове для виконання рішення.

Посередник (медіатор) – це той, хто володіючи спеціальними знаннями, бере участь в обговоренні проблем, сприяє створенню атмосфери довіри, можливості учасників протистояння почути і зрозуміти один одного, краще розібратися з проблемою. Остаточне ж рішення приймається самими учасниками конфліктного протистояння. Помічник зосереджує увагу у своїй допомозі саме на формах і способах конфліктної взаємодії, сприяючи її більш конструктивному характеру, допомагає в організації зустрічей і переговорів, але не включається у полеміку щодо змісту проблеми і прийняття кінцевого рішення.

Основними принципами конструктивної медіації (посередництва) у конфлікті є: добровільність; рівноправність сторін; нейтральність посередника; конфіденційність.

Для здійснення функцій посередника важливими є як високий рівень компетентності з питань змісту предмету конфлікту, певний рівень владних повноважень (для виконання функцій арбітра), так і авторитет, відсутність внутрішнього конфлікту інтересів, адекватна самооцінка, позитивна Я-концепція, комунікативні та організаторські уміння, загальна психологічна культура (для здійснення посередництва в різних його формах).

Отже, ***конструктивне вирішення конфлікту*** передбачає як відповідне до загальнокультурних, етичних норм ведення конфліктного протистояння, яке не порушує самоповаги, цілісності особистості учасників конфлікту, так і продуктивність, конструктивність результатів конфлікту.

Конструктивне вирішення конфлікту передбачає як адекватність усвідомлення суті і ролі конфлікту, його вчасне діагностування і у разі потреби попередження, розуміння і врахування як об’єктивних, так і суб’єктивних чинників ескалації і, навпаки, згортання і конструктивного вирішення, так і використання прийомів ефективного спілкування. Одним з дієвих інструментів конструктивного вирішення конфліктів є проведення переговорів і залучення третьої сторони (арбітрів, посередників, медіаторів, помічників).

8.3 Створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі

Психологічний клімат – настрій колективу, моральна та психологічна атмосфера, що просочує взаємовідносини його учасників. Не обов'язково йдеться про трудовий колектив, хоча найчастіше це так. Психологічний клімат існує й у групі за інтересами, й у сім'ї, й у навчанні, й у колективної діяльності. Від атмосфери, що панує у групі, залежить успіх цієї діяльності та здоров'я кожного з її учасників. Створення сприятливого психологічного клімату входить у заходи щодо профілактики психосоматичних захворювань, конфліктів, неврозів.

Вперше термін «психологічний клімат» було вимовлено М. З. Мансуровим у тих вивчення виробничого колективу. Трохи пізніше психологи стали виділяти соціально-психологічний та морально-психологічний клімат. Психологічний клімат – широке поняття, решта входять до його складу.

Психологічний клімат – характер емоцій, що у взаємовідносинах людей, заснованих з їхньої симпатіях, збігу інтересів, характерів і схильностей. Психологічний клімат включає 3 сфери:

Соціальний клімат – усвідомлення цілей та завдань усіма учасниками, дотримання прав та обов'язків.

Моральний клімат – цінності, прийняті групи. Їхня єдність, прийняття, узгодженість.

Власне психологічний клімат – неофіційні стосунки у колективі.

Існує 4 підходи до вивчення психологічного клімату у колективі:

Клімат – це колективна свідомість. Усвідомлення кожним членом суспільства взаємин у колективі, умов праці, методів його стимулювання.

Клімат – настрій колективу. Тобто провідна роль приділяється не свідомості, а емоціям.

Клімат – стиль взаємодії людей, що впливає їхній стан.

Клімат – показник сумісності групи, моральної та психологічної єдності її учасників. Наявність спільних думок, традицій та звичаїв.

Особливість психологічного клімату як феномена – його створює сама людина, вона здатна впливати на клімат, покращувати та змінювати.

Мікроклімат колективу формується під впливом цілого ряду значимих факторів. Тому в першу чергу необхідно звертати увагу на наступні *аспекти діяльності працівників, які перебувають у сфері відповідальності особи, яка займається забезпеченням сприятливого мікроклімату у колективі:*

1. ***Індивідуальні якості працівників***. Значення впливу окремих особистісних якостей і психологічного портрета конкретних працівників украй велике щодо клімату, що панує в колективі. Так, навіть один токсичний або просто не розділяє цінності колективу, співробітник може негативно впливати на нього. Втім, мають місце у практиці та зворотні випадки, коли впровадження в команду мотивованого та соціально активного працівника ефективно позначається на діяльності всієї групи працівників. Тому для забезпечення ефективної роботи під час підбору або перерозподілу персоналу на підприємстві

необхідно обов'язково оцінювати те, наскільки той чи інший здобувач або працівник підійде до колективу.

2. ***Особистість керівника***. Найчастіше, крім найсучасніших методик розподіленого управління, у команді завжди є лідер. Це може бути як формальний керівник, що перебуває на вищій посаді, так і неформальний лідер, який координує роботу відділу і має найбільш вагому для інших співробітників думку. І від того, як саме організує роботу, ця людина багато в чому залежить і мікроклімат всього колективу.

3. ***Корпоративні цінності***. Статус фірми, її декларовані і фактичні корпоративні цінності мають величезний вплив формування мікроклімату як у всьому підприємстві, і у окремих його структурних підрозділах. Високий соціальний статус, популярність бренду, дисциплінованість та позитивний образ працівника власними силами створюють позитивні тенденції для формування сприятливого клімату в колективі.

4. ***Порядок керування компанією***. Чинний для підприємства порядок управління, використання певних адміністративних інструментів на співробітників – як заохочень, і дисциплінарних стягнень, безпосередньо впливає що у колективі мікроклімат.

5. ***Фізичні умови праці***. Щодо температурних умов, вологості, освітлення та рівня шуму російським законодавством встановлюються певні нормативи, вихід за рамки яких, по-перше, впливає на шкідливість чи небезпеку праці, а по-друге, негативно позначається і на психологічному кліматі в колективі, адже співробітники відчувають стрес та дискомфорт, що в обов'язковому порядку впливає і на їхній стан та взаємини.

6. ***Зовнішні умови***. Кожен відповідальний за мікроклімат у колективі співробітник повинен також враховувати, що психологічний комфорт і умови праці прямо відповідальна і зовнішня обстановка. Політичні, соціальні та економічні кризи можуть серйозно погіршити взаємовідносини між співробітниками та вплинути на їхню результативність праці, наявність або відсутність конфліктів. Тому необхідно ретельно відслідковувати і зовнішні фактори, завчасно вживаючи заходів для зниження їхнього негативного впливу на команду.

Психологічний клімат буває сприятливим та несприятливим. *Для першого характерно:*

− доброзичливе ставлення учасників один до одного;

− дух товариства;

− адекватна взаємна вимогливість, що зумовлює творчу ефективну діяльність;

− взаємодопомога;

− радість від спілкування та відкритість комунікацій;

− безпека та комфорт;

− оптимізм;

− впевненість у собі та колективі;

− можливість вільно і творчо мислити, розкривати та реалізовувати власний потенціал.

Але варто зазначити, що поєднання взаємної вимогливості та взаємодопомоги є обов'язковим. Одна лише взаємодопомога перетвориться на вседозволеність, «братське» ставлення, що з часом створить несприятливий клімат.

Несприятливий, або нездоровий клімат включає протилежні характеристики:

- песимізм;
- недовіра і неповага;
- холодність та скритність у відносинах;
- стримування особистісного потенціалу;
- дратівливість;
- напруженість та конфліктність;
- невпевненість;
- нерозуміння;
- страх помилки, покарання та неприйняття;
- підозрілість.

Зазначено, що здоровий клімат підвищує продуктивність та ефективність праці. Несприятливий клімат викликає часті випадки порушення безпеки та на 20 % знижує продуктивність.

Здоровий клімат задовольняє потреби його учасників та не суперечить суспільним нормам та цінностям. Наприклад, у кримінальному колективі може бути єдність думок, поглядів і переконань, але для суспільства діяльність його учасників шкідлива, власне, як у результаті, і для самих учасників (просто вони цього не знають).

Затребуваність та популярність досліджень соціально-психологічного клімату в колективі обумовлена тенденцією до ускладнення взаємин та зростання вимог до професійності співробітника.

Сприятливий клімат у колективі підвищує ефективність спільної роботи. Несприятливі ж відносини можуть стати причиною високої плинності кадрів, підвищення рівня конфліктності, зниження ефективності праці та загалом погіршення репутації організації. Найчастіше керівник помічає лише перелічені наслідки, але з здогадується причини їх виникнення. Бувають випадки, коли керівник не бачить істиною причини погіршення роботи колективу та спрямовує зусилля не в те русло, що, зрозуміло, не призводить до покращення ситуації. Тому керівнику організації або HRу важливо вивчати поточний стан соціально-психологічного клімату та на основі результатів дослідження вживати необхідних заходів щодо його покращення. У цій статті ми розповімо про основні методики,

Спочатку слід визначити, що розуміється під терміном «соціально-психологічний клімат». ***Соціально-психологічний клімат у колективі*** – це комплексний, інтегрований показник, який відбиває внутрішній стан спільності загалом, а чи не просто суму відчуттів її членів, і навіть її здатність досягати спільних цілей.

Основними факторами, що формують соціально-психологічний клімат у колективі, є:

− емоційне ставлення працівників до своєї діяльності;
− відносини між працівниками у колективі;
− відносини між підлеглими та керівниками;
− службово-побутові чинники організації праці;
− економічні (матеріальні) фактори заохочення праці.

Звичайно, представлений список не є вичерпним: його можна уточнювати та розширювати, якщо це необхідно у межах конкретного дослідження.

Якщо метою дослідження є аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі, то для її досягнення необхідно вирішити такі завдання:

− визначити емоційне ставлення працівників до своєї діяльності загалом;
− виявити характер відносин між працівниками у колективі;
− виявити характер відносин між підлеглими та керівниками;
− визначити рівень задоволеності співробітників службово-побутовими чинниками організації праці;
− визначити рівень задоволеності економічними (матеріальними) чинниками заохочення праці.

Після формулювання цілей та завдань дослідження необхідно вибрати метод, за допомогою якого здійснюватиметься збір даних. Ми рекомендуємо анкетне опитування як найефективніший метод збору даних у середніх та великих за чисельністю колективах, який за дотримання умов дає високу гарантію щирості відповідей.

Щоб респондент був зацікавлений давати щирі відповіді, необхідно гарантувати йому анонімність подання даних та пояснити, що результати опитування будуть представлені у узагальненому вигляді. Цю інформацію слід донести до респондентів у попередньому повідомленні про майбутнє анкетуванні, а й безпосередньо перед проведенням опитування. Наприклад, можна помістити в заголовку анкети наступний текст:

Крім того, забезпечити щирість відповідей допоможе інформування респондентів про цілі проведення опитування. Перед проведенням опитування рекомендується повідомити про те, що думка всіх опитаних буде врахована, і на основі результатів опитування будуть вжиті заходи щодо покращення клімату в колективі. Якщо респонденти знатимуть про те, що їхня думка дійсно здатна змінити ситуацію на краще, вони будуть більш щирими.

Найважливіша особливість соціально-психологічного клімату у тому, що він дає узагальнену, інтегральну характеристику психологічного стану всіх проявів життя колективу, оскільки поєднує у собі взаємодія всього різноманіття соціальних, групових і особистісних чинників як умов праці.

Ставлення однієї людини впливає ставлення спілкується з нею іншого. Таким чином, формується емоційна взаємозалежність, яка включає почуття, емоції, думки, настрої людей. Соціально-психологічний клімат впливає трудовий настрій кожного працівника і всього колективу загалом. Позитивний, здоровий соціально-психологічний клімат сприяє прагненню працювати з

бажанням і високою самовіддачею, а хворий, негативний – різко знижує трудову мотивацію.

Стан соціально-психологічного клімату – один із провідних показників роботи керівника. Він залежить від добрих, доброзичливих відносин, посилюється позитивною мотивацією, взаємоповагою, успішним керівництвом, добрими комунікаціями, співпрацею, взаємодопомогою.

Найважливішими ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

– довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;

– доброзичлива та ділова критика;

– вільне вираження власної думки під час обговорення питань, що стосуються всього колективу;

– відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати окремі значущі для групи рішення;

– задоволеність приналежністю до колективу;

– висока ступінь емоційної залученості і взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають стан фрустрації у будь-кого з членів колективу;

– прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі кожного з її членів.

На клімат впливає низка факторів:

– *Тип організації, колективу*. Відкрита чи закрита, приватна чи державна, наукова чи виробнича організація. Сім’я, клас, злочинна група, благодійне об’єднання.

– *Образ та рівень життя учасників колективу*. Мікро (повсякденні для конкретної людини) та макро (місто, країна, культура суспільства) умови: нормальні, ускладнені, екстремальні.

– *Раціональна організація праці*, дотримання режиму та прав, облік можливостей та особливостей кожного члена колективу.

– *Структура колективу*.

– *Неформальні лідери* чи групи у колективі.

– *Стиль та особливості керівництва*. Для сприятливого клімату потрібна увага з боку керівника не тільки до виробничих питань, а й до особистих проблем учасників колективу. Тобто демократичний стиль.

– *Індивідуальні психологічні та особистісні особливості учасників колективу*. Особиста думка, настрій та поведінка людини – внесок у загальний клімат. В основі цього – пропуск зовнішніх факторів та подій через призму власного характеру та складу особистості.

– *Поєднання особливостей всіх учасників* утворює нову колективну якість – ***психіку колективу***. Тому велику роль грає психологічна сумісність учасників, насамперед із темпераментам. Психологічно люди повинні бути сумісні з психомоторних реакцій, емоційно-вольових проявів, роботи мислення та уваги, характеру. Несумісність викликає антипатії, ворожість, конфлікти.

– *Самооцінка кожного учасника*. Його самосвідомість та відповідність домагань та досягнень.

Великий вплив на формування клімату має керівник. Слід звертати увагу на його особисті якості, ставлення до інших учасників, авторитет, стиль керівництва. *Позитивний клімат створює керівник, який:*

– принциповий;
– відповідальний;
– активний;
– дисциплінований;
– добрий, чуйний і контактний;
– має організаторські здібності.

Негативно на здоров'я клімату позначається грубість, егоїзм, непослідовність, неповага, кар'єризм.

Від керівника залежать і умови, що диктують клімат. Необхідно:

– бути доброзичливим та поважним у відносинах;
– надавати працівникам можливість самим обирати сферу діяльності;
– помічати та відзначати активність та творчість співробітників;
– сприяти зацікавленості працівників у саморозвитку;
– мотивувати працівників просування по службі з метою як матеріальної вигоди, а й отримання престижу, визнання колективу;
– бути хорошим кваліфікованим керівником та добрим наставником.

Дії керівника, для формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу:

1. Обґрунтовано із позиції психології підбирати кадри.
2. Організовувати регулярне навчання та атестацію.
3. Вивчити та практикувати теорію психологічної сумісності, тобто добре розумітися на людях.
4. Сприяти практичної діяльністю (через організацію заходів) виробленню навичок взаємодії та взаємовідносин.

Сприятливий клімат формується там, де учасники чітко бачать цілі колективу, ясно їх розуміють та приймають. Разом з цим мають гнучку систему засобів і способів їх досягнення.

Чим вищий рівень розвитку колективу, тим сприятливіший клімат. Однак і на низькому рівні розвитку сприятливий клімат можна сформувати.

Важливо підтримувати єдність мотивів, інтересів, переконань, ідеалів, установок, потреб учасників та грамотно поєднувати їх індивідуальні особливості.

Сприятливий психологічний клімат неспроможна виникнути сам собою. Це продукт злагодженої та наполегливої роботи всього колективу, грамотної організаційної діяльності керівника.

По формуванню сприятливого клімату має вестись цілеспрямована робота. Це відповідальна і творча справа, що передбачає знання психології людей, вміння передбачати можливі ситуації у взаєминах, розумітися на емоціях та їх регулюванні.

Створення клімату починається зі змін кожної окремої людини. ***Для того, щоб міжособистісні відносини складалися сприятливо, потрібно:***

− працювати над власними негативними рисами темпераменту;

− формувати позитивні моральні якості (повага до людей, визнання їхньої гідності та честі, увага, визнання переконань та інтересів інших людей, довіра, дотримання ввічливості та правил поведінки, об'єктивна оцінка та самооцінка, тактовність);

− використовувати ввічливі слова та звороти, дотримуватися етикету;

− володіти методами емоційної та психічної саморегуляції (необхідно для профілактики та усунення подразнення, образ, вигоряння, нервозності, агресії, втоми, збудження, апатії);

− знати стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях, вміти грамотно їх вирішувати;

− уникати максималізму в судженнях та поведінці, егоцентризму, навішування ярликів, категоричності, підвищених очікувань та уявлень.

Кожен член колективу має бути цінний, унікальний і позитивний по-своєму, а умовах групи доповнювати одне одного, не заважати і затьмарювати.

Основа оцінки клімату – задоволеність або незадоволеність людей взаємовідносинами у колективі та самою діяльністю. Однак треба розуміти, що задоволеність буває суб'єктивною та об'єктивною.

Нерідко буває, що одна людина цілком задоволена колективом, а іншої зовсім не влаштовують умови роботи. Це і є суб'єктивність оцінки. Свою лепту вносить різниця в досвіді, умовах та якості життя, інтересах, характері людей та інших індивідуальних особливостях. Принцип суб'єктивної задоволеності – співвідношення параметрів «віддаю» – «отримую».

Незадоволеність затримки зарплати, регулярних покарань, недотримання норм праці, порушення прав – об'єктивний показник.

Характер клімату впливає особистість: стимулює чи ні до праці, спільної діяльності, піднімає чи опускає настрій, вселяє віру чи невпевненість у власні сили, бадьорість чи зневіру, стимулює чи придушує активність.

ТЕМА 9 ОРАТОРСЬКЕ МИСТЕЦТВО ЯК СКЛАДОВА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА-АДМІНІСТРАТОРА ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

9.1 Роль ораторського мистецтва в становленні лідера публічної організації.

9.2 Основи підготовки та проведення публічних виступів.

9.3 Управлінська риторика та ораторська майстерність лідера.

9.1 Роль ораторського мистецтва в становленні лідера публічної організації

Наукові розвідки, історичні джерела і життєвий досвід людства переконливо засвідчують, що, плануючи своє суспільне і кар'єрне життя, прагнучі до високого професіоналізму і продуктивності праці, необхідно досконало володіти мовленнєвим мистецтвом, а риторична освіченість має слугувати надважливим інструментом у досягненні творчих вершин.

Традиція красномовного виступу поціновувалася здавна й активно використовувалася філософами, політиками, суддями, акторами і лікарями ще в добу античності. У XXI ст. ораторське мистецтво продовжує розвиватись у нових сферах суспільного життя, не забуваючи про класичні форми свого використання: публічний виступ, диспут і акторська майстерність.

Ораторське мистецтво – це діяльність, спрямована на переконання аудиторії засобами живого слова. Іноді ораторське мистецтво ототожнюють з поняттям «риторика» (теорія ораторського мистецтва) та з красномовством (вміння говорити красиво).

Сучасні словники теж визначають *красномовство* як здатність уміння говорити красиво, переконливо, як ораторський талант і мова, що побудована на ораторських прийомах, як наука, що вивчає ораторське мистецтво і риторика. Ораторське мистецтво сприймається не стільки як наука про красномовство, а як наука про мовну доцільність, про осмислену і коректну мовну діяльність.

Ораторське мистецтво передбачає гармонійне поєднання риторики, акторської майстерності та різноманітних психологічних технік. На відміну від природнього красномовства, тобто голосного й емоційного спілкування у повсякденні, майстерність оратора вимагає особливих навичок самоуправління для переконливого виступу.

Таким чином, *ораторське мистецтво* можна визначити як комплекс знань, умінь і навичок оратора щодо підготовки і проголошення переконливої промови. Під цим розуміється цілий комплекс знань і умінь: формулювання проблеми, висування ідеї (знаходити предмет розмови), мистецтво архітектоніки (побудови) самої промови, її композиції; це знання прийомів впливу на аудиторію, це уміння доводити і спростовувати, вміння переконувати; це «вітійство» і мовна майстерність.

Отже, *предмет ораторського мистецтва* зумовлюється змістом фактичної діяльності оратора і його можна визначити як мисленнєво-мовленнєву, діяльність і закони, що її розкривають. Багатьом недосвідченим людям здається, що змістом діяльності оратора є саме висловлювання думки під час промови.

Ораторський спосіб мовлення відрізняється особливостями побудови стилю і композиції повідомлення, а також правильним співвідношенням вербальних і невербальних засобів комунікації. Це зумовлено тим, що найголовнішим завданням оратора є не тільки донести інформацію, але й активувати зворотній зв'язок з аудиторією: переконати її у чомусь чи спонукати до певних дій, створивши у слухачів особливий психологічний настрій.

Насправді, по-перше, мовний апарат діє головним чином в залежності від сили і якості ідей, що приводять його до руху. Якщо ідеї туманні, нечіткі або байдужі промовцю, мовний апарат піддасться їм по всіх напрямках: дихання буде поверховим, голос – монотонним, язик заплітатиметься. По-друге, вимогою до оратора є й те, щоб він мав, що сказати і мав потребу висловити це, тобто мова йде про когнітивно-мотиваційний компонент діяльності оратора. По-третє, слід зазначити, що ідею оратор може віднайти і певним чином її довести лише тоді, коли він знає, перед ким він виступатиме, тобто вивчить закони аудиторії та аперцепції.

Важлива умова успіху оратора – його авторитет і спосіб мислення. Адже, якщо думки і почуття, які він вербалізує, будуть нечіткими, невпевненими і незрозумілими, то його мовлення буде уривчастим, дихання поверховим, а монотонний голос, нечітка артикуляція і неправильна інтонація стануть цілковитою невдачею для мовця. Варто також пам'ятати, що *риторика* – це не тільки інструмент для досягнення певних цілей, але й один з показників культури людини і рівня розвитку особистості.

Сфера практичного застосування ораторського мистецтва надзвичайно широка і охоплює кола спілкування з колегами, керівництвом, сім'єю, близькими і друзями, а також з аудиторією під час публічного виступу. Бізнесменам навички ораторського мистецтва допомагають успішно вести ділові переговори, а для акторів, дикторів радіо і телебачення чи викладачів риторика стає професійним інструментом формування громадської думки. За допомогою вправного виступу і вміння переконувати юрист чи політик зуміє втримати клієнтів, виборців чи просто однодумців.

Опанування ораторського мистецтва корисне для досягнення практичних цілей. Однак пам'ятаймо: ораторська майстерність допомагає розширювати межі спілкування і працювати над внутрішньою несміливістю й скутістю людини, що часто проявляється у жестах, які не відповідають інтонації, а інтонація – змістові. Помилкою є вважати, що достатньо відтренувати тільки усне мовлення. Навпаки, необхідно також активно працювати над своїм голосом, жестами і мімікою. Тільки такий підхід принесе очікувані результати. Тому ораторське мистецтво – це особистість, і її вміння заряджати навколишніх своїми почуттями та емоціями.

У процесі освоєння ораторського мистецтва людина по-новому відкриває себе і рівень власної свободи, розвиває здатність керувати своїми психологічними й емоційними станами, а також розширює свої внутрішні межі, набуваючи впевненість у своїх силах. Отже, незалежно від професії люди, які опанували ораторську майстерність, гарантують собі швидкий кар'єрний ріст, відкриття власної справи, ефективніше ведуть переговори і впевненіше виступають перед аудиторією. Крім того, ви виховуєте такі якості характеру як: відкритість, внутрішня привабливість, цікавість і переконливість.

Ораторська мова – це вид монологічної мови, що вживається в ситуації, коли мовець звертається до численної аудиторії з метою переконання. Мова оратора має свої особливості побудови композиції і стилю, а також особливе співвідношення мовних та немовних засобів спілкування.

Можна виділити кілька *основних якостей, які відрізняють ораторську мову від інших видів мовлення:*

1. Оратор звертається до народу і його аудиторія численна, тому ораторська мова завжди носить публічний, суспільний характер.
2. Як і всяка інша мова, ораторська мова складається з декількох частин. Те, як повинні співвідноситися між собою ці формотворчі частини (вступ, виклад, висновки тощо), пояснює наука риторика.
3. Головне значення для ораторській промові має не її форма, хоча і це важливо, а те, що оратор вкладає у свою мову – її зміст (мета) і внутрішня енергія слова, що виходить від особистості оратора.
4. Мета ораторській промови – не тільки донести до слухача інформацію, але і отримати відповідну реакцію у вигляді зацікавленості (переконати) або яких-небудь дій (спонукати). Така мова завжди має агітаційної характер. Для цього оратор повинен бути натхнений предметом своєї мови і вкладати в неї те, що він вважає потрібним і корисним для його слухачів.
5. Для того, щоб мова вразила й зацікавила аудиторію, важливий авторитет мовця або його особливий психологічний настрій. Щоб спонукати слухачів вчинити якісь дії, оратор перш за все сам робить зусилля, потребує особливої напруги волі. Це зусилля відчувається в промові оратора і передається слухачам, спонукаючи їх до дій.

Проблема лідерства тісно пов’язана з риторикою, що навчає лідера говорити, впливати й вести за собою.

На цей час проводиться безліч тренінгів з ораторського мистецтва, відкрито школи риторики, академії лідерства. У них навчаються політики, бізнесмени, учені, викладачі, менеджери, журналісти, а також усі, хто має бажання розвинути в собі комунікативні й ораторські вміння, лідерські якості, навчитися за допомогою слова впливати на навколишніх, вести ефективну комунікацію та досягати результатів у професійній діяльності.

Лідер – той, хто веде; той, хто захоплює; той, хто продукує передові ідеї та може захопити ними інших людей; кому довіряють, кого вважають розумнішим, компетентнішим, і просто той, хто може об’єднати; той, за ким підуть люди. Лідер може мати найкращі ідеї, навіть зробити відкриття, але якщо він не зможе запалити вогонь у серцях своїх послідовників, якщо вони не проникнуться його думками, баченням, ідеї лідера такими й залишаться – нереалізованими ідеями.

Уміння донести інформацію, сформувати переконання, вплинути на аудиторію, пробудити активний інтерес, перетворити звичайні слова на власні переконання співрозмовника забезпечать лідеру успіх, ефективність і продуктивність його діяльності.

Тож майстерне володіння живим словом – *риторикою* – запорука лідерства, результату та процвітання. Лідери рухають наш світ уперед, від них залежить прогресивний розвиток суспільства. А риторика, як зазначає Сократ, – це те, що перетворює світ. Лідерство у своїй сутності поєднується з риторикою та ораторським мистецтвом. Спільним для них є вплив на людину.

Риторика – наука про способи підготовки та виголошення ораторської промови з метою певного впливу на аудиторію, наука про загальні способи

переконання у ймовірному чи можливому, які ґрунтуються на чіткій системі логічних доведень.

Ораторське мистецтво представляє собою володіння живим, усним словом як засобом багатоманітного й різноспрямованого впливу на слухачів.

Як ми бачимо, між лідерством та ораторством є багато спільного. Навіть зауважимо, багато взаємопов'язаного, того, що впливає одне на одне й витікає одне з одного. Завданням лідера є спрямувати думки та дії навколишніх у певне русло, мотивувати й підштовхнути їх на певні дії, ухвалити певне рішення, ініціювати зміни.

Без знань законів мисленнєво-мовленнєвої діяльності у цьому успіху не досягнути. Тут безперечно допоможе риторика.

Справжні оратори – це лідери, які вміють здійснювати ефективний вплив на інших людей. *Справжні лідери* – це оратори, які словом і вчинками ведуть за собою, надихають навколишніх на зміни та розвиток. Існує взаємозв'язок: той, хто майстерно володіє живим словом, уміє здійснювати ефективний вплив на публіку, тобто справжній оратор безперечно є лідером, який володіє великою внутрішньою силою, уміє підібрати правильні слова й виголосити їх у потрібний момент, та ще й переконливо.

9.2 Основи підготовки та проведення публічних виступів

Публічний виступ – це усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію. У сфері ділового спілкування найбільш часто використовуються такі жанри, як доповідь, інформаційна, привітальна і торгова промова.

В основі класичної схеми ораторського мистецтва лежить 5 етапів:

1. Добір необхідного матеріалу, змісту публічного виступу.
2. Складання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності.
3. Словесне вираження», літературна обробка мови.
4. Завчання, запам'ятовування тексту.
5. Проголошення.

Підготовка до будь-якого ораторського монологу починається з визначення його ***теми і мети***. *Тему* визначає або сам автор, або ті, хто запрошує його виголосити промову. Назва виступу повинна бути зрозумілою, чіткою, по можливості короткою. Вона повинна відбивати зміст промови і привертати увагу слухачів.

При розробці *порядку денного* для нарад необхідно особливу увагу звертати на формулювання теми доповідей і повідомлень. Теми повинні орієнтувати людей на участь в обговоренні конкретних проблем. Тому доцільно «розшифровувати» пункт порядку денного – людина буде мати можливість заздалегідь підготувати і продумати свій виступ. Деякі промови не мають назв: привітальна, мітингова й інші.

Процес підготовки до промови завжди починається з вибору теми та виду виступу і визначення цільової установки.

Тема – це те, про що ведеться мова. На практиці рідко доводиться обирати тему виступу: як правило, тема не стільки обирається, скільки задається потребами життя. Це може бути виступ на зборах, учбова лекція, рекламна промова. Тема усного виступу не повинна бути широкою за обсягом.

Оратор не досягне успіху в підготовці виступу, якщо обмежиться лише вибором теми і не подумає про призначення промови. Напевно кожному доводилось спостерігати, як промовці деколи встають і починають говорити, не маючи чіткого уявлення про те, заради чого вони говорять і що, власне, хочуть сказати; в результаті збиваються, перевищують регламент і лише викликають невдоволення аудиторії. Чим менше часу відводиться на виступ, тим менше в ньому повинно бути проблем.

Визначаючи тематику, найперше потрібно продумати ті галузі знань, в яких оратор має особливий досвід чи теоретичну підготовку. Необхідно обирати таке коло питань, підготовка з яких може дати більше знань, ніж мають слухачі.

Настрій слухачів залежить від місця і часу. В аудиторії один, в особистому житті – інший. В побуті слухачі природно сприймуть те, що в аудиторії їм видається нудним чи смішним. Настрій змінюється і від моменту. На зібранні спортсменів чи політичному мітингу потрібні теми, що відповідають інтересам та настроям присутніх, а люди, що зібралися на бенкет, навіть фізично нездатні сприйняти солідний виступ на серйозну тему.

Тема повинна бути достатньо цікава, достатньо важлива, достатньо зрозуміла для слухачів. Для цього перед вибором теми важливо визначити рівень знань слухачів, їх виховання, рід занять, вік, особисті інтереси. В деяких випадках подібні фактори не мають суттєвого значення. Будь-який предмет, якщо його пояснити просто і конкретно, буде зрозумілий кожній аудиторії. Незрозумілою часто буває не тема, а її викладення, подання; найпростіша річ буде незбагненною, якщо викласти її безладно, безтолково.

Цікавість теми залежить головним чином від:

– основних інтересів аудиторії;
– групових інтересів;
– злободенних інтересів;
– конкретних інтересів;
– новизни теми;
– закладеного конфлікту.

Залежно від змісту, призначення, форми чи способу виголошення, а також обставин публічний виступ поділяється на такі жанри, *як доповідь, промова, бесіда, лекція, репортаж.*

Доповідь ділова містить виклад певних питань із висновками і пропозиціями. Інформація, що міститься в доповіді, розрахована на підготовлену аудиторію, готову до сприйняття, обговорення та розв’язання проблем.

Максимальний результат буде досягнуто, якщо учасники зібрання будуть завчасно ознайомлять з текстом доповіді. Тоді можна очікувати активного обговорення, аргументованої критики, посутніх доповнень і плідно вираженого рішення.

Доповідь звітна містить об'єктивно висвітлені факти та реалії за певний період життя й діяльності керівника, депутата, організації чи її підрозділу тощо.

У процесі підготовки до звітної доповіді доповідач мусить чітко окреслити мету, характер і завдання, до кожного положення дібрати аргументовані факти, вивірені цифри, переконливі приклади, влучні і доречні цитати. Варто також укласти загальний план й усі положення та частини пов'язати в одну струнку систему викладу. Після обговорення, доповнень і коректив доповідь схвалюють зібранням і приймають остаточне рішення, як програму майбутніх дій на подальший період.

Промова – це усний виступ із метою висвітлення певної інформації та впливу на розум, почуття й волу слухачів, логічною стрункістю тексту, емоційною насиченістю та вольовими імпульсами мовця. Давньоримська ораторська схема: що, для чого, у який спосіб – може і нині бути визначальною для промовця. Отже, ураховуючи вид промови, оратор повинен змінювати й характер виступу, і засоби, якими оперуватиме під час її виголошування. Із промовою виступають на мітингах, масових зібраннях на честь певної події, ювілею тощо.

Мітингова промова зазвичай виголошується на злободенну тему й стосується суспільно значущої проблеми, яка хвилює широкий загал. Цей короткий, емоційний виступ розрахований на безпосереднє сприймання слухачів. *Завдання оператора* – виявити нові, нестандартні аспекти теми, спонукавши присутніх по-новому сприйняти уже відомі факти і реалії. Успішність мітингової промови залежить від індивідуального стилю оратора, його вміння доречно використовувати весь арсенал вербальних і невербальних засобів спілкування та майстерності імпровізувати залежно від реакції аудиторії. Палка, заклична, актуальна, майстерно виголошена мітингова промова, як свідчить історія, – дієвий чинник впливу на свідомість слухачів.

Агітаційній промові притаманні практично всі складові промови мітингової. Торкаючись актуальних суспільно-політичних проблем, активно впливаючи на свідомість, промовець спонукає слухача до певної діяльності, до нагальної необхідності зайняти певну громадянську позицію, змінити погляди чи сформувати нові. В агітаційній промові, як правило, роз'яснюють чи з'ясовують певні питання, пропагують певні думки, переконання, ідеї, теорії тощо, активно агітуючи за їхню реалізацію чи втілення в життя.

Ділова промова характеризується лаконізмом, критичністю, спрямування, полемічністю та аргументованістю викладених в ній фактів. На відміну від мітингової та агітаційної ділова промова орієнтована на логічно виражене, а не емоційно схвильоване сприйняття слухача. Частіше цей виступ не має самостійного значення, він зрозумілий і сприймається лише в контексті проблеми, що обговорюється на конкретному зібранні.

Ювілейна промова присвячується певній даті, пов'язаній з ушануванням окремої людини, групи осіб, урочистостям на честь подій з життя та діяльності організації, установи, закладу тощо. Якщо це підсумок діяльності – до ювілейної промові можна включати в хронологічному порядку найважливіші етапи діяльності та досягнення ювіляра, побажання подальшого плідного розвитку.

Доречна пафосність не повинна переходити в заштамповану, нудну одноманітність. Слушними в ювілейній промові будуть експромти й імпровізації, тактовні жарти та дотепне акцентування уваги слухачів на своєрідних рисах ювіляра, спогади про цікаві й маловідомі факти з його життя та діяльності. Форма та зміст ювілейної промови, попри невимушеність і дотепність її викладу, повинна бути морально та етично виважені промовцем, щоб не образити ні ювіляра, ні його близьких, ні слухачів.

Лекція є однією з форм пропаганди, передачі, роз'яснення суто наукових, науково-навчальних, науково-популярних знань шляхом усного викладу навчального матеріалу, наукової теми, що має систематичний характер.

Навчально-програмові лекції становлять систематичний виклад певної наукової дисципліни. Обов'язковою складовою частиною цих лекцій має бути огляд і коментар наукової літератури, акцентування уваги на ще не розв'язаних питаннях і проблемах.

Настановчо-вступна лекція має на меті ввести слухача в коло питань певної дисципліни, познайомити з її предметом, зацікавити слухачів подальшим вивченням запропонованого матеріалу.

Оглядові лекції, як правило, читають після вивчення всього курсу. Вони мають на меті систематизувати знання слухачів із певного предмета, наштовхнути на подальше самостійне опрацювання якоїсь проблеми, активізувати думку.

Лекції зі спеціального курсу зазвичай призначені певній вузькій галузі науки, дослідження. Вони дають широкі можливості ввести слухачів у науку, збудити їх думку. Такі лекції значно легше побудувати як проблемні в порівнянні з навчально-програмовими. Ця форма публічного виступу вимагає більшої офіційності й академічності викладу. Як правило, лекція має традиційно чітку структуру – вступ, основна частина, висновки.

Виступ, як правило, не готується завчасно, а є спонтанною реакцією на щойно почуте від промовця, доповідача. У лаконічному виступові промовець може порушити одне-два питання, чи дати на них конкретну відповідь, не відходячи від тематики порядку денного. Виступ на зборах, нараді, семінарі передбачає: – виклад суті певного питання; – акцентування на основному; – висловлення свого ставлення й оцінки; – підкреслення значущості, важливості й актуальності (чи навпаки); – підкріплення своїх доказів прикладами (посиланнями на джерела). Адресувати своє звернення промовець повинен не лише доповідачеві чи президії, а й до всіх присутніх, побудувавши його таким чином, щоб одержана ними інформація була зрозумілою й лягла в основу їх власних роздумів і висновків.

Для того, щоб гарно виступити перед аудиторією треба пройти кілька етапів підготовки до публічного виступу.

Перший етап – це побудова структури свого виступу.

Завдяки правильній структурі ваші думки будуть логічними та послідовними, а виступ – єдиним цілим. Протягом усієї промови ви будете вести слухачів за руку до того результату свого виступу, який ви наперед заплануєте.

Однак, підготовку до публічного виступу необхідно починати з «нульового» етапу. Від нього буде залежати якою стане структура вашого виступу.

Необхідно відповісти на такі запитання:

1. Яка ціль вашого виступу?
2. Хто ваша аудиторія?
3. Яка тривалість виступу?

Давши на них відповіді, ви будете знати куди рухатися та як будувати структуру публічного виступу. Особливу увагу приділіть *цілі* вашого виступу. Вона визначає яким буде майбутній текст та загалом впливає на кожне рішення при написанні промови, на кожну сторінку і на кожний абзац.

З чого почати свій виступ? Як продовжити? Який матеріал використати? Як закінчити? На ці всі запитання дає відповідь ціль виступу. Якщо цілі ви не знаєте, то і якісної відповіді на ці запитання не дасте. У результаті будете лише здогадуватися, про що приблизно говорити аудиторії та готуватимете виступ наосліп, якщо взагалі його будете готувати.

Що робить людина, якщо не знає, що точно їй треба зробити або як саме це зробити? Вона відкладає роботу, затягує час, чекає, що рішення прийде само собою. Вона дає собі час, щоб мозок подумав і підказав.

Однак, у випадку з промовами, через таке «обдумування» витрачається час та енергія, які можна використати на редагування, шліфування тексту та репетицію виступу.

Натомість, коли ви визначили ціль і знаєте, кому саме будете говорити, то далі стає дуже просто з контентом. Все, що допомагає досягати цілі у текст включаємо, все що не допомагає – виключаємо. Так само і на етапі редагування. Коли текст написаний, то ви побачите, де можна скоротити та покращити, що викинути, де поставити акценти, щоб ваша ціль була досягнута.

Публічний виступ потребує ретельної попередньої *підготовки*, що відбувається у кілька етапів:

1. Обдумування та формулювання теми, визначення низки питань, виокремлення принципових положень.

2. Добір теоретичного і практичного матеріалу (опрацювання літератури). На цьому етапі важливо не просто знайти і опрацювати матеріал, а глибоко його осмислити, визначити головне і другорядне; інтегрувати основні положення за кількома джерелами.

3. Складання плану, тобто визначення порядку розташування окремих частин тексту, їх послідовності та обсягу.

4. Складання тез виступу.

5. Написання остаточного тексту виступу.

Архітектоніка (будова) виступу

Щонайперше складають план, у якому відтворюють основні пункти виступу, інформацію, яка потребує точності: дати, статистичні дані, цитати, які повинні бути лаконічними з покликанням на джерело.

Вступ. Початок виступу є визначальним і повинен чітко й переконливо відбивати причину виступу. Першочергове завдання доповідача на цьому

етапі – привернути й утримати увагу аудиторії. Для того, аби не дозволити думкам слухачів розпорошитися, вже після перших речень виступу необхідно висловлюватися чітко, логічно та змістовно, уникаючи зайвого. Відповідно речення мають бути короткими і стосуватися сутності питання, варто інтонаційно виділяти найважливіші місця висловлювання і виражати своє ставлення до предмета мовлення.

Вступ має три рівні: *структурний* – повідомлення теми та мети виступу; *змістовий* – актуальність та специфіка теми, значення її для цієї аудиторії, стислий виклад історії питання; *психологічний* – створення атмосфери доброзичливості та зацікавлення.

Залежно від категорії аудиторії використовують: *штучний* – для критично налаштованої аудиторії; *природний* – для позитивно налаштованої аудиторії; змішаний види вступу.

Види штучного вступу: притча, легенда, казка, афоризм, аналогія, співпереживання, апеляція до інтересу аудиторії, гумор, проблемне питання, покликання на авторитети, наочний матеріал, раптовий початок.

Види природного вступу: пояснення мети, теми, причини, презентація однодумців, історичний огляд.

Змішаний – поєднання названих вище видів вступу.

Основна частина. В основній частині викладається суть проблеми, наводяться докази, пояснення, міркування відповідно до попередньо визначеної структури виступу. Слід пояснювати кожен аспект проблеми, добираючи переконливі цифри, факти, цитати (проте кількість подібних прикладів не має бути надто великою – нагромадження ілюстративного матеріалу не повинно поглинати змісту доповіді). Варто подбати про зв’язки між частинами, поєднавши їх в єдину струнку систему викладу; усі питання мають висвітлюватися збалансовано (при цьому не обов’язково кожному з них приділяти однакову кількість часу).

Статичний опис мусить плавно перейти у динамічну, рухливу оповідь, аби за допомоги системи логічних аргументів розкрити сутність питання, поступово нарощуючи аргументацію так, щоб кожна наступна думка підсилювала попередню, а найсильніші аргументи виголошувати в кінці – це забезпечить стійкий інтерес слухачів, дасть змогу підтримувати уваги аудиторії. Постійно й уважно потрібно стежити за відповідністю між словом і тим, що воно позначає.

Надзвичайно важливо продумати, в яких місцях виступу потрібні своєрідні «ліричні» відступи, адже суцільний текст погано сприймається, при цьому не слід забувати, що вони мають обов’язково бути лаконічними й ілюструвати виступ.

Висновки. Важливою композиційною складовою будь-якого виступу є висновок. У ньому варто повторити основну думку, заради якої виголошувався виступ, підсумувати сказане, узагальнити думки, висловлені в основній частині. Висновки мають певним чином узгоджуватися зі вступом і не випадати з загального стилю викладу.

Зазвичай під час виступу у слухачів виникають запитання, тому, закінчивши виступ, варто з’ясувати в аудиторії, чи є запитання. Якщо запитання

ставлять усно, слід вислухати його до кінця, подякувати і чітко відповісти на нього. Письмові запитання зазвичай зачитують вголос, після чого відповідають.

У тому разі, якщо, готуючись до виступу, доповідач вирішить записати доповідь на папері, йому слід врахувати, що розмовна мова значною мірою різниться від писемної, вона менш формалізована, вільніша, сприймається легше. При цьому не можна нехтувати дотриманням загальноприйнятих літературних норм у користуванні орфоепічними, морфологічними та стилістичними засобами мови, адже важливою умовою успіху є бездоганна грамотність. Мовлення має бути не тільки правильним, а й лексично багатим, синтаксично різноманітним [10].

Безперечно, успіхові будь-якого публічного виступу сприяє *виразне мовлення*. До технічних чинників виразного мовлення належать дихання, голос, дикція (вимова), інтонація (тон), темп, жести, міміка. Лише досконале володіння кожним складником техніки виразного мовлення може гарантувати високу якість мовлення.

Жести у поєднанні зі словами стають надзвичайно промовистими: вони підсилюють емоційне звучання сказаного. Щоб оволодіти бодай азами жестикулювання, потрібне тривале тренування, розуміння значення кожного жесту.

Загальні рекомендації щодо використання жестів: не жестикулюйте руками упродовж усього виступу, кількість жестів, їх інтенсивність повинна відповідати своєму призначенню тощо.

Голос, тон, виклад, уся сукупність виразових засобів і прийомів повинні свідчити про істинність думки й почуття промовця.

Фахівці з основ красномовства рекомендують обов’язково проводити репетицію перед виступом.

Ораторові-початківцю варто:

– Записати текст дослівно і вивчити його.

Вибрати приміщення, у якому ніхто не заважав би, і стоячи, неначе звертаючись до слухачів, спробувати виголосити виступ.

– Ще раз повторити його, керуючись лише ключовими словами і висловами, виокремлюючи головні тези.

– Коли виступ засвоєний у цілому, відпрацьовують частини, які найбільше викликають сумнів, проводячи репетиції цих частин перед дзеркалом. Варто звернути увагу: чи вільно передаєте думки? чи рівно тримаєтесь? чи вільні і легкі ваші рухи? Прислухайтесь до голосу (чи послуговуєтеся паузами, чи виділяєте посиленням голосу головні слова, чи вдається уникати одноманітності).

Головною передумовою проведення публічного виступу є його підготовка. Адже передумовою успіху оратора є, звичайно, його природні дані, обсяг знань і набутий життєвий досвід. Але навіть найдосвідченішому і найталановитішому промовцю потрібна спеціальна підготовка до виступу.

Найважливіші етапи підготовки до кожного публічного виступу: визначення цільової настанови, збирання фактичного матеріалу, систематизація матеріалу і продумування логічної послідовності виступу (складання плану), добір мовних засобів для реалізації задуму, психологічна підготовка до виступу.

9.3 Управлінська риторика та ораторська майстерність лідера

Управлінська риторика базується на логіці, філології та іміджелогії та передбачає не тільки наявність базових теоретичних знань із цих дисциплін, а й одночасно умінь їх практичної адаптації до специфічних умов управлінської діяльності саме у публічному управлінні та адмініструванні. Адже на якому б рівні управлінської системи не перебували управлінці досконале володіння професійним мовленням, вміння чітко і грамотно висловлюватися, триматися перед аудиторією, захопливо та розумно говорити – це не модна тенденція, а необхідна ознака сучасного висококваліфікованого спеціаліста та керівника, важливий інструмент впливу на інших.

Риторика є однією з найдавніших наук в історії людства. Латинським аналогом грецького слова «риторика» є термін «елоквенція».

Риторику одночасно можна тлумачити і як науку, і як мистецтво. Як наука, вона містить у собі точно виписані правила, яких повинен дотримуватися кожен, хто бажає освоїти її закони. Але ніякі правила не можуть гарантувати успішний результат, якщо не стануть частиною «напруженої емоційно-інтелектуальної творчості». Практично кожну людину можна навчити складати мовленнєві фрагменти доцільно і логічно, точно і переконливо висловлювати свої думки, але необхідно проявляти індивідуальність оратора в публічній промові. Немає однакових ораторів, кожен будує свою промову у відповідності до своїх здібностей. Не кожна людина може досягти вершин ораторської майстерності, але кожна може навчитися аргументувати і полемізувати, вимовляти переконливі і змістовні промови.

Ораторське мистецтво, ораторська майстерність, практична риторика, мистецтво промови, навички оратора та красномовство – це одне і те ж. Теоретично можна шукати між ними дрібні відмінності, але це не має практичного значення і не допоможе краще їх зрозуміти. Тому оптимальним буде розглядати їх як синоніми.

Ораторська майстерність – це майстерність інформувати, переконувати та мотивувати людей за допомогою виголошення промови.

Риторика – це наука про ораторську майстерність. Тобто, якщо *ораторська майстерність* – це навичка, практика виголошення промов, то *риторика* це теоретична частина ораторської майстерності.

Оратор – це той, хто виголошує промову (говорить). Оратор – лише констатація факту, що людина виголошує чи виголосила промову. Це «звання» не свідчить, що людина має хороші ораторські навички. Так само й ораторська майстерність у певної людини може бути як високою, так і низькою. І *мета риторики* якраз зрозуміти, як оратор може переконувати, інформувати та мотивувати людей і як цього можна навчитися.

Промова – це голосова (не письмова) форма донесення інформації до інших людей. Вона може бути будь-якої тривалості. Навіть одне речення – це вже промова. Також не обов’язково, щоб її слухали кілька людей – може бути й один слухач.

Кожна промова включає в себе три елементи:

– текст промови;

– виголошення (подача) тексту промови;

– подача себе (побудова авторитету оратора).

Майстерність формування тексту складається з таких елементів:

1. Структура, яка допомагає досягати цілі.
2. Прості, зрозумілі аудиторії слова.
3. Докази, приклади (аргументування).
4. Сторітелінг.
5. Слова, яку запам'ятають (фігури мови).
6. Жарти.
7. Потужний початок.
8. Ефективне закінчення.

Фігури мови (риторичні фігури, стилістичні фігури, звороти мови) – це мовні конструкції, які надають словам образність, виразність, змінюють їх емоційне забарвлення. Інколи їх називають риторикою, але вони лише один зі складових, що вивчає риторика.

Таких риторичних фігур є багато, наприклад:

– алітерація;

– анафора;

– антитеза;

– гіпербола;

– епіфора;

– іронія;

– метафора;

– перелічення.

Щоб придумати і використати у виступі фігури мови та жарти, потрібно більше часу, ніж, наприклад, щоб підшукати вдалу історію. По-перше, потрібен час на те, щоб вивчити, як їх створювати, а по-друге, потрібен час на те, щоб придумати їх для конкретної промови.

Водночас промова може бути успішною і без фігур мови та жартів. Тому, залежно від виду промови, її важливості та наявності часу ви вирішуєте для себе, чи варто витрачати час на придумування фігур мови та жартів. Чи достатньо просто включити в промову одну-дві історії, додати статистику і це на 80 % забезпечить досягнення успіху та на 80 % зекономить час.

Значення риторики для ефективного донесення інформації до слухачів показує також, як працює закінчення в промові.

Риторика як наука і власне термін «риторика» сягають своїм корінням грецької античності. Давні вчені вважали, що риторика охоплює значно ширше коло завдань, ніж просто наука красиво говорити. Відомий софіст і ритор Горгій та його послідовники вважали риторику інструментом громадянського керування. Арістотель вважав, що державний устрій є насамперед мовною організацією суспільства. У Стародавній Греції красномовство розглядали як мистецтво, адже античні мислителі ототожнювали риторику з живописом, скульптурою та навіть архітектурою. В українську історію красномовства

ввійшли імена таких видатних вчених та ораторів, як Київські митрополити Іларіон та Петро Могила, а також К. Туровський, Ф. Прокопович, І. Вишенський та Г. Сковорода.

Сьогодні говорять про риторику як вчення про досконале мовлення – переконливе, забарвлене, доцільне, ефективне, оскільки вона формує через стиль мовлення стиль життя. Завдяки риториці можна виховати особистість, що досконало володіє мовленням. Дослідники переконані, що завдяки опануванню риторики напрацьовується низка якостей, які стосуються процесу мислення – критичність, гнучкість, оперативність. Щодо процесу мовлення, то розвивається точність, стислість, правильність, виразність тощо.

Отже, *риторика* – це наука про мистецтво спілкування, зокрема способи переконання, ефективні форми мовленнєвого впливу на аудиторію з урахуванням її особливостей.

Риторика вивчає методику творення тексту, визначає його будову, найдоцільнішу для зрозумілого й аргументованого викладу думок. Залежно від того, що говорити й кому, риторика відповідає на запитання, як говорити, для чого й де.

Здавна люди, які володіли мистецтвом красномовства (*оратори, трибуни*), відігравали важливу роль у суспільному житті. У сучасному соціумі успішні люди не байдужі до того, про що вони говорять і як вони це роблять. Обізнаній в ораторському мистецтві людині значно легше переконати своїх співрозмовників, тому саме така особистість більш конкурентоспроможна на ринку праці й швидше досягає успіху. Професії та види діяльності, тісно пов'язані з риторикою, – дипломат, журналіст, учитель, викладач, психолог, управлінець, спікер, парламентар, маркетолог, продюсер, актор, блогер тощо.

Мовленнєва ситуація – це обставини, що спонукають до мовлення. До поняття «мовленнєва ситуація», крім обставин, належать ще й стосунки між співрозмовниками (дружні, робочі, ворожі, нейтральні); їхні наміри; власне спілкування, під час якого можуть виникнути нові теми для говоріння.

Спілкування можливе за наявності адресанта (мовця), адресата (аудиторії), мети й теми (предмета) мовленнєвої діяльності. Важливі також умови успішного спілкування.

Адресат – людина, до якої звернена мова.

Адресант – ініціатор діалогу, він задає тон розмови, визначає темп і тематику спілкування.

Для риторики важливе значення має використання таких методів комунікаційного впливу як переконування, навіювання і копіювання. Ці універсальні методи мають яскраве риторичне забарвлення.

Переконування розглядаємо як провідний метод цілеспрямованого вербального впливу на свідомість особистості, що активізує її мислення під час сприйняття й засвоєння інформації, формує відчуття порозуміння і знаходження спільних позицій з комунікатором. На рівні повсякденної свідомості як результат ефективного використання цього методу виникає порозуміння, довіра до наданої інформації, потреба в її використанні. Розуміння змісту головних ідей пропонованої інформації, формування переконань і власної позиції особистості

свідчить як про засвоєння нею інформації та теоретичному рівні, так і про високу ефективність комунікатора (ритора).

Навіювання – це метод, який передбачає у більшості випадків некритичне сприйняття особистістю інформації з причин високого авторитету ритора, настрою аудиторії, суспільної думки, власних ціннісних орієнтацій. На ефективність методу впливає психологічний стан навіюваної особистості у конкретний момент часу – настрій, враження, спокій чи збудженість тощо. Досягнення ритором мети спілкування відбувається під безпосереднім емоційним впливом, головним елементом якого є слово.

Копіювання (уподібнення) як метод засноване на схильності людей до групових психологічних станів. Люди схильні уподібнюватися іншим, прагнуть стати такими, як їхні кумири. Свідома чи несвідома імітація поведінки, мислення інших людей широко спостерігається у діловому спілкуванні. При уподібненні досягнення мети комунікації забезпечується наочною виразністю або підвищеною привабливістю джерела інформації (ефект образу). Зазвичай названі методи досить складно розрізнити і в спілкуванні вони мають інтегрований результат, який залежить від комунікативної привабливості управлінця як ритора. Комунікатору необхідно мати на увазі, що дорослі люди менше схильні до навіювання і копіювання, більше – до переконування.

Чим вищий професійний потенціал колективу, тим вищою є потреба використання вербальних можливостей методу переконування. Це передбачає постійне самонавчання керівника ораторській майстерності, глибоке оволодіння інформацією для забезпечення стану взаєморозуміння, спільного осмислення проблем, співпереживання колективу за їх вирішення. У підсумку такої цілеспрямованої діяльності керівника в колективі виникає явище активної інформаційної ідентифікації як основа для успішного формування спільної точки зору значної групи людей та їх прагнення до колективних дій.

Отже, багатовекторність соціальної взаємодії сучасного управлінця, що реалізується у його взаєминах із колегами, громадськістю, засобами масової інформації тощо, вимагає від нього змін стереотипної моделі спілкування. Саме тому управлінська риторика, як один із найкращих інструментів комунікації, повинна стати як важливою складовою корпоративної культури управлінця, так і системи загальної підготовки працівників публічного управління та адміністрування, оскільки оволодіння нею на належному технологічному рівні гарантуватиме вироблення універсальних навичок спілкування, професійні успіхи, зростання особистого рейтингу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
2. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Богдан Будзан. – Київ : Основи, 2001. – 349 с.
3. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник для студ. вищ. закл. освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 352 с.
4. Державна політика і демократичне урядування: становлення та взаємовплив: підручник / авт. кол. : Е. А. Афонін, Т. В. Бєльська, Я. В. Бережний та ін. ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. В. Тертички, В. А. Шахова. – Київ : К.І.С., 2016. – 264 с.
5. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія / В. Б. Дзюндзюк. – Харків : Вид-во ХарРІ УАДУ Магістр, 2003. – 236 с.
6. Жмалев В. Г. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В. Г. Жмалев, Л. М. Шимановська. – Київ : Україна, 1994. – 454 с.
7. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. – 244 с.
8. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – Київ : Кондор, 2003. – 282 с.
9. Лисенко Л. Л. Завдання менеджера. Риси, які характеризують менеджера / Економічний вісник. – 2006. – № 50. – Т. 3. – С. 89–94.
10. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / М. М. Мартиненко. – Київ, 2005. – 496 с.
11. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : навч. посіб. / за ред. А. Ф. Мельник. – Київ : Знання-Прес, 2003. – 343 с.
12. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба [та ін.]. – Київ : Атіка, 2007. – 564 с.
13. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, А. В. Семенчук. – Київ : Кондор, 2009. – 392 с.
14. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, І. С. Бондар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук. – Київ : КНУКіМ, 2016. – 167 с.
15. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 556 с.
16. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. / за. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
17. Щур Д. Л. Офіс-менеджер / Д. Л., Щур, Л. В. Труханович // Кадри підприємства. – 2012. – № 3. – С. 15–20.
18. Юргутіс І. А. Основи менеджменту : навч. посіб. / І. А. Юргутіс. – Київ : Освіта, 1998. – 256 с.

Навчальне видання

НОВІКОВА Марина Миколаївна

ШВЕД Аліна Борисівна

ВСТУП ДО ФАХУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *А. Б. Швед*

План 2022, поз. 172Л

Підп. до друку 27.12.2022. Формат 60 × 84/16.
Електронне видання. Ум. друк. арк. 8,5

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