

УДК 658 – 057.212

Галина Ожубко, кандидат психологічних наук, доцент
кафедри менеджменту та адміністрування
Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА (ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ)

У статті розглядаються різноманітні підходи до функцій керівника. Досліджено існуючі концепції управлінських функцій. Виокремлено цільові, соціально-психологічні та оперативні складові концепції управлінських функцій.

Ключові слова: функції управління, рівні управлінської діяльності, концепція управлінських функцій, цільові управлінські функції, соціально-психологічні управлінські функції, оперативні управлінські функції.

Табл. 1. Літ. 15.

Галина Ожубко, кандидат психологических наук, доцент
кафедры менеджмента и администрирования
Дрогобычского государственного педагогического университета имени Ивана Франко

ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА (ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)

В статье рассматриваются разнообразные подходы к функциям руководителя. Исследовано существующие концепции управленческих функций. Выделено целевые, социальнопсихологические и оперативные составляющие концепции управленческих функций.

Ключевые слова: функции управления, уровни управленческой деятельности, концепция управленческих функций, целевые управленческие функции, социальнопсихологические управленческие функции, оперативные управленческие функции.

Halyna Ozhupko, Ph.D. (Psychology), Docent,
Management and Administration Department
Drohobych State Pedagogical University by I. Franko

INVESTIGATION OF THE STRUCTURE OF MANAGER'S PROFESSIONAL ACTIVITY (THEORETICAL ASPECT)

The article deals with the different approaches to the functions of the manager. Current concepts of management functions are explored. Target, operational, social and psychological components of the concept of management functions are selected.

Keywords: management functions, levels of management activity, the concept of management functions, target management functions, psychosocial management functions, operational management functions.

Актуальність проблеми та аналіз останніх досліджень. Підготовка студентів до управлінської діяльності повинна ґрунтуватися на особливостях самої діяльності. У зв'язку з цим для нас надзвичайно важливим є визначення структури, яка найповніше розкриває сутність професійної діяльності менеджера в сучасних умовах.

У вітчизняній літературі зустрічаються різні точки зору на функції керівника. Відомі фахівці у царині управління Є.С. Кузьмін, І.П. Волков, Ю.Н. Ємельянов [6] виокремлюють такі функції: адміністративну, яка передбачає приписи роботи, координацію індивідуальних дій і нагляд за виконанням; стратегічну – визначення цілей і вибір методів їх досягнення, планування і прогнозування; експертно-консультативну;

комунікативно-регулюючу; функцію представництва групи у зовнішньому середовищі; дисциплінарну; виховну; психотерапевтичну.

Продовжуючи розвивати підхід вказаних авторів, Р.Л. Кричевський включив інноваційну функцію управління, розкрив змістовну, додав життєвого і методичного матеріалу, які були відсутні в цьому підході [5]. Однак автор зробив акцент лише на психологічному аспекті управлінської діяльності, що звужує сутність управлінської діяльності.

А.П. Журавльов, В.Ф. Рубахін, В.Г. Шорін на підставі результатів емпіричних досліджень, проведених серед управлінців, об'єднали 12 основних функцій у дві групи: виробничі та соціально-психологічні. Цей підхід є однією з перших спроб виокремити функції управління на

емпіричній основі і розділити їх на два рівні. Однак даний підхід не передбачає управлінських напрямків на реалізацію потреб суспільства загалом.

Мета статті – подати теоретичний аналіз структури професійної діяльності менеджера.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одна з перших спроб побудувати управлінську модель не на лінійній, а на багаторівневій основі належить Т. Парсонсу, який виокремив три рівні керівництва і організації [1]:

- технічний, на якому розрізняються щоденні операції та дії;
- адміністративний (організаційний), на якому здійснюється координація діяльності організації;
- інституційний (політичний), де здійснюється розробка довготривалих планів, реалізуються відносини з навколишнім середовищем.

Однак, запропонована Т. Парсонсом класифікація рівнів управлінської діяльності, здійснена, на нашу думку, в рамках організаційного підходу, не містить соціально-психологічного рівня управлінської діяльності, необхідність якої не викликає сумнівів в будь-якій соціальній організації.

Істотним внеском у розвиток теорії управлінської діяльності є багаторівнева модель функцій управління, запропонована Р.Х. Шакуровим [14]. Р.Х. Шакуров розрізняє три рівні управлінських функцій:

- цільові управлінські функції, спрямовані на реалізацію потреб у суспільстві загалом;
- соціально-психологічні, спрямовані на організацію, цільову орієнтацію, активізацію, удосконалення діяльності і згуртування колективу;
- оперативні функції, що відображають етапи управлінського циклу.

Розроблена Р.Х. Шакуровим концепція управлінських функцій розглядає управління не тільки як діяльність, спрямовану на підвищення ефективності діяльності організації, але насамперед – на забезпечення балансу інтересів суспільства і даної організації.

В умовах демократизації, переходу до самоуправління виробничим колективом і виборності керівників менеджер більшою мірою відчуває себе членом колективу і виразником його індивідуальних та групових інтересів. За такого положення керівнику необхідно враховувати суспільні та колективні інтереси, а не тільки орієнтуватися нагору, ігноруючи інтереси пересічних робітників і утверджуючи пріоритет державних і суспільних, як це мало місце при адміністративній системі.

Важливим є також те, що в запропонованій Р.Х. Шакуровим концепції знайшли відображення

і організаційний, і соціально-психологічний підходи до управління.

В рамках нашого дослідження підхід, запропонований Р.Х. Шакуровим, є найбільш інструментальним і виступає методологічною основою розуміння сутності управлінської діяльності.

Цільові функції.

На цільовому рівні необхідно виокремити такі функції:

1. Визначення цілей організації, які забезпечують ефективність діяльності підприємства.
2. Формування і трансляція ідеології підприємства.

І. По суті, цільові функції частково наближені до функції планування, оскільки останні відповідають за постановку цілей організації і розробку способів досягнення їх. Цільові функції забезпечують розв'язання трьох завдань:

1) встановлення реальних можливостей організації. Це означає, що керівник організації повинен визначити слабкі та сильні сторони своєї фірми, фінансовий стан; провести маркетингове дослідження, оцінити рівень виробництва і трудових ресурсів, наявність нових розробок;

2) встановлення реальної мети. Оцінивши зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на діяльність організації, керівник визначає цілі організації та обмеження;

3) встановлення способів досягнення мети. Ця діяльність спрямована на визначення того, що повинні робити співробітники організації для виконання поставлених цілей. У загальних рисах конкретно визначаються основні завдання, ресурси, оцінюються витрати.

За допомогою подібного планування забезпечується єдність цілей для всіх працівників організації. Планування можна уявити як два взаємопов'язаних процеси: стратегічне планування і планування реалізації стратегічного плану. Стратегічне планування здійснюється в рамках цільових функцій. Планування реалізації стратегічного плану – неперервний процес, оскільки підприємство як відкрита система відчуває постійний вплив зовнішнього середовища. Зміни в зовнішньому середовищі вимагають внесення коригувань у плани організації, тобто узгодження з реальною ситуацією. Крім цього, при виробленні планів можуть мати місце поточні розрахунки, які у ході виконання можуть уточнюватися, а тому можуть вноситися і зміни в оцінні мети організації. Таким чином, в останньому випадку планування виступає як одна з оперативних функцій управління.

Реалізація стратегічного плану має вирішальне

значення. Ця робота вимагає розробки дострокових і короткочасних програм, вибір методів досягнення мети, встановлення термінів, визначення роботи для кожного працівника.

2. Ще в часи Ф. Тейлора стало очевидним, що одне тільки матеріальне стимулювання нездатне визначити необхідну мотивацію до праці, потрібні ще й ідеологічні засоби роботи з персоналом. Ідеологія при цьому може бути сформульована і у вигляді місії організації. Місія організації, на думку Р. Мескона та ін., – це основна мета організації, чітко виражений смисл її існування [9].

У зв'язку з цим кожне підприємство повинне займатися формуванням своєї ідеології. Актуальність ідеологічної роботи на підприємстві широко обговорюється вітчизняними та зарубіжними. У сучасних умовах кожне підприємство повинне формувати свою ідеологію. Актуальність ідеологічної роботи виходить з необхідності формування у працівників нової політичної та економічної свідомості.

Таким чином, на цільовому рівні менеджери виконують два великі завдання:

1. Визначення стратегічної мети і формування програм розвитку підприємства, вибір тактики для досягнення поставлених завдань.

2. Здійснення ідеологічного забезпечення реалізації програм розвитку підприємства.

На соціально-психологічному рівні необхідно виокремити наступні напрямки діяльності керівників підприємств:

1. Організація виробничого колективу.

Як управлінська функція, поняття “організація” означає організаторську діяльність керівника. Воно зливається з поняттям управління повсякденністю виробничого колективу для досягнення високої результативності спільної праці.

Враховуючи, що діяльність людей у процесі роботи повинна бути певним чином організована і взаємопов'язана, організація, як функція управління, безпосередньо пов'язана з систематичною координацією численних завдань і відповідно повинна забезпечувати формальні взаємостосунки людей, які їх виконують.

В організаційному процесі можна виокремити два істотні моменти:

1) поділ організації на підрозділи відповідно до цілей та стратегій;

2) визначення взаємостосунків повноважень, які забезпечують можливість розподілу та координації завдань між вищими та нижчими рівнями працівників.

Керівник у багатьох випадках просто неспроможний виконати всю роботу самостійно

у зазначених обсягах, і за умовами часу він повинен “добитися виконання роботи іншими” (саме так М. Фоллет визначила управління).

В залежності від професійного становлення працівників стає все більш популярним і доцільним делегувати їм повноваження. Суть його полягає в передачі керівником своїм підлеглим частини власних прав і відповідальності, які стосуються виконання конкретних завдань. Однак, відповідальність за виконання роботи урешті-решт залишається за керівником.

Цей ефективний управлінський прийом, з одного боку, дозволяє керівнику економити час і сили, з іншого – сприяє розвитку в підлеглих компетентності, самостійності, впевненості у своїх силах. Разом з тим, на думку М.Г. Рогова і Н.Ш. Валєєвої [12], застосування цього методу вимагає від керівника певного рівня готовності: враховувати думку інших (оскільки думка підлеглого може відрізнятись від його власної з цього питання); передавати право прийняття рішення підлеглому; визнавати за підлеглим його право на помилку; довіряти підлеглим, не застосовуючи дрібну опіку; організувати контроль за діями підлеглих як засіб одержання зворотного зв'язку.

Таким чином, організація як функція управління забезпечує проектування структури організації та її підрозділів, визначення конкретних завдань і делегування повноважень для їх виконання, що дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

2. Згуртування виробничого колективу.

Різні аспекти проблеми згуртованості розроблялася у працях вітчизняних і зарубіжних авторів: П.А. Бейльо, А. Фестінгер, Т. Ньюком, Е. Стогланд, А.А. Бодров, Н.Ф. Лукьянова, А.І. Донцов, Ю.В. Дуберман, В.І. Зацепін, А.С. Леонавічус, Ю.І. Неймер, А.С. Немов, А.Г. Шестаков, А.В. Петровський, Р.Л. Кричевський, Р.Х. Шакуров, В.В. Шпалінський, В.Г. Подмарков та ін.

Проблема згуртованості колективу привертає до себе увагу і самих керівників. За терміном “згуртованість” для багатьох з них приховується щось єдине, цілісне, що повинне допомогти уникнути колективу внутрішніх потрясінь, конфліктів і сприяти успішному досягненню цілей.

Теоретична конструкція згуртованості Д. Картрайта [5, 162] де термінується чотирма чинниками особистісного і групового характеру: мотиваційною основою тяжіння людини до групи; спонукальними властивостями групи, що відображені в її цілях, програмах, характеристиках її членів, способі дій, престижі тощо; очікуваннями особистості або суб'єктивною вірогідністю того,

що членство у групі буде мати для неї сприятливі або негативні наслідки; деякою середньою суб'єктивною оцінкою наслідків перебування людини в різних соціальних групах.

Таким чином, в основі згуртованості, як єдності людей, лежить, виходячи з вищенаведеної схеми, поєднання двох начал – особистісного і групового. Звідси керівник, роблячи багато корисного для колективу, вірно вважає, що підсумком його зусиль є поряд з іншим і зростання згуртованості його підлеглих, повинен при цьому не забувати про їх особисті інтереси.

Задоволеність працею можна розглядати як показник згуртованості колективу, маючи на увазі деяке сумарне значення всіх елементів цього показника.

Як пише Р.Х. Шакуров: “Згуртованість – це категорія діалектична. Вона проходить у своєму розвитку певний шлях, будучи динамічною властивістю соціальної групи, колективу, яка постійно змінюється в ході спільної діяльності і спілкування людей” [14, 5]. Визначаючи згуртованість як “властивість соціальної спільноти зберігати свою діяльність”, Р.Х. Шакуров виокремлює два види згуртованості [14, 10 – 11]:

- 1) організаційну згуртованість людей, яка виростає з їх ставлення до цілей і змісту діяльності, її умов;
- 2) міжособистісну згуртованість, пов'язану зі ставленням членів групи один до одного, вважаючи її провідним компонентом згуртованості.

Таким чином, сучасний керівник, насамперед, повинен турбуватися про сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, що передбачає симпатію, довіру, повагу та інші форми людських стосунків до членів колективу і самих працівників один до одного, відсутність високої плинності кадрів, деструктивних конфліктів, які вибивають надовго з трудового ритму тощо.

3. Активізація як центральна соціально-психологічна функція.

Вона передбачає вплив менеджера на мотиваційну сферу працівників. Ми будемо користуватися визначенням мотивації як процесу стимулювання себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та спільних цілей організації [9, 360].

Проблеми мотивації вивчені досить детально. Про це свідчить велика кількість концепцій, покладених в основу різних досліджень з педагогіки, соціології, психології. Але водночас можна сказати, що ця проблема вивчена недостатньо, оскільки на мотивацію конкретних людей впливають різні стимули, які залежать від різних об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Еволюція розвитку менеджменту дозволила сформулювати сучасну теорію мотивацію, в якій виокремлюються два напрямки: змістовні та процесуальні теорії мотивації [9, 362].

Змістовні теорії мотивації [9, 366 – 372] роблять акцент на визначенні переліку і структури потреб людей. Потреби – це усвідомлення відсутності чого-небудь, що викликає спонукання до дії.

У рамках процесуальних теорій мотивації також передбачається мотивуюча роль потреб, однак сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення різних цілей.

Фінські фахівці з управління вважають, що керівник повинен свідомо шукати мотивацію персоналу у привабливості роботи, її творчому потенціалі, вимогливості та відповідальності. Чіткий розподіл результатів роботи, постановки і оцінки цілей, участь персоналу в плануванні і розвитку в першу чергу власної роботи і діяльності підрозділу, повага, довіра, відкритість та шире ставлення до підлеглих, інтерес не тільки до роботи підлеглих, але й до них як до особистостей, визнання і вдячність за досягнуті результати, делегування відповідальності за діяльність і результати та повноваження приймати рішення, використання особистих розробок персоналу, просування по службі, відповідні плани на майбутнє, професійний ріст, є гарними чинниками мотивації [13, 174 – 175].

За визначенням Дж. Іванцевича та А.А. Лобанова, мотивація працівника – сукупність причин, що спонукають людину діяти тим чи іншим доцільним чином [4, 30]. Ліквідація традиційно існуючих при соціалізмі форм соціально-психологічної мотивації (соціалістичне змагання, почин тощо) сама по собі не створювала жодних нових передумов до праці, а лише підсилювала трудову апатію. Сучасний керівник повинен вміти винаходити нові форми такого роду мотивації і забезпечити їх впровадження.

О.С. Віханський та А.І. Наумов [2, 67] вважають, що ефективність управління значною мірою залежить від успішного здійснення мотивування. Визначаючи мотивування як процес впливу на людину з метою спонукання до певних дій шляхом спонукання в ній певних мотивів, автори виокремлюють два основні типи мотивування:

- перший – який полягає у використанні зовнішніх впливів на людину, для активізації певних мотивів, які спонукають, у свою чергу, її діяти в потрібному напрямку;
- другий спрямований на розвиток необхідних мотивів і послаблення тих, які заважають

виконанню завдання. Цей тип мотивування має тривалу перспективу і результативніший, ніж перший.

Мотивування може здійснюватися за допомогою різноманітних прийомів і способів впливу. Матеріальне заохочення в одних випадках може бути досить ефективним засобом мотивації працівника, а в інших – ні. В одному випадку воно необхідне до початку дій людини, а в інших – після здійснення роботи. Поряд із заохоченням може використовуватися покарання, система штрафів.

Стимулювання є одним із засобів здійснення мотивування. Стимули можуть носити як матеріальний, так і моральний характер і мають сенс, якщо люди на них реагують. Так, у 1991 році товарний дефіцит досяг такого рівня, що за гроші практично неможливо було нічого купити, стимулюючого значення набуло товарне покриття зарплатні.

Однак якщо в організаціях створені умови зацікавленої участі всіх працівників у результатах діяльності фірми, то не потрібне безкінечне стимулювання для ефективної роботи. При цьому керівнику не слід ігнорувати того факту, що прихід працівника на те чи інше підприємство, як правило, зумовлений лише особистими мотивами. І в цьому сенсі реально ефективне управління виробничим колективом лише при взаємному задоволенні цих інтересів.

Таким чином, функція активізації повинна забезпечити розв'язання наступних завдань:

- 1) забезпечити мотивування працівників на ефективне досягнення поставлених цілей;
- 2) визначити систему стимулів з урахуванням інтересів та потреб підлеглих;
- 3) забезпечити працівникам такі умови діяльності, які гарантують зв'язок зростання ефективності діяльності із зростанням добробуту.

При цьому слід враховувати й ідею Ф. Герцберга про стимулюючий характер самої праці. На думку Ф. Герцберга, тільки цікава, змістовна робота, яка дає змогу досягти успіху і дає винагороду у вигляді визнання і підвищення службового статусу, може стимулювати зростання продуктивності праці [1]. Ф. Герцберг виокремив дві групи мотиваційних чинників. Чинники першої групи – гігієнічні – безпосередньо з процесом праці не пов'язані і є зовнішніми щодо неї: гарантії збереження роботи, соціальний статус, трудова політика компанії, умови праці, взаємостосунки з колегами і начальством, особисті схильності працівника, зарплатня. Друга група чинників – власне мотиваційні, безпосередньо пов'язані зі змістовною стороною процесу праці. До цієї групи чинників належать:

трудові успіхи, визнання заслуг, власне процес праці, міра відповідальності, службовий ріст, професійний ріст.

Однак, на наш погляд, незадоволення потреб працівника гігієнічними чинниками може значною мірою блокувати спонукальний вплив мотиваційних чинників. Нині на багатьох вітчизняних підприємствах спостерігається низька зарплатня, несвоєчасна її виплата, незадовільні умови праці, відсутність гарантій збереження роботи, що послаблює мотивацію трудової поведінки.

4. Удосконалення як соціально-психологічна функція управління

Організація в сучасних умовах може ефективно функціонувати лише при постійному удосконаленні своєї діяльності.

В умовах жорсткої централізації, нерозвиненості ринку економічних методів управління набуло необхідності керівнику думати про впровадження досягнень НТП, про інновації в боротьбі за виживання в умовах конкуренції. Керівник був орієнтований на виконання плану, доведеного “згори”, за будь-яку ціну. Незапланована і несанкціонована ініціатива була неприпустима і каралася.

В епоху бурхливого розвитку техніки та технологій для сучасного ефективного виробництва необхідне впровадження інновацій, що мають найрізноманітніший характер. До них Р.Л. Кричевський [5, 119] відносить інновації: структурні, техніко-технологічного плану, пов'язані з кадровою політикою, оплатою і нормуванням праці, введенням прогресивних форм організації праці, використанням нових видів сировини і випуском нової продукції, удосконаленням системи морального і матеріального стимулювання людей, переходом до ефективніших форм: господарювання, маркетингової поведінки тощо.

Керівник-новатор – обов'язково стратег, він бачить і створює тенденції оновлення, розкриває зародження протиріч, визначає терміни структурних зсувів. Кожен керівник повинен мати свою концепцію розвитку організації на перспективу [8, 45].

Іншою відмітною рисою менеджера-новатора є неперервний зв'язок з наукою, оскільки головним імпульсом новації є нові знання, відкриття, винаходи. Важливо спиратися на людей талановитих, обдарованих, які часто складні і суперечливі, можуть бути “незручними у спілкуванні”.

А.І. Пригожин [11, 87 – 88] називає низку психологічних причин відторгнення нового:

прагнення орієнтуватися скоріше на уникнення невдач, ніж на досягнення успіху, боязнь ризику, непередбачених труднощів і часто непереконалива аргументація, що існує в свідомості керівників установка – “простіше купити за кордоном”, – що є наслідком зневіри у вітчизняній техніці.

Постійні технологічні зміни і нововведення стають вирішальним чинником успіху виробничої діяльності підприємства. За цих умов підвищуються вимоги до рівня активності працівників, до їхньої здатності сприймати і здійснювати подібні нововведення.

Сучасному керівнику необхідно постійно вирішувати проблему підготовки та перепідготовки персоналу підприємства у зв'язку з періодичним оновленням знань, збільшенням кількості інформації. На думку Р.Л. Кричевського [5, 121], мотивація інноваторів включає в себе: мотивацію бути першим; мотивацію пошуку; створення чогось нового, більш досконалого, що породжує в людини почуття першовідкривача; мотивацію сприяння процвітанню своєї організації, завдяки чому люди починають сприймати себе членами однієї родини; мотивацію, яка спонукає людину здійснювати вчинки, цінність яких надає сенсу її діяльності і житті загалом, а значить сприяє особистісному зростанню.

Для успішного впровадження нововведення важливими умовами, на нашу думку, є:

1) сприятливий психологічний клімат в організації, який передбачає високу згуртованість працівників, відсутність деструктивних конфліктів, відсутність плинності кадрів;

2) налагоджена комунікація, що передбачає неперервний зворотний зв'язок з підлеглими підприємства, неформальне спілкування з працівниками, колективне прийняття рішень.

5. Розвиток самоуправління.

Як зазначає Р.Х. Шакуров, на відміну від управління, “що регулює життєдіяльність організації ззовні (“згори”), зусиллями спеціально виокремлених для цього офіційних посадових осіб, самоуправління здійснюється “зсередини” діями самих підлеглих. Підлеглі в ролі учасників самоуправління можуть взяти на себе в тій чи іншій мірі всі управлінські функції, у тому числі й соціально-психологічні: брати участь в організації виробничої діяльності, його згуртованості, активізації, удосконаленні, розвитку самоуправління” [15, 9].

У сучасних умовах діяльність керівника органічно вплетена до структури спільної діяльності в рамках соціально-економічної системи. Таким чином, самоуправління у виробничому колективі передбачає орієнтацію

виконавчих, організаційних і адміністративних функцій на членів самого виробничого колективу. Цьому сприяє вибірність керівника, положення якого залежить від колективу. Сучасний керівник здійснює спільну діяльність з членами колективу на самоорганізації групової поведінки.

Оперативні функції управління відображають етапи управлінського циклу. Р.Х. Шакуров виокремлює головні з них – планування, контроль. Психологічною стороною планування є прийняття рішень.

1. Прийняття рішень

Говорячи словами японського спеціаліста А. Моріта: “Головна функція менеджерів – прийняття рішень” [10, 183], а рішення – це завжди вибір альтернатив. Метою організаційного рішення є забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань.

М.Х. Мескон та інші виокремлюють три підходи до прийняття управлінського рішення: інтуїтивне рішення, що ґрунтується на відчуттях того, що воно правильне; рішення, що ґрунтується на судженнях, зумовлене знаннями або накопиченим досвідом; раціональне рішення, яке обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу [9].

Серед етапів рішення проблеми автора виокремлюють наступні: діагностика проблеми, формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень, визначення альтернатив, оцінка альтернатив, вибір альтернативи плюс впровадження і зворотний зв'язок.

На наш погляд, раціональне вирішення проблеми найбільш ефективне, оскільки на певних його етапах можливо підключати й інші типи рішень. Таким чином, техніка прийняття рішення повинна бути системною, цілеспрямованою, побудованою на судженнях, що враховують всі чинники, які зумовлюють його ефективність і причини, що її знижують. Сучасний управлінець кожного разу стикається з унікальними ситуаціями, вирішення яких неможливе за шаблоном, звідси він повинен вміти приймати правильні нестандартні управлінські рішення.

Ряд дослідників (Н. Коган, Д. Бем, М. Уоллах) вважає, що будь-яке рішення не ризикованіше індивідуальних рішень окремих членів даної групи. С. Шахтер, Б. Коллінс, Г. Гецкоу вважають, що групове рішення менш ризиковане, ніж індивідуальне, оскільки перше сприяє компромісу. Різні аспекти проблеми колегіального прийняття рішення висвітлюється у працях І.В. Волкова, Ю.Н. Смелянова, Д.П. Кайдалова, Є.С. Кузьміна, Є.І. Суїменко. Дослідники звертають увагу на необхідність відповідного добору експертних груп

і організації сприятливої атмосфери для обговорення проблеми, відзначають значний моральний авторитет колегіальних форм прийняття рішення.

Відмітною рисою найбільш ефективних організацій Японії, США, Фінляндії є включення до процесу вироблення організаційних рішень всього персоналу компанії. Як зазначає Р.Л. Кричевський, “по суті – це реалізація співчасного стилю управління” [5], а важливою істотою його реалізації є оперативні робочі групи.

Р.Л. Кричевський [5, 186] зазначає, що групова поведінка (а прийняття рішень – це його різновид) “супроводжується іноді досить неприємними ефектами. Так, у надмірно згуртованій і тому просякнутий духом конформності (саме в гірших її проявах) спільноти людей легко розвивається феномен групового однодумства”. Аналізуючи ці характеристики, можна зробити висновок, що робити акцент на колективному рішенні проблеми недоцільно, в конкретних ситуаціях ефективніше індивідуальне прийняття рішення.

Тому необхідно виокремити випадки, в яких групова робота дає більший ефект і коли участь групи у вирішенні проблеми неефективне. Американська дослідниця Р. Кантер у своїх працях аналізує це. На підставі аналізу літератури ми наводимо найбільш значні чинники “за” та “проти” участі групи у процесі прийняття рішення.

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити наступні висновки:

1. Управлінське рішення повинно прийматися своєчасно.
2. Прийняття управлінського рішення неможливе за прототипом через те, що керівник щоразу стикається з неординарною ситуацією.
3. Техніка прийняття рішення повинна бути системною, цілеспрямованою, побудованою на

судженнях, які враховують її чинники, що зумовлюють його ефективність і причини, що її знижують.

4. Приймати групові та індивідуальні рішення залежно від ситуації та доцільності.

2. Функція контролю.

Питанням контролю приділялася значна увага, а значна кількість контролерів повинна була забезпечувати ефективність виробництва і якості продукції. Однак найбільш могутній контроль в умовах тотального планування, хаотичної організації людей та ресурсів не може виступати регулятором ефективності управлінського процесу.

Функція контролю є процесом забезпечення досягнення організацією своїх цілей [9, 390]. По суті, контроль забезпечує діяльність з вимірювання та оцінки результатів діяльності організації, дозволяє своєчасно відреагувати на відхилення від намічених планів.

Необхідність контролю зумовлена об’єктивними чинниками функціонування організації. Від встановлення цілей і програм до їх реалізації існує часовий простір, за цей період може змінитися як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, зміни в ситуації можуть змусити керівництво переглянути початкові завдання. Сучасне середовище функціонування підприємств більше, ніж будь-коли, характеризується невизначеністю і непередбачуваністю, крім того, чинником невизначеності можуть стати люди, які виконують більшість роботи в організації. Проблеми і помилки, що виникають у процесі виробництва, необхідно вчасно виявляти та усувати, інакше підприємство неминуче буде переходити від однієї кризи до іншої.

Виокремлюють три основні види контролю [7, 393 – 396]: попередній, поточний та заключний.

Таблиця 1.

Чинники “за” та “проти” участі групи в обговоренні проблеми

Групова робота дає більший ефект, коли вона дозволяє:	Групова робота неефективна тоді, коли:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Використати нові джерела знань та досвіду в особі підлеглих з метою уникнення непередбачених дій і вивчення можливостей наслідків реалізації. 2. Брати участь в обговоренні проблеми всім, хто вважає себе в ній компетентним. 3. Здійснити ширше творче обговорення проблеми з метою підвищення якості рішення і можливості його реалізації. 4. Приймати радикальніше, ризикованіше рішення. 5. Збалансувати інтереси окремих осіб або подолати їх опір необхідним змінам. 6. Дійти до консенсусу, що ґрунтується на конструктивному узгодженні різних поглядів. 7. Деформувати організаційні стосунки, створити довірливі, тісні взаємостосунки з підлеглими. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівник має значно більше знання у предметі обговорення, ніж інші члени колективу і останні з цим погоджуються. 2. Немає часу для роз’ясування дискусії. 3. Рішення, по суті, завчасно прийняте керівником, який вважає його єдино правильним. 4. Призначену для рішення проблеми інформацію в силу певних причин недоцільно робити предметом групового обговорення. 5. Відповідальність за прийняття рішення і наслідки реалізації покладені безпосередньо на керівника.

Критерієм виокремлення цих трьох видів є чинник часу. Попередній контроль здійснюється до початку робіт і використовується в трьох ключових сферах: щодо людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Попередній контроль в сфері людських ресурсів спрямований на ретельний аналіз ділових та професійних якостей, які необхідні для виконання роботи згідно посади. Поточний контроль здійснюється безпосередньо у ході проведення робіт і спрямований на вимірювання фактичних результатів, одержаних після проведення роботи. Заключний контроль використовує зворотний зв'язок після того, як робота виконана. Заключний контроль має дві функції. Перша полягає в тому, що дає керівнику інформацію, необхідну для планування, якщо робота повторюється у майбутньому, забезпечує можливість порівняння результатів і оцінки реалістичності планів. Інша полягає в тому, щоб сприяти мотивації. Оцінка результатів завжди тісно пов'язується з мотиваційною винагородою. Контроль повинен виступати регулятором зростання ефективності управлінського процесу.

Р.Л. Кричевський [5], узагальнивши окремі положення з питань контролю (Зігерта, Ланга, 1990; Кіллена, 1981; Кунца, О.Донелла, 1981; Сінка, 1989) вивів вимоги до організації ефективного контролю з психологічної точки зору:

1. Контроль повинен бути:

- постійним, систематичним і обов'язковим елементом управлінського процесу;
- об'єктивним і спиратися на точні та адекватні нормативи трудової діяльності;
- економічним, щоб окупили витрачені на нього засоби.

2. Контроль не повинен бути тотальним, інакше він пригнічує в працівниках самостійність та відповідальність.

3. Контроль повинен здійснюватися відкрито, з використанням форм і засобів, відомих працівникам.

4. Контролем повинні бути охоплені всі учасники роботи, що дозволяє підтримувати на високому рівні ефективності всі сфери виробничого процесу.

5. Контроль не повинен розглядатися як каральний засіб в роботі з персоналом.

6. Контроль повинен сприйматися як прояв уваги до працівника (хто не контролює, той не цікавиться досягненнями своїх співробітників).

Таким чином, контроль:

- 1) тісно пов'язаний з іншими етапами управлінського процесу;
- 2) своїми результатами здатен спонукати керівника вносити в нього необхідні корективи;
- 3) забезпечує функціонування в організації безперебійного зворотного зв'язку.

3. Кадрова робота.

У рамках нашого дослідження ми виокремлюємо ще й кадрову роботу.

Як зазначають Г. Кунц і С.О'Доннел, безпосередню відповідальність за ефективне виконання функції комплектування штату несе кожен керівник на всіх рівнях, і жоден відділ кадрів, ні будь-яка інша спеціалізована служба не можуть професійно розв'язати ці питання [7, 164].

Менеджери, що забезпечують загальне адміністративне керівництво організацією, здійснюють професійний відбір працівників; організацію прийому, переміщення та звільнення працівників; організацію підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; оцінку персоналу.

1. Професійний відбір працівників.

Проблеми професійного відбору обговорювалися у працях І.А. Жданова, С.О. Мілерьяна, Н.А. Гришанова, І.І. Чанглі, А. Колбановського, Г. Сисарева та ін. Ускладнення сучасної праці ставить перед працівниками досить жорсткі і досить визначені вимоги, у тому числі і психофізіологічні. Невідповідність працівників цим вимогам веде до зниження продуктивності праці. Однак, у рамках переважної більшості підприємств професійний відбір або не ведеться зовсім, або ведеться стихійно, науково необґрунтованими методами. У результаті більшість працівників не відповідає вимогам, які до них ставляться.

2. Організація прийому, переміщення і звільнення працівників. Стан цього напрямку роботи з персоналом характеризується відсутністю аналізу результатів руху кадрів, у тому числі аналізу причин звільнення працівників; відсутністю практичної роботи з особами, які подали заяви на звільнення.

3. Організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників.

Досвід західної економіки показує, що великі підприємства витрачають на підготовку спеціалістів від 5 до 20 % своїх витрат [3]. Широкого поширення набувають форми неперервної підготовки персоналу, основний наголос робиться на так звану випереджувальну підготовку персоналу, тобто навчання технологіям, які тільки планується впровадити. Система підготовки працівників на українських підприємствах істотно відстає від сучасних вимог. Основною причиною такого стану є різке зниження фінансових можливостей підприємств.

4. Оцінка персоналу.

У вітчизняній літературі технології оцінки персоналу обговорювалися у працях Г.Х. Попова, П.А. Папулова, В.С. Дудченка, А.К. Зайцева,

В.В. Щербини, В.М. Тарасова. Однак широкого практичного застосування система оцінок поки що не прижилася, на наш погляд, з причини відсутності на підприємствах фахівців, які володіють такими технологіями. Разом з тим, зростання професійних вимог до працівників створює об'єктивну необхідність створення системи оцінок працівників на предмет відповідності кожного конкретного працівника відповідній посаді.

Висновки. Аналіз праць вітчизняних та зарубіжних авторів дав змогу виокремити основні функції управлінської діяльності в умовах ринкової економіки і визначити їх зміст.

1. *Американские буржуазные теории управления (критический анализ)* / Под ред. Б.З. Мильнера. – М., 1978. – 368 с.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов.* – М., 1994. – 224 с.
3. *Дамари Р. Финансы и предпринимательство.* / Р. Дамари. – Ярославль, 1993. – 222 с.
4. *Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления.* / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М., 1993. – 300 с.
5. *Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологи менеджмента в повседневной работе.* – М., 1993. – 350 с.
6. *Кузьмин Е.С., Волков И.Н., Смельянов*

Ю.Н. Руководитель и коллектив. – Л., 1974. – 280 с.

7. *Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций.* / Г. Кунц, С.Д. О'Доннел. – М., 1981. Т. 1. – 496 с. – Т. 2 – 512 с.

8. *Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении.* / С.Д. Мартынов. – Л., 1991. – 144 с.

9. *Маскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.* – М., 1992. – 701 с.

10. *Морита А. Сделано в Японии.* / А. Морита – М., 1990. – 192 с.

11. *Пригожин А.И. Эффект организации / А.И. Пригожин // Человек и труд.* – 1995. – №3. – С. 87 – 88.

12. *Рогов М.Г. Психологические основы менеджмента.* / М.Г. Рогов, Н.Ш. Валеева. – Казань, 1995. – 120 с.

13. *Рюттингер Р. Культура предпринимательства.* / Р. Рюттингер. – М., 1992. – 238 с.

14. *Шакуров Р.Х. Директор школы и педагогический коллектив (социально-психологический аспект)* / Р.Х. Шакуров. – К., 1975. – 144 с.

15. *Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив.* / Р.Х. Шакуров. – М., 1990. – 208 с.

Стаття надійшла до редакції 27.02.2014



13 квітня 2014 року



Вербна неділя

Щоненьким прутиком
З вербовим коти́ком
Себе вітаємо
Легеньким доти́ком...
Радісну вістку
Собі говоримо,
Що день великий
Не поза горами,
Що вже за тиждень
Буде Великденень

Марія Хоросницька
(Сваричевська)
поет

