

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКТІВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

ECONOMIC EFFICIENCY OF PRODUCTION AND AGRICULTURAL PRODUCTS ALTERATION

УДК 65.012.32

Батюк Б.Б.¹, к.е.н., доцент, **Батюк О.Я.²**, асистент ©

Львівський національний університет

ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького¹

Львівський національний аграрний університет²

ПАРТИСИПАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОДИН З МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Постановка проблеми. Новий підхід до управління дедалі більш базується на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, перед прибутком, інтересами підприємства, фірми, установи. Людина в організації виявляє себе не тільки як виконавець якоїсь конкретної роботи чи функції. Вона проявляє зацікавленість у тому, як організована робота, в яких умовах вона працює, як її праця впливає на діяльність організації. Тобто у людини є природне прагнення брати участь у процесах, які відбуваються в організації і пов'язані з її діяльністю, але при цьому виходять за межі її компетенції, роботи та завдань.

Кожна людина - це особистість. Вона керується не тільки й не стільки прагненням до задоволення первинних потреб (фізіологічних, безпеки), скільки намаганням задовольнити потреби вищого порядку. Зокрема, людина відчуває потребу брати участь у прийнятті управлінських рішень, повсякденному житті організації, визначенні перспектив її розвитку.

Термін «партисипація» запозичений із зарубіжної теорії і практики управління, означає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень. За концепцією партисипативного управління участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, якщо він отримує задоволення від роботи. Якщо людина із задоволенням бере участь у внутрішньоорганізаційній діяльності, вона працює з більшою віддачею, краще, якісніше та продуктивніше. По-перше, партисипативний менеджмент, надаючи працівнику права на прийняття рішень, пов'язаних з його роботою, мотивує

© Батюк Б.Б., Батюк О.Я., 2010

людину до ефективнішої праці. По-друге, партисипативний менеджмент не тільки сприяє тому, що працівник краще виконує свою роботу, але й призводить до більшої віддачі та внеску окремої людини в життя організації, тобто відбувається більш повне використання потенціалу людських ресурсів організації.

Партисипативний менеджмент - це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом. Спочатку партисипативний менеджмент пов'язували виключно із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації та його розвитку. Розвиток партисипативного менеджменту не можна пов'язувати лише з процесом мотивації, а слід розглядати як один із напрямів управління потенціалом організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відомий американський менеджер Лі Якокка вважав, що знання з психології особистості, які він одержав відвідуючи паралельно і медичний факультет університету, допомогли йому в всесвітньовідомій кар'єрі. Тепер вже однієї інтуїції, особистісної зацікавленості недостатньо, тому що менеджеру необхідні наукові знання про особистість робітника, професійний підхід до роботи з персоналом. Ось чому у великих фірмах вважається необхідним мати не відділ кадрів, а службу управління людськими ресурсами, цілу систему управління персоналом [4].

У 70-ті роки кадрова служба на підприємствах США була перетворена у «службу людських ресурсів». Суть цих змін полягає у тому, що люди — персони, особистості — розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке необхідно формувати, берегти та примножувати. Створюються та існують центри з оцінювання, в яких робітників ретельно вивчають саме як особистостей. Зовсім не випадково гаслом окремих американських підприємств було: «Підприємство спочатку проводить відбір кваліфікованих людей, а потім продукцію» [5].

Американський соціолог П. Друкер вважає, що поняття «менеджмент» стосується тільки ділового підприємства, що робить товари або різні послуги [6]. Окремі вважають [3], що менеджери — це керівники в бізнесі, державі, громадських організаціях, збройних силах. Однак у якій би сфері не працював менеджер, він завжди має справу з керівництвом підлеглими. З психологічної точки зору менеджмент — це процес здійснення керівництва людьми з урахуванням основних уявлень про людський характер і поведінку.

Формулювання цілей статті. Метою нашого дослідження було висвітлення одного із сучасних методів управління - партисипативного менеджменту, як методу прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. У підприємствах, зокрема колективах, існує чіткий поділ управлінських відносин: одні управляють, керують, інші виконують розпорядження керівництва. Суб'єктом управління виявляється найчастіше керівник колективу, але ним може бути і колегіальний орган або комітет. Іноді суб'єктом управління є рядовий член колективу, що є в

ньому неформальним лідером. Останнім часом активно приймається ідея партисипативного менеджменту, тобто такого управління справами підприємства, коли в розробці та прийнятті найбільш важливих рішень беруть участь члени підприємства.

Усвідомлення значимості спеціального прошарку людей, що здійснюють професійну роботу управління, у нашій історії в роки індустріалізації втілюється у формулу: «Кадри вирішують все!». В той же час на заході критикують широко поширену там систему управління Г. Форда («фордизм»), в основі якої лежить добре налагоджена організація, і знаходять новий підхід — менеджеризм. При цьому підході вирішальне значення надається не тільки підприємству, а й особистим якостям управлінців, від яких залежать ефективність, прибутковність виробництва, успіх справи [4].

У науці управління психологи розрізняють управління і лідерство. Керівництво завжди пов'язане з владою, цей феномен, похідний від офіційних, формальних відносин, а лідерство породжене системою неформальних (неофіційних) відносин. Керівник, як правило, призначається ззовні, вищими інстанціями, одержуючи від них владні повноваження, у тому числі право на застосування позитивних і негативних санкцій. Лідер висувається стихійно, у штатних розкладах він ніколи не передбачається. Він призначається своїм оточенням, а також може використовувати право на санкції стосовно своїх партнерів, однак ці санкції також неформальні.

Підприємець - творча, винахідлива й енергійна людина. В основному непересічна, вольова особистість, яка називає себе підприємцем ніяк не може проявити себе в адміністративно-корпоративній культурі.

Партисипативні організації — організації, що використовують участь працівників у керуванні. У таких організаціях працівники можуть: брати участь у прийнятті рішень; брати участь у процесі постановки цілей; брати участь у рішенні проблем організації. Вони мають право: висувати пропозиції; виробляти альтернативи вирішення проблем; вибирати остаточне рішення [5].

Розрізняють три ступені участі: висування пропозицій, вироблення альтернативи, вибір остаточного рішення. Висування пропозицій не потребує внесення значних змін у традиційну організацію і може здійснюватися керівником. Вироблення альтернативи передбачає створення в організації тимчасових або постійних комітетів і комісій, яким доручається виконувати цю роботу. Прикладами таких утворень є конфліктні комісії на підприємствах, комітети з набору кадрів у робочі групи на американських фірмах, гуртки щодо якості в японських організаціях.

Вибір остаточного рішення передбачає, що участь в керуванні організується у формі роботи комітету, до якого належать ради, комісії, збори, команди, товариства, групи тощо.

Комітет – група, якій організація делегує повноваження для виконання конкретного завдання [2, С.38].

До складу комітету можуть входити, особи з наступного за рівнем керівника більш низького рівня ієрархії в організації.

Комітети можуть виконувати наступні функції:

- відповідати за координацію діяльності підрозділів, підлеглих керівникові, якому належить цей комітет;
- відповідати за інтеграцію діяльності підрозділів, представлених у ньому, з діяльністю вищих рівнів керування;
- визначати політику (правила й процедури) підлеглих їм підрозділів, сумісну із двома іншими рівнями.

Розвиток партисипативного менеджменту передбачає залучення працівників до керування організацією. Партисипативний менеджмент дозволяє об'єднати мотиви, стимули й потреби людей, що працюють у групах, на основі різноманітних форм самоврядування трудових колективів. Участь у керуванні мотивує людину до кращого виконання роботи, що впливає на продуктивність праці та якість. Відкриваючи працівникові доступ до прийняття рішень із питань його діяльності в організації, партисипативний менеджмент, по-перше, мотивує його до кращого виконання своєї роботи, по-друге — сприяє більшій віддачі, та вагомому внеску окремого працівника в життя організації. Таким чином, залучається потенціал людських ресурсів організації.

Основними елементами партисипативного менеджменту є тісний зв'язок з іншими теоріями мотивації, які основну увагу приділяють питанням, вплив у різних груп потреб, які впливають на поведінку людини. Участь працівників у прийнятті рішень, визначенні завдань і в їх подальшій реалізації сприяє задоволенню потреб. Завдяки широкій участі працівників у виробленні заходів для вдосконалення діяльності організації задовольняються потреби самореалізації, самоствердження.

Використання ідей партисипативного менеджменту дає менеджерам ключ до побудови системи мотивації працівників організації. Важливим також, є участь найманих працівників в управлінській діяльності, що не означає посягання на принцип єдиноначальності. Партисипація в жодному разі не зменшує значення, прав і відповідальності керівників. В основі їх стосунків з найманими працівниками є делегування повноважень, використання дорадчих принципів. Одночасно треба зауважити, що на рівні первинних структур (бригад, ланок) допускається повна виробнича автономія на базі самоуправління. У компетенцію таких структурних утворень входить досить широке коло виробничо-організаційних питань. Нарешті можна зазначити, що цілі партисипативного менеджменту полягають в тому, щоб, по-перше, досягти підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в організації, а по-друге, забезпечити ефективніше функціонування виробництва.

Висновок. Партисипативний менеджмент можна успішно використати на підприємствах, де висока частка творчих, працьовитих, старанних працівників і де можна вивчати можливість логічного зв'язку між самоврядуванням і мотивацією працівника.

Партисипативний менеджмент може бути реалізоване у наступних напрямках:

- працівники одержують право самостійно приймати рішення щодо того, як їм здійснювати трудову діяльність з виконання планового завдання;

- безпосередній керівник залучає їх до прийняття рішень із питань виробництва;
- працівникам надається право операційного контролю якості продукції, встановлюється особиста або групова відповідальність за кінцевий результат;
- працівники беруть особисту й групову участь в інноваційній, винахідницькій і раціоналізаторській діяльності з різними способами винагороди за впровадження інновацій;
- виробничі й функціональні підрозділи створюються з урахуванням побажань працівників. Цим досягається можливість перетворення неформальних груп на формальні підрозділи.

Література

1. Кризовий менеджмент для керівників: пер. с англ. – К.: Всеуито, Наук. думка, 2002. – 556 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
3. Управління людськими ресурсами: філософські засади / За ред. В.Г.Воронкової. – К.: ВД Професіонал, 2006. – 576 с.
4. <http://www.library.if.ua/book/3/370.html>.
6. http://www.pravo.vuzlib.net/book_z1266_page_46.html.
7. <http://masters.donntu.edu.ua/2002/fem/belan/diss/libr/12.htm>.

Summary

Bohdan Batyuk, Oksana Batyuk
PARTISIPATIVNIY MANAGEMENT AS ONE
FROM METHODS OF ACCEPTANCE ADMINISTRATIVE DECISIONS

The question of partisipativnogo management which studies the modern method of management is considered, that foresees his democratization, participation of the hired workers in the operations management. Development of partisipativnogo management foresees bringing of workers in to the management by organization. Workers can: to take part in acceptance of decisions, process of raising of purposes, in the decision of problems of organization. Workers have a right: to throw out suggestions, to produce the alternatives of decision of problems, to choose the final decision.

Стаття надійшла до редакції 22.03.2010