

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ
«ВСТУП ДО ФАХУ»**

Склав викладач: к.е.н Іщенко Л.Ф.

Конспект обговорений

на засіданні кафедри

менеджменту та логістики

Протокол № ___ від «___» _____ 2019р.

Завідуючий кафедри _____ Смирнова Н.В.

(підпис)

Кривий Ріг
2019

ЗМІСТ

Лекція 1. Менеджмент у системі управління 1.1. 1.1 Сутність і значення менеджменту 1.2. Функції менеджменту 1.3. Професійні завдання менеджера 1.4. Рівні менеджменту
Лекція 2. Функції і структури управління 2.1. Організація як об'єкт управління 2.2 Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства
Лекція 3. Управлінські рішення в менеджменті 3.1. Особливості управлінської праці; 3.2. Сутність, значення та завдання наукової організації праці.
Лекція 4. Функція планування 4.1. Документування в управлінській діяльності; 4.2. Планування діяльності підприємств.
Лекція 5. Функція організації 5.1. Організація робочого часу менеджера; 5.2. Організація роботи менеджера на підприємстві
Лекція 6. Функція мотивації 6.1. Сутність, види та напрями розвитку менеджерського потенціалу. 6.2. Характеристика творчого потенціалу особистості.
Лекція 7. Функція контролю 7.1. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими. 7.2. Організація контролю в командній роботі
Лекція 8. Логістика в системі менеджменту 8.1. Зміст і функції логістики в системі менеджменту 8.2. Види логістичних операцій на підприємстві
Лекція 9. Бухгалтерський облік в системі менеджменту 9.2. Мета обліку господарських процесів на підприємстві; 9.2. Користувачі бухгалтерської інформації.

Лекція 1.

Менеджмент у системі управління

План лекції

- 1.4. Сутність і значення менеджменту
- 1.5. Функції менеджменту
- 1.6. Професійні завдання менеджера
- 1.7. Рівні менеджменту

Література: 3 с. 4-11; 4 с. 2-4.

1.1. Сутність і значення менеджменту

Одним з головних складників успіху економічно розвинутих країн світу є використання менеджменту, науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією. Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо. У навчальній літературі поняття «менеджмент» тлумачать неоднозначно, а саме:

- 1) менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
 - 2) менеджмент – це влада та мистецтво керування;
 - 3) менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.
- Поміж менеджерів-практиків і вчених також не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту: одні вважають, що менеджмент – це професія, орієнтована на практичне управління (керування); а другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації з допомогою інших людей. Тому головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними; треті вважають, що менеджмент – це процес ухвалення раціональних рішень.

Галузевий стандарт підготовки бакалавра з менеджменту:

Менеджмент — спеціальність рівня «бакалавр»

Стандарт вищої освіти України за спеціальністю «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти затверджений і введений в дію наказом Міністерства освіти і науки № 1165 від 29 жовтня 2018 року.

Мета вивчення дисципліни: підготовка фахівців, здатних вирішувати практичні проблеми та складні спеціалізовані задачі, що характеризуються комплексністю та невизначеністю умов, у сфері управління організаціями та їх підрозділами.

Теоретичний зміст предметної області: парадигми, закони, закономірності, принципи, історичні передумови розвитку менеджменту; концепції системного, ситуаційного, адаптивного, антисипативного, антикризового, інноваційного, проектного менеджменту тощо; функції, методи, технології та управлінські рішення у менеджменті.

Загальнонаукові та специфічні методи дослідження (розрахунково-аналітичні, економіко-статистичні, економію-математичні, експертною оцінювання, фактологічні, соціологічні, документальні, балансові тощо); методи реалізації функцій менеджменту (методи маркетингових досліджень; методи економічної діагностики; методи прогнозування і планування; методи проектування організаційних структур управління; методи мотивування; методи контролювання; методи оцінювання соціальної, організаційної та економічної ефективності в менеджменті тощо). Методи менеджменту (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, технологічні); технології обґрунтування управлінських рішень (економічний аналіз, імітаційне моделювання, дерево рішень тощо).

Професійна діяльність бакалавра з менеджменту на первинних посадах полягає у:

- реалізації загальних функцій управління шляхом здійснення переважно адміністраторських та операторських і частково евристичних процедур праці;
- прийнятті оперативних рішень у межах своєї компетенції; функціональній та інформаційній підготовці проектів рішень;
- оперативному управлінні первинними підрозділами – лінійними (основна діяльність) або функціональними (підготовча та допоміжна діяльність), а також самостійними організаціями, які переважно не мають апарата управління;
- керівництві підлеглими, компетенція яких не вища за технічних службовців чи молодших спеціалістів.

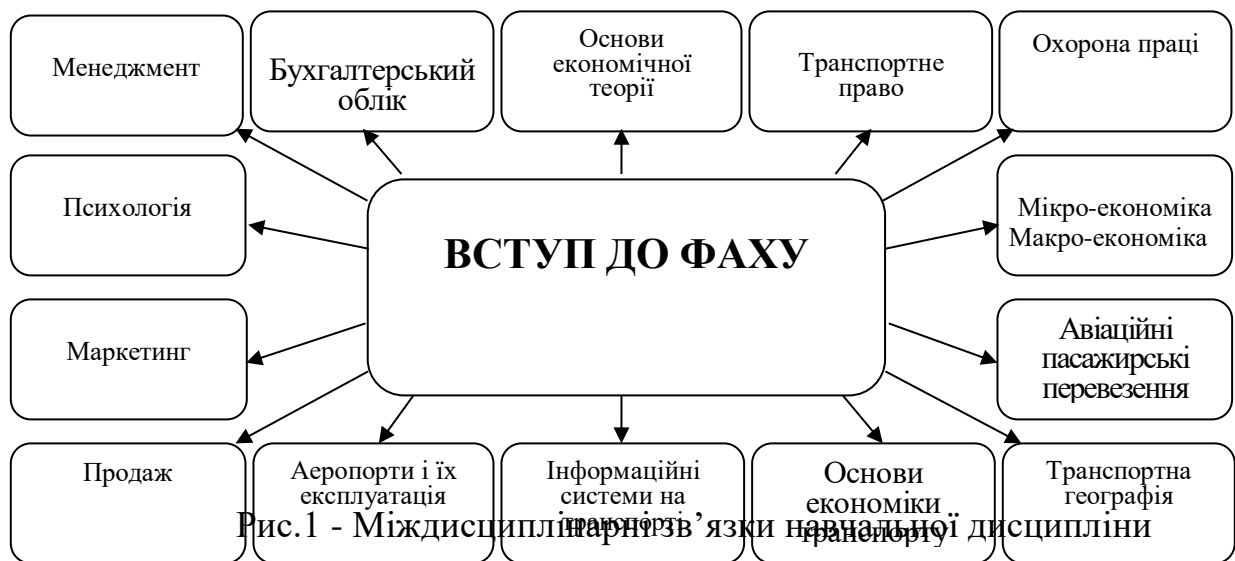


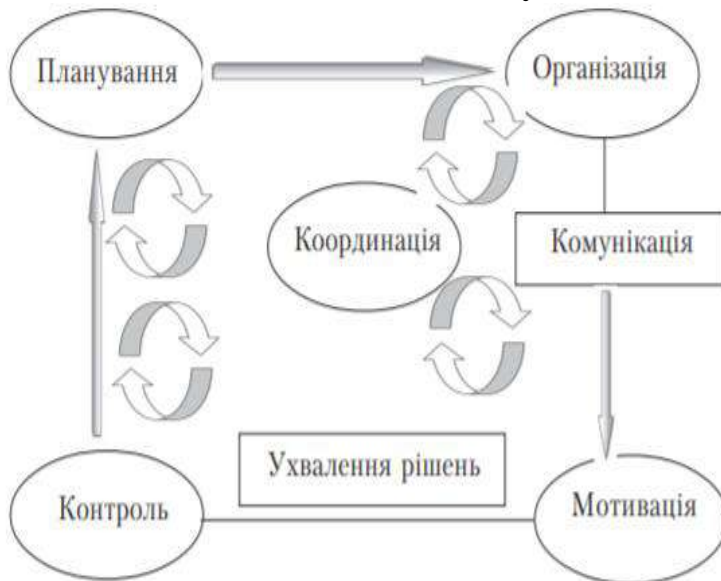
Рис.1 - Міждисциплінарні зв'язки навчальної дисципліни

Узагальнюючи вищенаведені визначення, можна зазначити, що менеджмент – це система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у

діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей (рис. 1.).



1.2 Функції менеджменту



Планувальна.

Розроблення тактичних та оперативних планів поточної діяльності, потреби у ресурсах, розвитку та конкурентоспроможності, бізнес-плану, нововведень в організаціях міського господарства, особистої праці.

Організаційна.

Поєднання усіх видів ресурсів, організація колективної праці по досягненню місії організації, координація праці, реалізація управлінських рішень, розподіл повноважень, робота з кадрами, соціальний захист персоналу, ведення діловодства.

Мотиваційна. Використання ефективних систем і моделей мотивації та оплати праці, створення та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Контрольна. Оперативне контролювання забезпеченості ресурсами, додержання технології, виконавської дисципліни, підготовка звітів про діяльність.

Координаційна. Оперативне регулювання та диспетчеризація діяльності, профілактика конфліктних ситуацій та вирішення конфліктів.

Отже, менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації для досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, потрібних для ефективного виконання завдань.

1.3.Професійні завдання менеджера

Професійний менеджмент як самостійний вид діяльності передбачає:

- 1) наявність як суб'єкта цієї діяльності фахівця- менеджера
- 2) як об'єкта – господарську діяльність організації загалом або її конкретну сферу (виробництво, збут, фінанси та ін.).

Чимраз вищі вимоги до управління обумовлені збільшенням розмірів підприємства, складністю технології, потребою володіння управлінськими навиками. В сучасних умовах усі рішення з фінансових, організаційних та економічних питань готують і виробляють професіонали у сфері організації управління, які здійснюють також спостереження і контроль за виконанням ухвалених рішень.

Отже, **менеджер** – це особа, яка професійно займається управлінською діяльністю і повсякденно керує функціями організації для збереження її основних пропорцій; це також фахівець, який наділений повноваженнями ухвалювати управлінські рішення і їх виконувати. Управлінська роль менеджера – це набір певних поведінкових правил, які визначають поведінку менеджера в конкретній ситуації. У контексті застосування менеджменту роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою. Ролі мотивуються повноваженнями і статусом менеджера та охоплюють сферу його взаємодії з підлеглими. Управлінські ролі менеджера поділяють на три групи (табл. 1)

Групи управлінських ролей менеджера

Вид управлінських ролей менеджера	Характеристика
Міжособистісні ролі менеджера	
<i>головний керівник</i>	офіційний символ, що є виявом юридичної особи під час виконання обов'язків правового чи соціального характеру. Праця керівника полягає в діях, до яких зобов'язує становище, потреба ухвалення рішень
<i>лідер</i>	здійснює мотивацію та активізує діяльність інших людей
<i>получна ланка (зв'язківець)</i>	забезпечує зовнішні контакти і організовує джерела для отримання інформації та послуг
Інформаційні ролі	
<i>приймач інформації</i>	опрацьовує інформацію, контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації
<i>розповсюджувач інформації</i>	передає інформацію згори вниз або знизу вгору різними способами (усно, письмово)
<i>представник організації</i>	передає інформацію про організацію назовні, представляє організацію, формує її імідж та репутацію; бере участь у засіданнях, письмових та усних виступах від імені організації
Ролі з ухвалення рішень	
<i>підприємець</i>	знаходить можливості для розвитку організації, розробляє й реалізує проекти, вдосконалює їх, контролює розробку інших проектів; здійснює бізнес-планування, розробку стратегії, впровадження інновацій, ініціює зміни в організації
<i>ліквідатор порушень (стабілізатор)</i>	коригує дії у разі несподіваних порушень процесу діяльності, усуває небажані ситуації
<i>розпорядник ресурсів</i>	відповідає за розподіл усіх ресурсів організації (коштів, часу, матеріалів, обладнання, персоналу і т. п.); складає бюджети та графіки, контролює їх виконання
<i>відповідальний за переговори</i>	веде переговори, укладає угоди з партнерами, клієнтами й установами різних форм власності та інших країн

Залежно від професійних компетенцій менеджера формується його управлінська поведінка за ознакою стосунків з підлеглим персоналом.

Сформовано такі три основні типи управлінської поведінки:

- автократичний;
- демократичний;
- ліберальний.

Автократичний тип менеджера характеризується одноособовим керівництвом, надмірною централізацією влади, особистим розв'язання абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Менеджер автократичного типу прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не дослуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їхні дії, вимагає

пунктуального виконання своїх вказівок. Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Працює багато, примушує працювати інших, зокрема в позаурочний час. Може йти на поміркований ризик.

Демократичний тип менеджера характеризується наданням підлеглим самостійності відповідно до їхніх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка й ухвалення рішень, створює потрібні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до персоналу і турбується про нього. Особисто займається тільки найскладнішими та найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим розв'язувати усі інші. Він намагається радитися з ними і дослуховується до думки колег, не підкреслює свої переваги і реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців.

Менеджер демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. Орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження інтелектуального і професійного потенціалу.

Ліберальний тип менеджера вирізняється безініціативністю і постійним очікуванням вказівок від вищої керівної ланки, небажанням брати на себе відповідальність за рішення і їхні наслідки. Менеджер-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Він непередбачуваний у діях, легко зазнає впливу оточення, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, бо може без серйозних підстав скасувати раніше ухвалені рішення. У взаємовідносинах з підлеглими ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у розв'язанні їхніх проблем, готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними стосунків, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих. Не може захищати власну думку та позицію у складних ситуаціях. Менеджер-ліберал не виявляє організаторських здібностей, слабо контролює та регулює діяльність

підлеглих, не може утримати «власних позицій», через що досить часто його організацією керує неформальний лідер.

Однак існують ситуації поєднання типів управлінської поведінки. Також потрібно зазначити, що наведені вище типи керівників дещо умовні. Тому в науковій і практичній площинах сформовано інші класифікації типів менеджерів. Так, проведені дослідження сучасної американської корпоративної культури показали, що в ній описують три основні типи менеджерів:

1) тип «майстра». Це менеджери, які дотримуються традиційної системи цінностей, включаючи етику і повагу до інших. Інших представників колективу вони оцінюють переважно з погляду того, наскільки творчо вони ставляться до своїх обов'язків. Менеджери з такою поведінкою зайняті власними творчими пошуками, і це виявляється не в змозі керувати складними і мінливими організаційними системами.

2) «борці з джунглями». Це менеджери, які прагнуть до влади. Їхні інтелектуальні ресурси спрямовані переважно на гарантування власної безпеки і благополуччя. Колег по роботі вони звичайно розглядають як конкурентів, а підлеглих – як засіб у боротьбі за владу.

3) «люди компанії». Вони ідентифікують себе з організацією, до якої самі належать. Характерними рисами їхнього характеру є прагнення до підвищення ступеня згуртованості організації, створення атмосфери співробітництва і дружелюбності, успішного розв'язання справ в умовах сильної конкуренції.

Сучасний менеджер повинен володіти багатьма важливими для його успішного професійного функціонування якостями, які можна звести до чотирьох основних груп.

1. Професійно-ділові: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, ухвалювати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику; вміння здійснювати антикризове управління тощо.

2. Адміністративно-організаційні: оперативність; вміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; вміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; вміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях; вміння доводити справу до кінця; інтернальність (усвідомлення, що від нього залежить успіх справи); внутрішній контроль; вміння формувати

єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; вміння організувати час тощо.

3. Соціально-психологічні: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; вміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ); вміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціальнопсихологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість і стресостійкість; почуття гумору; вміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4. Моральні: патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо. Резюмуючи сутність професійних завдань менеджера, зазначмо, що господарська діяльність підприємства вимагає такого типу поведінки, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, вміння залучати й використовувати для розв'язання поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел, домагаючись підвищення ефективності виробництва – отримання якнайбільшого результату при мінімальних затратах.

1.4. Рівні менеджменту

Об'єктивність процесів управління передбачає поділ управлінської праці. З огляду на його спрямування виокремлюють горизонтальний (призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами) і вертикальний (координація управлінської роботи) види поділу.



Наслідком вертикального поділу є створення рівнів управління, яким відповідають три групи менеджерів:

- менеджери низової ланки (операційні управлінці);
- керівники середньої ланки;
- керівники вищої ланки.

Рівні менеджменту передбачають поділ управлінської праці. Менеджери низової ланки (операційні управлінці) здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань та використанням ресурсів (сировини, устаткування, кадрів). Робота керівника нижчого рівня різноманітна, залежить від поставлених завдань; ступінь відповідальності керівників невисока, іноді в роботі присутня значна частка фізичної праці. Менеджери середньої ланки контролюють роботу менеджерів нижчого рівня і передають опрацьовану інформацію для менеджерів вищого рівня. Менеджер середньої ланки може очолювати підрозділ чи відділ в організації. Його професійна діяльність більшою мірою визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації загалом.

Менеджери готують інформацію для рішень, які ухвалюють керівники вищого рівня, і передають ці рішення, зазвичай після трансформації їх у технологічно зручній формі, у вигляді специфікацій і конкретних завдань низовим лінійним менеджерам.

Менеджери вищого рівня відповідають за розроблення і реалізацію стратегії організації, за ухвалення особливо важливих для неї рішень. До менеджерів вищого рівня відноситься керівний склад. Робота менеджера вищої ланки відповідальна, обсяг роботи великий, темп діяльності напружений. Їхня професійна діяльність в основному полягає в аналітичній діяльності.

Менеджери повинні ухвалювати управлінські рішення. На вищому рівні менеджменту:

- формулюють місію та встановлюють організаційні цілі;
 - розробляють загальнокорпоративну стратегію й основні шляхи її реалізації;
 - ухвалюють рішення про вихід на нові ринки, випуск нової продукції, залучення інвестицій;
 - розробляються заходи щодо адаптації організації до зовнішнього впливу.
- Відповідно менеджери цього рівня відповідають за розв'язання вищенаведених завдань на основі ключових багатофункціональних процесів. На підприємстві будь-якої сфери діяльності повинен бути чіткий розподіл функцій у роботі

менеджерів різних рівнів. Ієрархія управління є інструментом для реалізації цілей підприємства і гарантом збереження його системи.

Лекція 2.

Функції та структури управління

План лекції

2.1. Організація як об'єкт управління

2.2 Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства

Література: 2 с. 11-18; 4 с. 2-4.

2.1. Організація як об'єкт управління

Організаційна структура – один із основних елементів управління організацією. Вона характеризується розподіленням цілей і задач управління організацією. Структура управління – це організаційна форма розподілу праці по прийняттю і розподілу управлінських рішень.

Таким чином, під організаційною структурою слід розуміти сукупність управлінських звен, які розташовані в строгій підпорядкованості між керованою і керуючими системами.

До звен управління відносяться структурні підрозділи, а також окремі спеціалісти, які виконують відповідні функції управління або їх частину. До звен управління відносять менеджерів, які здійснюють регулювання і координацію діяльності декількох структурних підрозділів.

Під рівнем управління слід розуміти сукупність звен управління, які займають певну ступінь в системах управління організацією.

Типи організаційних структур:

лінійна;

лінійно-функціональна;

матрична.

Підприємницьке середовище організації складається з зовнішнього і внутрішнього середовища.

2.2. Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства

Внутрішнє середовище підприємства залежить від кваліфікаційних характеристик працівників підприємства.

Основні вимоги до кваліфікаційних характеристик професій працівників відображені в класифкаторі професій ДК 003:2010.

Основні поняття, якого:

Робота - певні завдання та обов'язки, що виконані, виконуються чи повинні бути виконані однією особою.

Кваліфікація - здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи.

У дипломі спеціаліста (молодшого спеціаліста) чи іншому документі про професійну підготовку кваліфікація визначається через назву професії (інженер-механік, економіст, токарь, секретар-стенографіст тощо).

Професія - здатність виконувати подібні роботи, які вимагають від особи певної кваліфікації.

Робота є статистичною одиницею, що класифікується відповідно до кваліфікації, необхідної для її виконання.

Кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією.

Необхідний рівень освіти досягається завдяки реалізації освітніх, освітньо-професійних та освітньо-наукових програм підготовки і має в цілому відповідати колу та складності професійних завдань та обов'язків.

Спеціалізація пов'язана як з необхідною галуззю знань, використовуваними інструментами чи устаткуванням, так і з продукцією, яка виробляється, або надаваними послугами і відповідає певною мірою деталізованому колу професійних завдань та обов'язків.

Ознаки класифікації розташовано в такій послідовності:

- рівень освіти (перший рівень класифікації - розділи професій);
- спеціалізація (другий, третій, четвертий - рівні класифікації, підрозділи, класи та підкласи професій);
- кваліфікаційний рівень робіт, що виконуються (п'ятий рівень класифікації - групи професій)

Найбільш складним є вид трудової діяльності, пов'язаний з реалізацією управлінських рішень. Це, передусім, зумовлено великою різноманітністю управлінських робіт.

Щоб привести їх в певну систему, доцільно виконувати окремі функції, які класифікуються за об'єктами і напрямками керуючого впливу, за етапами виконання трудового процесу або за іншими аспектами.

Досить діючий інструмент нематеріальної мотивації в умовах функціонування великого підприємства — редизайн праці, що являє собою метод збагачення виробничих задач.

Це метод, що спирається, подібно будь-якій мотиваційній моделі, на застарілу і багаторазово трансформовану «піраміду потреб» А. Маслоу і більш свіжі (1976—1980 рр.) теорії Р. Хекмена і Г. Олдхема.

Редизайн праці є найбільш дієвим в умовах реалізації тривалих і коштовних проектів. Метод полягає в тому, щоб розвинути у співробітника свідомість цінності своєї праці і почуття відповідальності за якість і обсяг продукції. Досягається цей «психологічний стан» (відповідно до термінології Р. Хекмена і Г. Олдхема) за допомогою ряду наступних процедур: сполучення доручених співробітникові робіт, формування робочих груп, створення ефективних комунікаційних каналів і посилення вертикального навантаження.

Метод редизайна праці містить у собі наступні складові:

- розмаїтість висунутих задач, що дозволить уникнути рутинності праці, а також сприяє накопиченню досвіду співробітником і розвитку його творчого потенціалу;

- завдання, що виконується співробітником від початку і до кінця, сприяє розвитку почуття відповідальності;

- усвідомлення значущості виконаного завдання (для компанії, відділу, людей або країни);

- максимальне розширення автономності співробітника в процесі виконання завдання, що розвиває навички прийняття самостійних рішень

У підприємстві існують дві внутрішні форми розподілу праці:

1) горизонтальна: розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності;

2) вертикальна: відокремлення роботи з координування дій від самих дій. Діяльність з координування роботи інших людей і складає сутність управління. Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за такими напрямками:

1) загальне керівництво — розробкам реалізація головних, перспективних напрямків діяльності підприємства;

2) технологічне керівництво — розробка і впровадження прогресивних технологій (раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації і автоматизації виробництва).

2.3. Методи нормування управлінської діяльності

Уважне спостереження за роботою менеджера дозволяє погодитися із ствердженням С.Н. Паркінсона про те, що для марної витрати часу границь практично немає. Нестача часу не дозволяє успішно справлятися з покладеними обов'язками, приводить до перенапруженості в процесі роботи. Слова "у нас немає часу", часто повторювані деякими менеджерами, є яскравим показником недостатнього уміння управління своїм робочим часом і недостатньо ефективної організації праці. Дослідження показують, що у зв'язку з невмінням правильно розподіляти час корисна зайнятість менеджерів не перевищує 70-80%.

Складаючи план, використовуйте пропорцію 60:40, тобто основне правило планування часу:

- 60% – запланований час;

- 20% – непередбачений час;

- 20% – спонтанний час

Для удосконалення організації управлінської праці необхідно проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою (вибір методу залежить від задач і їх масштабів):

1. порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами (проте на багато управлінських робіт нормативи відсутні, тому доцільно застосовувати інші методи);

2. методу порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня;

3. хронометражу - спостереження і вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих елементів операції, що повторюється, або її загалом для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм. Психологічно він неприємний для працівника, але грає дуже важливу роль в справі наукової організації праці, зокрема, управлінської. Хронометраж використовується, якщо операції дуже короткочасні (наприклад, конвертування); необхідно вивчити окремі їх елементи, що повторюються, важливі в даний момент; врахувати усі витрати часу на операцію. Він може бути:

- безперервним;
- вибірковим (для окремих елементів операцій);
- цикловим (застосовується при спостереженні за найкоротшими елементами шляхом об'єднання їх в групи у різних комбінаціях).

При підготовці до хронометражу операцію, що досліджується, поділяють на елементи - комплекси прийомів, дії, рухи і встановлюють їх межі, що визначаються фіксажними точками - різко вираженими моментами початку і закінчення, визначають необхідну кількість спостережень. Спостереження фіксуються на спеціальному спостережливому листі. Потім дані обробляються, виключаються дефектні виміри і визначається середня тривалість кожного елемента операції.

Безпосереднім об'єктом хронометражу є оперативний або підготовчо-заклучний час на машинно-ручних роботах. У результаті можна зробити розрахунок середньої тривалості тієї або іншої операції (Тср.оп.) за формулою:

$$T_{ср.оп.} = \frac{\text{Тривалість усіх операцій}}{\text{Кількість операцій}}$$

Знання середньої тривалості операції і її окремих елементів допомагає удосконалити її структуру, оптимізувати витрати часу.

4. методу спрощених спостережень (передбачає використання звичайного годинника);

5. фотографії робочого часу (ФРЧ) застосовується для встановлення структури його витрат протягом робочого дня менеджера (використовується, якщо відхилення витрат часу від середньої величини перевищують 10% і треба з'ясувати їх причини).

На основі даних фотографії робочого часу (в хвиликах) можна отримати декілька корисних показників, зокрема:

1. Коефіцієнт використання робочого дня (Кв.р.д):

$$Кв.р.д. = \frac{ПЗ+ОП+ОМ+ВОП \text{ (у хвиликах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвиликах)}},$$

де: *ПЗ* - підготовчо-заклучний час;

ОП - оперативний час;

ОМ - час обслуговування робочого місця;

ВОП - нормативний час на відпочинок і особисті потреби.

2. Коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівника (Кв.р.ч.):

$$Кв.р.ч. = \frac{ПП - ВОП \text{ (у хвиликах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвиликах)}},$$

де *ПП* - перерви, що залежать від працівника.

3. Коефіцієнт втрат робочого часу, що не залежать від працівника (Кв.р.ч.):

$$Кв.р.ч. = \frac{ПН \text{ (у хвиликах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвиликах)}},$$

де *ПН* - втрати робочого часу, що не залежать від працівника. На основі даних показників можна визначити:

4. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок

$$\text{усунення втрат часу } Кп.п.п.: \frac{ПП-ВОП+ПН}{ОП}$$

На різних етапах кар'єри людина задовільняє різні потреби:

Попередній етап включає навчання в школі, середню та вищу освіту (триває до 25 років). За цей період людина може змінити декілька різних робіт в пошуках роду діяльності, що задовільняє і відповідає його можливостям. Якщо він одразу відшукує такий вид діяльності, починається процес самозатвердження його особистості, він турбується про безпеку існування.

Далі настає етап становлення, який триває приблизно п'ять років від 25 до 30 років. В цей період працівник освоює обрану професію, придбає необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самозатвердження і з'являється потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, власне здоров'я. Звичайно в такому віці створюються і формуються сім'ї, тому з'являється бажання отримати заробітну платню, рівень якої був би більший за прожитковий мінімум.

Етап просунення зазвичай триває від 30 до 45 років. В цей період відбувається процес росту кваліфікації, працівник просувається службовою драбиною. Накопичується багатий практичний досвід, зростає потреба в самозатвердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається сомовираження працівника як особистості. В цей

період значно менше уваги приділяється задоволенню потреб в безпеці, зусилля працівника зосереджуються на питаннях, що стосуються розмірів оплати праці та стану здоров'я.

Етап збереження характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Наступає пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання. Працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчим сомовираженням, можливий підйом на нові службові сходинки.

Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена увага до себе, до оточуючих, досягнувши свого положення чесною працею, і до себе зі сторони оточуючих. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволені, його продовжує цікавити рівень оплати праці, проявляється все більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участь в прибутках, капіталі своєї та інших організацій, купівля акцій, облігацій).

Етап завершення триває від 60 до 65 років. Працівник починає готуватися до виходу на пенсію. В цей період йдуть активні пошуки достойної заміни та навчання кандидата на посаду, що звільняється. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри (працівник отримує менше задоволення від роботи та відчуває стан психічного та фізіологічного дискомфорту), самовираження та повага до себе та до інших подібних із його оточення людям досягають найвищої точки за весь період кар'єри.

Лекція 3

Управлінські рішення в менеджменті

План лекції:

3.1. Особливості управлінської праці;

3.2. Сутність, значення та завдання наукової організації праці.

Література: 3 с. 18-25; 4 с. 8-10.

3.1. Особливості управлінської праці

Управління як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, задачами, яке воно вирішує, з іншого, - його предметом, засобами і самою роботою з управління.

Управлінська праця - переважно розумова праця. Вона, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника. Невипадково тому оцінка діяльності керівників (і, насамперед, вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства.

Найважливіше рішення, яке приймає людина у своєму житті – це вибір кар'єри. Науковець Джон Л. Голланд дослідив теорію вибору кар'єри,

вважаючи, що вибір кар'єри є виразом особистості, а не випадковою подією, що досягнення людини у тому чи іншому виді кар'єри залежить від відповідності між особистістю даної людини й обставинами роботи.

Згідно даної теорії кожна людина у процесі вибору кар'єри відноситься до одного із шести типів особистості:

1. Реалістичний тип – люди, які мають технічні або механічні здібності, люблять працювати з предметами, машинами.

2. Дослідницький тип – люди, які люблять спостерігати, навчатися, досліджувати, аналізувати, вирішувати.

3. Артистичний тип – люди, які люблять працювати у неформальних ситуаціях, використовуючи свої здібності, інтуїцію, творчість та уявлення.

4. Соціальний тип – люди, які люблять працювати разом, допомагаючи іншим.

5. Підприємницький тип – люди, які люблять здійснювати вплив, управляти іншими для досягнення цілей.

6. Конвенційний тип – люди, які люблять працювати з даними, мають здібності до розрахунків за інструкціями

3.2. Сутність, значення та завдання наукової організації праці.

Організація власного робочого дня повинна відповідати основному принципу: «Робота має підпорядковуватися мені, а не навпаки».

Існує 23 правила оптимальної організації робочого дня, які можна розділити на 3 основні групи:

- правила початку робочого дня;
- правила основної частини робочого дня;
- правила заключної частини робочого дня.

1. Правила початку робочого дня: - розпочинайте день з позитивним настроєм; - починайте працювати по можливості в один і той же час; - перепроверяйте план на день, складений напередодні; - спочатку – основні задачі; - розпочинайте одразу, без розкачування; - узгоджуйте план з секретарем (він буде ефективніше працювати і вбереже керівника від непотрібних завад); - зранку займайтеся складними і важкими справами, оскільки пізніше менеджер зазвичай буває зайнятий поточними справами.

2. Правила основної частини робочого дня: - добре підготуйте свою роботу; - впливайте на фіксування термінів у власних інтересах; - перепроверяйте всі дії з точки зору їхньої необхідності; - відхиляйте невідкладні проблеми, що виникли додатково; - уникайте незапланованих імпульсивних дій; - своєчасно робіть паузи в роботі та дотримуйтеся розміреного темпу роботи; - незначні

однорідні завдання виконуйте серійно (при цьому підготовка здійснюється лише один раз і протягом певного часу курівник сконцентровано виконує однорідну роботу, за рахунок чого досягається економія часу); - раціонально закінчуйте розпочате (відволікання і наступне повернення до роботи вимагає деякого часу, тому розпочату справу необхідно довести до завершення, або ж переривати в доречному місці) - використовуйте незаплановані вільні проміжки часу для підготовчої або рутинної роботи; - працюйте антициклічно (тобто на початку дня доцільно займатися найважливішими справами, а в більш неспокійний період – менш важливими справами); - викроюйте спокійну годину; - контролюйте час та плани.

3. Правила заключної частини робочого дня: - завершуйте розпочаті найбільші справи; - контролюйте результати та здійснюйте самоконтроль; - складайте план на наступний день; - кожен день має мати свою кульмінацію.

Існують 2 методи планування:

- 1) “60:40”
- 2) Методом «Альпи»

До найбільш важливих принципів і правил планування часу варто віднести наступні: – основне співвідношення “60:40” – планувати варто 60% свого часу, тому що завжди виникають справи, які важко передбачити заздалегідь; – аналіз видів діяльності і витрати часу – документування і перевірка того, як фактично витрачається час; – складання загального списку усіх задач на майбутній плановий період з доданням невиконаних задач попереднього періоду; – регулярність – системність – послідовність – доведення справи до кінця; – реалістичне планування – планувати стільки задач, скільки реально можна виконати; – цілеспрямованість – плани складаються не для полегшення життя, а для досягнення мети; – заповнення часових втрат – незаплановані витрати часу заповнювати негайно, у той же день; – перенос незробленого – невиконані задачі включати в план наступного періоду; – фіксація результатів, а не дій – у формулярі записувати результати, досягнення, цілі, кількісні і якісні характеристики; – встановлення часових норм – відводити на всі задачі стільки часу, скільки в дійсності необхідно; – терміни виконання – встановлювати точні терміни для всіх видів діяльності; – встановлення пріоритетів (ступеня важливості) – точно визначити, якій справі який пріоритет надається; – рятування від поспішності – відрізнити важливе від спішного: саме термінова (спішна) справа не завжди буває найважливішою, однак саме спішні і “невідкладні” справи займають велику частину робочого часу; – делегування справ – визначити відразу, які справи варто виконувати особисто, а які можна передоручати; – повторний огляд – переробка – систематична перевірка плану щодо повної реалізації наміченого і коригування планів; – часові блоки і спокійні години – резервувати тривалі безупинні періоди часу для великих

задач і більш короткі проміжки для декількох дрібних справ; – рутинна робота – планувати час для читання звітів і іншої обов'язкової нетворчої роботи; – альтернативи – плануючи роботу, пам'ятати, що завжди є інший шлях чи рішення; – розмаїтність – чергування виконання довгострокових і короткострокових планів; – узгодження власних планів із планами заступників і помічників; – письмова форма – усі плани фіксуються в спеціальних формулярах.

Планування робочого дня методом «Альпи»

План роботи на день будується на основі тижневого плану роботи. Він є останнім і найбільш важливим ступенем в системі планування часу. Запропонований до практичного застосування метод “Альпи” розроблений німецькими фахівцями. Він досить простий, зручний, вимагає мало часу: після нетривалої практики складання плану на майбутній робочий день займає 10-15 хвилин. Складання щоденного плану містить п'ять етапів: складання завдань, оцінка тривалості, резервування часу, прийняття рішень щодо пріоритетів, скорочень і передоручень, контроль і перенесення незробленого. Складання завдань. Починати варто зі складання списку всього, що треба зробити завтра: – задачі місячного і тижневого планів; – задачі, не виконані сьогодні; – додаткові справи (що виникли поза планами); – задачі, терміни виконання яких минають завтра; – задачі, проміжні терміни виконання яких необхідно витримати; – періодично виникаючі задачі. Варто намагатися скласти список задач так, щоб у першу чергу розподілити їх за пріоритетами, тривалістю виконання, можливостями забезпечити їхнє виконання найбільш раціональним способом (телефон, оптимальний маршрут руху, можливість сполучення операцій). При складанні списку рекомендується максимально використовувати умовні знаки і скорочення

До економічних задач НОП належать:

- підвищення продуктивності праці, економія живої праці, що витрачається при виконанні трудових операцій;
- найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів;
- використання найбільш прогресивних методів і прийомів праці, скорочення або повна ліквідація витрат робочого часу;
- створення сприятливих умов праці;
- підвищення рівня нормування праці.

Соціальні задачі НОП - це всебічний розвиток людини в процесі праці, виховання свідомого відношення до праці, розвиток творчої ініціативи, підвищення освітнього рівня і ділової кваліфікації кадрів і перетворення праці в першу життєву потребу.

Психологічними задачами НОП є забезпечення умов для збереження в процесі праці здоров'я, стійкої працездатності людини, полегшення праці, підвищення його змістовності і привабливості.

Економічні, психофізіологічні і соціальні задачі НОП тісно пов'язані між собою. Впровадження наукової організації праці дає найкращий результат тільки тоді, коли її застосування носить комплексний характер по всьому підприємству загалом.

Основними задачами наукової організації праці є:

- підвищення продуктивності праці, зростання освітнього і культурного рівня робітників, використання в організації праці наукових досягнень і передового досвіду;
- поліпшення умов праці;
- всебічний облік і контроль за мірою праці, матеріальне стимулювання працівників;
- правильний підбір кадрів, виховання відповідальності, дисципліна праці;
- розвиток творчої активності робітників, залучення їх до роботи в області НОП.

Лекція 4

Функція планування

План лекції:

4.1. Документування в управлінській діяльності;

4.2. Планування діяльності підприємств.

Література: 3 с. 30-38; 4 с. 12-18.

4.1. Документування в управлінській діяльності

Документація - це сукупність однорідних за функціональним призначенням і взаємопов'язаних документів.

Для оформлення організаційно-розпорядчих документів використовують спеціальні бланки.

Бланк - це стандартний аркуш паперу з відтвореною на ньому постійною інформацією і місцем для змінної інформації.

Більшість організаційно-розпорядчих документів оформлюють на бланках.

На чистих аркушах паперу можна складати другорядні документи, які не виходять за межі підприємства.

Застосування бланків прискорює фіксування і сприйняття інформації, скорочує трудомісткість робіт з документування, створює умови для використання технічних засобів обробки документів, підвищує культуру роботи з ними.

4.2. Планування в діяльності підприємств

У процесі аналізу виробничої діяльності підприємства виділяють наступні напрямки:

- 1) планування виробництва, напруженість та обґрунтованість планів діяльності як підприємства в цілому, так і його окремих виробничих підрозділів;
- 2) оцінка виконання планів виробництва, постачання та реалізації продукції, динаміки обсягів виробництва;

3) визначення основних факторів, що впливали на загальні обсяги виробництва протягом останніх років, і зокрема у звітному періоді;

4) взаємозв'язок і взаємозумовленість показників обсягу виробництва, реалізації, асортименту, якості виробів тощо;

5) визначення внутрішньогосподарських резервів зростання обсягів випуску продукції та реалізації, а також розробку заходів щодо їх використання.

Завданнями аналізу виробництва продукції є:

1. Оцінка виконання плану й динаміки виробництва.

2. Оцінка оптимальності й напруженості плану.

3. Виявлення й визначення основних факторів, що впливають на обсяги виробництва.

4. Розкриття взаємозв'язку й взаємообумовленості показників обсягу виробництва, реалізації, асортименту, якості продукції.

5. Виявлення внутрішніх резервів підприємства зі збільшення випуску продукції та розробка організаційно-технічних заходів щодо їх використання.

Джерелами інформації для аналізу виробництва є статистична звітність з виробництва продукції, оперативні плани-графіки, планові матеріали відповідних відділів, бухгалтерські дані про випуск, відвантаження й реалізацію продукції, "Баланс" (Форма 1), «Звіт про фінансові результати» (Форма №2), статистичний «Звіт про основні показники діяльності підприємства».

Аналіз діяльності промислового підприємства починають із:

- вивчення продукції, аналізу обсягу виробництва продукції починається з вивчення динаміки валової й товарної продукції, розрахунку темпів зростання й приросту виробництва;

- аналіз асортименту і структури випуску продукції.

Асортимент - перелік видів продукції із зазначенням обсягів випуску, які виробляються на підприємстві.

Номенклатура випуску - характеризує тільки обсяг, різноманітність продукції, що виробляється.

Структура — це співвідношення окремих виробів у загальному обсязі виробництва, вираженому здебільшого у відсотках.

Зміна асортименту в порівняно з планом приводить до асортиментних, а структури випуску — до структурних зрушень. Узагалі, ці явища тісно пов'язані одне з одним, і тому ми маємо єдині асортиментно-структурні зрушення у випуску продукції.

Розрахунок показників виконання плану з асортименту здійснюють трьома способами:

1. **Спосіб найменшого числа**, його суть полягає у виборі меншої із двох сум. Береться фактична сума, але за умови, якщо вона не перевищує планове завдання.

2. **Спосіб найменшого відсотку виконання плану** - за другим способом беруть як загальний показник найменший серед усіх виробів відсоток виконання плану.

3. Співвідношення кількості виробів з повним виконанням плану й кількості планових позицій. Цей показник пов'язаний із номенклатурою продукції, звідси і його назва — коефіцієнт номенклатурності.

Аналіз якості продукції ґрунтується на системі численних показників, серед яких слід виділити:

- загальні й часткові,
- прямої й побічної дії.

Надійним показником якості може бути відповідність міжнародним стандартам. Крім того, використовують такі загальні об'єктивні показники якості:

- сортність (легка, харчова, хімічна промисловість, інші галузі);
- марочність (харчова промисловість, промисловість будівельних матеріалів);
- вміст корисних речовин або шкідливих домішок (% до загального обсягу або ваги);
- строк служби (ресурс) і надійність;
- призначення одного з часткових показників якості як єдиного провідного (міцність металів, калорійність харчів, теплотворність палива тощо).
- У процесі аналізу вивчають і такі *побічні показники якості продукції*:
- гарантійний термін роботи, кількість і вартість гарантійних (безкоштовних для споживачів) ремонтів у розрахунку на один виріб;
- наявність рекламацій, їх кількість і вартість;
- відсоток браку;
- зниження сортності продукції за межами підприємства;
- відсоток повернення продукції на виправлення дефектів;
- відповідність моді;
- наявність і рівень попиту на даний виріб тощо.

Сортність використовують щодо продукції, в якій допускаються певні несуттєві відхилення деяких ознак і якостей від чинних стандартів і технічних вимог (ТУ, ДСТУ, ISO). Зважаючи на кількість передбачених сортів і співвідношення їх у загальному обсязі виробництва, визначають середній показник сортності як за планом, так і фактично.

Лекція 5

Функція організації

План лекції:

- 5.1. Організація робочого часу менеджера;
- 5.2. Організація роботи менеджера на підприємстві

Література: 3 с. 4-11; 4 с. 2-4.

5.1. Організація робочого часу менеджера

Обсяг функцій, покладених на керівника, значно перевищує його фізичні та часові можливості. Йому доводиться приймати рішення щодо пріоритетності

справ. Часто, намагаючись виконати великий обсяг роботи, він розпорошує свої сили на окремі, часто не суттєві справи, які лише здаються необхідними. Наприкінці напруженого робочого дня такі керівники доходять до висновку, що хоч зроблено нібито чимало, однак важливі справи лишилися або не закінченими, або взагалі не зрушили з місця. Успішні менеджери, встигаючи вирішувати під час робочого дня безліч питань, певний час бувають зайняті одним завданням.

Причиною цього є прийняття однозначних рішень про першочерговість справ, складання відповідного переліку пріоритетів та дотримання його.

Визначити пріоритетність - означає прийняти рішення про те, котрим із задач слід надати першочергового, другорядного тощо значення. Всі справи виконати неможливо.

Взагалі визначення пріоритетності є такою звичайною справою, що часто виконується підсвідомо, в той час як свідоме визначення однозначних пріоритетів, послідовне і системне виконання планових завдань відповідно до їх черговості.

Визначення першочерговості справ є досить складним завданням. У теорії менеджменту є рекомендації, які полегшують вибір пріоритетних справ. Це використання принципу Паретто, методів АБВ-аналізу та матриці Ейзенхауера(колишнього президента США).

Принцип Паретто у загальному вигляді полягає в тому, що всередині даної множини окремі малі частини виявляють набагато більшу значущість, ніж це відповідає їх питомій вазі у цій множині. Цей принцип несподівано знайшов безліч підтверджень на практиці, у тому числі й у господарській практиці підприємств. Зокрема, за даними інвентаризацій, 20 % запасів сировини або товарів складають 80 % його вартості; 20 % клієнтів у залі ресто-рану забезпечують 80 % виручки, 20 % помилок зумовлюють 80 % втрат, і навпаки.

Принцип Паретто(співвідношення 80:20) застосовується і в управлінні. Перенесення його на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі 20 % трудовитрат на дійсно важливі проблеми забезпечують 80 % результату, на решту роботи, що витрачаються на другорядні проблеми, припадає тільки 20 % результату. Тим самим, принцип Паретто вказує керівникам на неоднакову важливість вирішуваних завдань, націлює на першочергове виконання «життєво важливих» робіт.

Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу був виведений з практики і базується на таких закономірностях:

f - найважливіші завдання(категорії А) складають приблизно 15 % усієї кількості завдань, котрими займається керівник. Значущість же цих справ, з точки зору внеску в досягнення мети, складає приблизно 65 %; найважливіші завдання категорії А обов'язково мають бути виконані особисто керівником. На них слід виділяти 65 % запланованого часу;

- на важливі завдань(категорії Б) припадає в середньому 20 % загальної кількості 20 % значущості завдань і справ керівника; важливі завдання категорії Б мають обіймати 20 % запланованого часу. Якщо потрібно більше часу на виконання справ категорії Б, їх можна делегувати підлеглим;

f - менш важливі й несуттєві завдання(категорії В) складають 65 % від загальної кількості завдань, але всього 15 % значущості всіх справ, котрі має виконувати менеджер; на менш важливі завдання категорії В слід виділяти 15 % запланованого часу. Практично всі незначущі справи мають бути делеговані підлеглим.

5.2. Організація роботи менеджера на підприємстві

Організація праці— це її структуризація, що передбачає формування змісту праці і часового зв'язку людини з трудовим процесом з метою підвищення дохідності підприємства й одночасно привабливості робочих місць, а також ступеня задоволення працею.

Структуризація праці спирається на висновки психології щодо поведінки і динаміки груп. Поведінка людей значною мірою визначається можливістю задовольнити важливі для кожного потреби. Можливості розширюються з підвищенням активізації мотивації людини відповідним формуванням змісту праці.

Автоматизоване вирішення цих завдань, як правило, не передбачає однозначної відповіді на запитання. Для прийняття остаточного рішення потрібно враховувати безліч факторів,

у тому числі таких, що не мають кількісної оцінки й належать до соціальної сфери.

Основні завдання АРМ адміністративного управлінського персоналу

одержання довідок про основні показники, що характеризують поточний стан виробничо-господарської діяльності об'єкта управління;

аналіз виробничої діяльності об'єкта управління й виявлення очікуваних відхилень

від плану, які належить до компетенції даного керівника;

• інформаційна підтримка процесу прийняття рішень, спрямованих на ліквідацію

відхилень від плану: виявлення причин і винуватців, пропозиція рішень щодо типових

ситуацій, моделювання діяльності об'єкта управління у разі прийняття конкретного рішення тощо;

збір статистики з прийняття управлінських рішень;

прийняття колегіальних рішень у процесі телефонних нарад, телеконференцій;

контроль виконавчої дисципліни;

контроль якості управлінських рішень підлеглих лінійних керівників;

□ складання плану особистої роботи керівника з наступним нагадуванням строків виконання.

Принцип системного підходу до створення АРМ керівників проявляється в тому, що ін-формаційні бази всіх АРМ пов'язані з інформаційною базою АСУ, а також між собою. При

цьому керівник може користуватися не тільки відфільтрованою й узагальненою інформаці-єю, але в разі потреби й деталізованою.

Оскільки традиційна технологія особистої роботи менеджера істотно відрізняється від

технології машинної обробки інформації на персональній ЕОМ, інтерфейс діалогу керівни-ка з ЕОМ має бути достатньо простим(дружнім).

Ефект від впровадження АРМ адміністративного управлінського персоналу виявляється

в поліпшенні праці об'єкта управління завдяки науковій обґрунтованості, комплексності й

оперативності управлінських рішень. Підвищується дисципліна управлінських працівників,

скорочується кількість термінових викликів до керівництва.

Значна економія часу роботи керівників дозволяє їм більше приділяти часу роботи з лю-дьми й соціальним питанням.

Характеристика основних видів забезпечення автоматизованих робочих місць. До основних видів забезпечення АРМ належать: організаційне, технічне, програмне, лінгвісти-чне й інформаційне.

Організаційне забезпечення включає вирішення питань перебудови організаційної структури управління підприємством у зв'язку з автоматизацією, перерозподіл посадових обов'язків між виконавцями.

Лекція 6

Функція мотивації

План лекції:

6.1. Зміст мотивації;

6.2. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність та види.

6.3. Методи подолання конфліктів.

Література:3 с. 35-42; 4 с. 13–15.

6.1. Зміст мотивації

Одним з яскравих показників успішності менеджменту і всієї організації є самомотивація співробітників - їх здатність в багатьох складних і відповідальних ситуаціях тривалий час обходитися без зовнішнього позитивного підкріплення. Часто для таких людей головним стимулом є самореалізація, відповідна їх "карті мотиваторів", яка означає свій для кожної людини набір особистих пріоритетів. З одного боку, це може бути зручно керівнику: йому не треба прикладати значних зусиль для додаткової мотивації,

але з іншого - співробітник часто стає погано керованим, особливо при часткової або повної втрати інтересу до роботи, він легко залишає компанію в ситуації, коли самореалізація стає неможливою.

снують деякі управлінські прийоми, що сприяють розвитку навичок самомотивації у співробітника таким чином, що вони будуть грати в його житті позитивну роль.

Рефреймінг - це спеціальний прийом, який дозволяє побачити ситуацію, факт, дія під іншим, незвичним для людини кутом зору. У класичному прикладі оптиміст бачить склянку з водою наполовину заповненою, песиміст ж вважає його наполовину порожнім. Знаючи, яка установка для співробітника є пріоритетною - позитивна "прагнення" або негативна "уникнення", - цілком можливо частково спрогнозувати його дії в тій чи іншій ситуації. Керівники з допомогою спеціальних прийомів можуть впливати на формування позитивного сприйняття дійсності у підлеглих, розвивати у них уміння бачити інший бік подій.

Рефреймінг може будуватися за декількома принципами:

- позитивне переформулювання повідомлень: "Ми даємо тобі додатковий проект, щоб ти міг проявити себе і довести свою здатність до подальшого зростання" (замість: "Ти отримуєш додаткове навантаження за ті самі гроші");
- виявлення переваг будь-якій ситуації або кожного якості людини, використання у формулюваннях слова "зате": "Він повільний, зате ретельно все перевіряє і не допускає помилок";
- постановка факту або ситуації у вигідний для порівняння ряд: "Наш відділ завантажений набагато менше ніж бухгалтерія", "Ти зараз робиш цю роботу швидше, ніж три місяці тому";
- використання контрастів зі словом "або": "Краще, якщо я пообіцяю тобі необхідні кошти, або скажу про реальні ресурси, які можу гарантувати?"

Використання рефреймінг ні в якому разі не має на увазі обману: всі факти, що характеризують інший бік події, явища або якості людини обов'язково повинні відповідати дійсності. Бажано, щоб керівники, рекомендуючи цей прийом співробітникам, показували також його переваги для самомотивації.

Практика показує, що люди, які регулярно використовують його, значно більше задоволені і щасливі, причому не тільки на роботі, а й в особистому житті.

Щоб сформуванню успішну модель поведінки, керівник у процесі управління та мотивації може зробити наступні дії:

- делегувати підлеглим повноваження і відповідальність і контролювати їхню подальшу діяльність;
- прищепити працівникам необхідні навички вирішення складних і конфліктних ситуацій;
- знаючи мотиви кожного співробітника, "прив'язати" самостійне рішення виникаючих проблем до одного або кількох із них. Наприклад, для

людини стимулом є похвала, отже, керівнику потрібно схвалювати дії співробітника найбільше саме тоді, коли він бере на себе ініціативу у вирішенні проблеми. Якщо мотиватор - результат, то бажано пов'язувати його досягнення з пошуком виходу зі складної ситуації, якщо інтерес - то показати, наскільки цікавий і варіативний шлях виходу з конфліктів та прийняття рішень для подолання проблем;

- надати алгоритм дій: при виникненні складної ситуації повідомити про неї керівника, запропонувати варіанти виходу з неї, проаналізувати ймовірність успіху кожного з них і тільки після цього дізнатися думку керівника. Такий підхід привчає співробітників до самостійності і формуванню почуття відповідальності за результат своїх дій. Крім того, він дає їм абсолютно необхідний в бізнесі навичка - вирішувати проблеми, а не уникати їх.

Існує безліч стереотипів. Деякі з них такі:

1. Людей мотивують тільки гроші.
2. Керівники концентруються лише на одному стимулі співробітника, ігноруючи інші (це неминуче веде до зменшення варіантів впливу на людину та її мотивації, як наслідок, до зниження керованості).
3. Успішний співробітник успішний у всьому.
4. Якщо людина один раз повівся негативно, то також він буде надходити і в майбутньому.
5. Якщо він працював у певній сфері, то все життя повинен вести свою діяльність саме в ній.
6. Довго працювати в одній організації - ознака лояльності.
7. Багаторічна робота в одній компанії означає стагнацію, зупинку в своєму розвитку.
8. Кожну людину мотивує можливість кар'єрного росту.

Як відійти від стереотипів, підвищити рівень креативності та ефективності у прийнятті рішень та управлінні різними ситуаціями? Для цього існує декілька прийомів і методів, які випробувані не одним людиною:

1. запропонувавши один варіант дій, завжди шукати другий, а краще - кілька;
2. намагатися знаходити якомога більше протилежних пояснень вчинків інших людей;
3. шукати рішення в незвичних площинах, сферах діяльності та бізнесу (наприклад, починаючому керівникові в інтерпретації тих чи інших дій підлеглого корисно провести паралелі з власним досвідом роботи з клієнтами);
4. використовувати всі можливості для міні-тренінгу креативності (наприклад, хороша вправа для розвитку нестандартного мислення - шукати незвичні способи використання звичайних предметів);

5. намагатися запам'ятати почуті або прочитані висловлювання, які дуже здивували, здалися несподіваними, незвичними, перевернули якісь уявлення; задуматися, що заважало цим думкам прийти в голову раніше.

Розрізняють три окремих, не залежних один від одного, ритми:

- фізичний,
- психічний (емоційний)
- інтелектуальний.

Деякі фахівці розглядають ще один, інтуїтивний, ритм.

Фізичний ритм – зміни фізичної сили і сили волі з періодом 23 дні, перепад кожні 11,5 днів.

Психічний (емоційний) ритм обумовлює зміни творчих сил, почуттів і настроїв з періодом 28 днів, перепад кожні 14 днів.

Інтелектуальний ритм впливає на розумові здібності, здатність концентруватися (період 33 дні, перепад кожні 16,5 днів).

Інтуїтивний ритм впливає на почуття прекрасного, творче натхнення, сприйняття неусвідомлених імпульсів (період 38 днів, перепад кожні 19 днів).

Різна періодичність циклів приводить до того, що в кожній людині спостерігаються постійно мінливі комбінації характеристик фізичного, психологічного й інтелектуального стану організму. Ці характеристики (біоритмограми) графічно зображуються у вигляді синусоїд (рис. 5.2), що показують фази нагромадження енергії (+) і її витрати (–). Хоча слід зазначити, що можливі короточасні зрушення ритмів, обумовлені якиминибудь екстраординарними подіями (шок, операція), але через деякий час ритми відновлюються. Найважливішими моментами є дні перепадів – критичні дні, коли відбуваються зміни фаз (перехід біоритмограми через нуль), тому що в цей час можуть відбутися спонтанні порушення нормальних фізичних функцій, працездатності, контролю над волею і розумом.

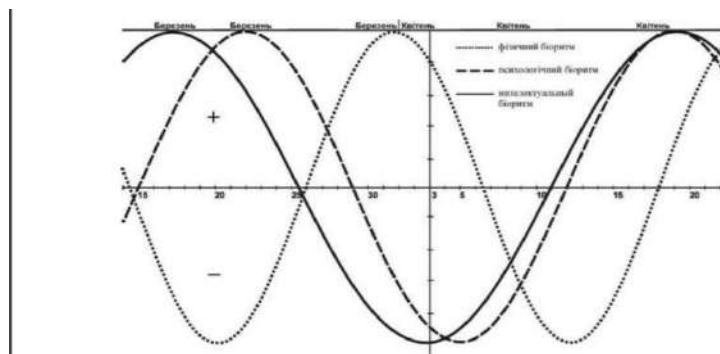


Рисунок 5.2 – Біоритмограми, отримані за допомогою програми "Біоритми, 4.01"

6.2. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність та види

Аналіз діяльності сучасних організацій дає підстави робити висновок, що *конфлікт є важливою формою взаємодії людей*, засобом вирішення тих чи

інших ділових проблем та самоствердження особистості в колективі. Поява конфліктів і їх подальший аналіз дає змогу глибше вникнути у тонкощі ділових стосунків, таємниці порозуміння між менеджерами і працівниками, виробити оптимальну стратегію взаємодії, надати осяю...: спірним сторонам шанс уникнути серйозної сутички. Це дуже важливо передусім для сучасних організацій, менеджери та працівники яких вважаються особистостями з розвиненим почуттям гідності, чіткими рольовими установками, своїм «Я», орієнтацією на діловий успіх.

Варто зауважити, що роль конфліктів у діяльності сучасних організацій розглядається науковцями з різних позицій.

Дехто з дослідників вважає, що найголовніше — це *попередження конфліктів в організаціях та їх профілактика*. Тому за такого підходу вони ставляться до конфліктів як до «хвороби людського спілкування», яку необхідно лікувати засобами «соціальної медицини».

Інші автори наполягають на тому, що конфлікти в організаціях — це *нормальне, а до певної міри бажане явище*, розглядаючи їх як рушійну силу організаційних змін, їх суттєвий чинник. Наслідком конфлікту виявляються *зміни*, які, в свою чергу, вступають у суперечність із застарілими, неактуальними нормами життя, що неминуче призводить до назрівання нових зіткнень протилежних інтересів, думок. Але ж завдяки такому процесу з'являється низка ідей нормальності соціальних та міжособистісних конфліктів, оскільки безконфліктність означала б «втрату індивідуальності, свободи, автентичності».

«*Теорія розв'язання*», що ґрунтується на загальних засадах людських потреб,— це ще один підхід до вивчення організаційних конфліктів у наукових працях західноєвропейських учених, в якому головним прийомом розгляду є *вчасне розпізнавання конфлікту та контроль над ситуацією*.

Наявність різних підходів свідчить про дуже *складну природу* цього явища та необхідність його аналітичних досліджень спеціальними науками.

Починаючи з 60-х років ХХ століття, вивчення природи, причин виникнення і різних форм прояву конфліктів, у т. ч. організаційних, було одним з найважливіших напрямків роботи провідних наукових центрів Європи та США. На деяких факультетах університетів (поліцейських, юридичних, економічних та ін.) конфліктологія входила до обов'язкових навчальних дисциплін. Протягом останніх десяти-п'ятнадцяти років і вітчизняні психологи-науковці неабияк зацікавилися проблемами конфлікту.

Проблема конфліктів є предметом вивчення різних наук від соціології до юриспруденції. Проте особлива роль у дослідженні конфліктів належить *психологам*, оскільки учасниками конфліктної взаємодії в організаціях виступають люди. Організаційні конфлікти не завжди виникають внаслідок дії суб'єктивних чинників, однак їх розгортання та розв'язання залежить від *безпосередніх учасників конфлікту*, від сприйняття та оцінки ситуації, себе

та опонентів у ситуації, їх розуміння і ставлення одне до одного, розуміння мотивів, цінностей та стратегій конфліктної поведінки. Отож, *психологічне забезпечення управління конфліктами в організаціях* є одним із найважливіших напрямків діяльності організаційних психологів.

Переходячи до визначення змісту організаційних конфліктів та основних їх видів, варто зазначити, що такі конфлікти загалом можна розглядати як суперечності, які виникають у процесі функціонування певних організаційних структур (міністерств, банків, підприємств, закладів освіти тощо). Більш дохідливим можна вважати таке тлумачення: *організаційний конфлікт* — це активне зіткнення двох або більше різноспрямованих сил, яке виникає через розбіжності позицій та інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів як окремих працівників, формальних і неформальних груп, що функціонують в організації, так і організацій в цілому внаслідок загострення суперечностей у процесі їх діяльності й розвитку.

У психології існують різноманітні *класифікації конфлікту* залежно від критеріїв, що лежать в основі поділу. Конфлікти, які виникають в управлінні організаціями, також можуть бути класифіковані за різними критеріями. Доцільним для здійснення «базової» класифікації конфліктів (рис. 6.1), на думку авторів, є використання таких *критеріїв*:

- *тип організації*, в якій виникають конфлікти (школа, міністерство, банк, ТОВ, СП, ПП тощо);
- *місце локалізації конфлікту* (всередині організації чи зовні під час її взаємодії з соціальним середовищем). Можуть бути внутрішніми й зовнішніми;
- *кількість людей, задіяних в конфлікті* (від однієї людини до кількох малих або великих соціальних груп). Можуть бути: внутрішньоособистісними, міжособистісними, між особистістю і групою, між двома групами;
- *управлінський статус учасників конфлікту* (їх місце в системі вертикальних або горизонтальних управлінських стосунків). Можуть бути: вертикальними та горизонтальними;
- *статус керівника в конфлікті*. Можуть бути: конфлікти, в яких керівник організації є безпосереднім їх учасником, та конфлікти, в яких керівникові доводиться бути «третьою стороною», тобто коли він є посередником у розв'язанні конфліктів.

Як правило, конфлікт в організації має «багатовимірну» класифікацію. Наприклад, конфлікт між працівниками організації може бути класифікований як внутрішньоорганізаційний, горизонтальний (між особами, що посідають однакої місце в ієрархії управлінських стосунків), інтергруповий (усередині групи). Пре, ставник управлінського персоналу у конфлікті може відігравати роль посередника у процесі розв'язання конфлікту.

Визначення видів організаційних конфліктів уможливило більш точне окреслення причин, що викликають їх.

Аналіз певної літератури та досвіду діяльності організацій показує, що всі конфлікти класифікують за причинами їх виникнення:

- конфлікт ролей — зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або кількома людьми (групами, організаціями);

- конфлікт бажань — зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини, зіткнення свідомостей кількох людей (груп, організацій) з приводу одного й того бажання;

- конфлікт норм поведінки — зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду під час взаємодії та спілкуванні людей (груп, організацій).

Зміст основних причин виникнення конфліктів в організаціях у двох основні групах конфліктів — *внутрішньоособистісних (перша група) та міжособистісних, внутрішньогрупових і міжгрупових (друга група)*

Причини виникнення конфліктів в організаціях

Загальні причини конфліктів	Конкретизація причин різних типів конфліктів	
	причини міжособистісних, внутрішньогрупових та міжгрупових конфліктів в організаціях	причини внутрішньоособистісних конфліктів у менеджерів та працівників організацій
Конфлікт ролей	Очікування від людини неадекватних дій (з боку суспільства, конкретної організації, управлінського персоналу) (тип 1)	Неадекватне виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності) (тип 4)
Конфлікт бажань	Зіткнення різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості однієї людини, які можуть мати особистий характер або бути пов'язаними з діяльністю організації (тип 2)	Зіткнення свідомостей різних людей (груп) щодо якогось бажання, особисте або пов'язаного з цілями організації (розі діл обмежених ресурсів, досягнення мети процесі конкурентної боротьби) (тип 5)
Конфлікт норм поведінки	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини (тип 3)	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі спілкування та соціальної взаємодії (тип 6)

6.3. Методи подолання конфліктів

Динаміку організаційного конфлікту відповідно до загальних підходів щодо динаміки конфліктів можна розглядати як послідовну зміну *чотирьох стадій*:

- виникнення об'єктивної конфліктної ситуації;
- усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації бодай одним учасником, конфліктної взаємодії, що є необхідною і достатньою підставою для того, щоб стверджувати наявність конфлікту;
- перехід до конфліктної взаємодії;
- розв'язання конфлікту.

Аналіз змісту та структури конфліктів в організаціях дає змогу розглянути одну з найважливіших і найскладніших проблем у діяльності організаційних психологів — психологічне забезпечення управління організаційними конфліктами.

Під час вирішення цієї проблеми насамперед слід враховувати, що управління організаційними конфліктами має *два основних завдання*:

- застосування управлінським персоналом спеціальних способів і прийомів запобігання (профілактики) ймовірних конфліктів;
- пошуки шляхів та умов подолання вже існуючих, реальних конфліктів.

Заходи для запобігання конфліктам спрямовані передусім на досягнення узгодженості інтересів і дій учасників спільної діяльності, координацію їх цілей з метою ефективного розв'язання завдань. Запобігання (профілактика) конфліктів в організаціях може здійснюватися *двома основними способами*:

- за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які реалізуються організаційними структурами, що знаходяться на вищому рівні в ієрархії управлінських стосунків;
- за допомогою самостійних дій, які реалізуються керівниками організацій спільно з працівниками автономно, без втручання вищих управлінських органів.

Перший спосіб реалізується, як правило, в межах планування діяльності певних організаційних заходів вищими органами управління. Наприклад, плануючи роботу організації на наступний рік, керівництво може передбачати виділення достатніх фінансових ресурсів, які попереджають можливість виникнення конфліктів між підрозділами через незадовільне матеріально-технічне забезпечення. Аналогічні заходи можуть упроваджувати керівники організації і під час визначення термінів виконання певних завдань структурними підрозділами.

Крім того, до «*вертикальних*» управлінських дій у процесі діяльності, коли ймовірність конфліктів зростає, належать реалізація одноразових персональних розпоряджень керівника (наприклад, видання відповідного наказу тощо), здійснення загального, генерального регулювання (наприклад, підготовка відповідних службових інструкцій, директив, стандартів тощо).

Інший спосіб запобігання конфліктам, який реалізується самотужки всередині певної організації, може полягати, наприклад, у

застосуванні керівником організації спільно з управлінською командою *таких заходів*:

- чіткого планування діяльності організації і визначення конкретних обов'язки усіх її працівників;
- урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників (їхніх потреб, інтересів, здібностей, особливостей характеру, темпераменту тощо) під час упорядкування роботи та розподілу завдань;
- створення для всіх однакових можливостей і умов для підвищення їх професійної майстерності та професійного зростання;
- залучення працівників до спільного обговорення актуальних проблем життєдіяльності організації та пошуків оптимальних шляхів їх вирішення (під час проведення оперативних нарад, зборів трудового колективу тощо).

Подолання конфліктів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками:

- управління латентними (прихованими) конфліктами;
- подолання відкритих (реальних) конфліктів.

Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає їх розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових спорів. Досягти цього можна, зокрема, створенням у межах психологічних служб організацій на кшталт: «Ваш настрій» чи «Бюро скарг», які б виявляли приховані конфлікти. Проведення психологом або керівником особистих бесід з працівниками та життя групових заходів сприяє подоланню виявлених конфліктів.

Подолання відкритих (реальних) конфліктів іноді здійснюється за допомогою т. зв. *обходу конфлікту*, до якого вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе. Такий спосіб передбачає використання певних заходів, а саме:

- *ізоляцію, «розведення» сторін* — коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, через що в них зникає необхідність у контактуванні (наприклад, переведення когось із працівників в іншу організацію);
- *обмеження можливостей* — коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації власних інтересів (наприклад, коли керівника певного підрозділу звільняють з посади);
- *запровадження штрафних санкцій* — коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт (наприклад, на конфліктуючих працівників може позитивно вплинути попередження керівника підрозділу про винесення догани обом за некоректну поведінку);

- *зміну напрямку енергії* — коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів» (наприклад, доручення сторонам конфлікту підготувати презентацію діяльності підрозділу на спільних зборах усієї організації);
- *витіснення* — коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, або самими учасниками суперечностей, сподіваючись, що напружена ситуація з часом зникне (наприклад, під час конфлікту між двома керівниками підрозділів, зумовленого особливостями їх характеру, керівник організації не зважає на це, сподіваючись, що конфлікт зникне сам по собі);
- *співіснування* — мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Отже, варто наголосити, що обхід конфлікту стає можливим лише завдяки *активному впливові керівника на об'єктивну конфліктну ситуацію*.

Фактичне розв'язання конфлікту — це ліквідація відкритого спору в результаті врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту.

По-перше, це може бути *силове розв'язання конфлікту*. За такого варіанта обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і пригнічення опонента. Можливі такі основні форми силового розв'язання конфлікту:

- *боротьба сторін;*
- *примушування (третьою стороною)*. У процесі силового розв'язання конфлікту можуть застосовуватися різні (часто не дуже порядні) засоби, особливо тоді, коли до конфлікту причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії: завдати шкоди репутації; дискредитація; блокування просування «службовими сходами»; обмеження можливостей підвищення заробітної плати та отримання премій тощо.

Проте досвідчений менеджер у таких випадках не вдається до інтриг, а використовує засоби, які завжди має у власному розпорядженні, зокрема, переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи основних винуватців.

По-друге, *розв'язання конфлікту «за вироком»*:

- *прийняттям рішення жеребкуванням, голосуванням;*
- *арбітражним рішенням* (за рекомендацією «третейського суду» — спеціальної незацікавленої комісії чи особи). Наприклад, розгляд конфліктів між керівником підрозділу та його заступником керівник організації може делегувати до спеціально створеної для цього комісії.

По-третє, *коопераційне розв'язання конфлікту*, коли учасники конфлікту працюють спільно задля розв'язання проблеми. Коопераційне розв'язання конфлікту досягається за допомогою таких заходів:

- посередницького рішення;
- досягнення компромісу шляхом переговорів між сторонами конфлікту;
- спільного вирішення сторонами проблеми на основі співробітництва.

Необхідно наголосити, що коопераційне розв'язання конфлікту є найбільш складним способом, оскільки, крім перетворення об'єктивної конфліктної ситуації (як це спостерігається за силового розв'язання конфлікту чи розв'язання за допомогою третьої сторони), він передбачає ще й перетворення самих учасників конфлікту (зміну їх інтересів, потреб, установок тощо).

Алгоритмом фактичного розв'язання «реальних» конфліктів є пошук відповідей на три найголовніші питання.

1. Чому сторони вступають у конфлікт?
2. Чого вони хочуть домогтися?
3. Як вони намагаються це зробити?

Ці питання постають перед різними учасниками конфлікту на різних його стадіях, але очевидно одне: чим раніше учасники конфлікту, або люди, які допомагають їм розв'язати спір, поставлять собі ці питання і зможуть знайти адекватні відповіді на них, тим швидше можна локалізувати конфлікт та успішно розв'язати його. Це дуже актуально для розв'язання конфліктів на основі кооперації, співпраці з опонентом (колаборації).

Колаборативний процес — це система взаємодії й переговорів з опонентом. Головною мстою колаборативного процесу є:

- досягнення колаборативної перемоги, коли максимально задовольняються інтереси всіх сторін, які беруть (прямо або опосередковано) участь у конфлікті;
- досягнення процедурного задоволення (задоволення не тільки результатом, а й власне перебігом переговорного процесу), а відтак і психологічного задоволення всіх учасників конфлікту.

Тобто можна стверджувати, що колаборативний процес спрямований на досягнення згоди між людьми, посилення їхньої взаємодії та поліпшення міжособистісних стосунків.

В окремих випадках колаборативні переговори відбуваються безпосередньо між учасниками конфлікту, без посередників. Але, як правило, це можливо лише за високої культури сторін, їх здатності до саморегуляції, а також наполегливого прагнення якнайшвидше і найефективніше розв'язати конфлікт. Тому досить часто колаборативні переговори здійснюються за допомогою арбітрів, якими, зокрема, можуть бути й керівники організацій.

Реалізація колаборативного процесу нерозривно пов'язана з аналізом його учасниками раніше названих *трьох найголовніших питань*.

Аналіз питання «Чому сторони вступають у конфлікт?» передбачає з'ясування основних поглядів і сформованих інтересів учасників конфлікту. Тут доцільно користуватися класифікацією основних груп потреб особистості.

Аналізуючи інтереси, важливо пам'ятати, що вони завжди виражають життєву спрямованість, сутність людей і тому обговоренню в процесі переговорів не підлягають. Тобто змусити людей змінити свої інтереси — марна справа. *Предметом обговорення може бути лише ступінь важливості, значущості цих інтересів у момент конфлікту.* Ієрархію інтересів і справді можна принаймні тимчасово змінити.

Проте в більшості випадків *учасники конфліктів не завжди чітко самі усвідомлюють власні інтереси*, не завжди можуть відшукати коректну форму для ознайомлення з ними опонентів, а тим більше — не завжди «підносяться» до усвідомлення необхідності зрозуміти те, чого прагне опонент. Те саме, на жаль, часто спостерігається і тоді, коли керівник організації є «арбітром» у розв'язанні конфлікту. Замість того, аби з'ясувати, які саме інтереси «виборюють» учасники конфліктної ситуації, що насправді турбує людей, дехто вдається тільки до дисциплінарних санкцій стосовно обох сторін, чи намагається настільки «тиснути» на людину, щоб та змінила свої інтереси.

Наступне важливе питання «*Чого люди домагаються?*». Його аналіз дає змогу з'ясувати вимоги учасників конфлікту, тобто зрозуміти принципово спірні питання, які сягають «корінням» в інтереси кожної зі сторін. Фактично йдеться про те, чого людина бажає для реалізації своїх інтересів. Так, співробітник, який потребує самореалізації, може висунути такі вимоги: можливість упроваджувати власний, оригінальний підхід до виконання певної професійної діяльності; звільнення від постійних перевірок та критичних зауважень керівника тощо.

Необхідно зауважити, що *вимоги, які висувують учасники конфлікту, цілком підлягають обговоренню*: з приводу них можна дискутувати, вести певні переговори, оцінювати, вимірювати, порівнювати тощо. Але треба завжди зважати на те, ідо сторони конфлікту фактично домовляються не про вимоги, а про ті інтереси, які замасковані за ними. У процесі висунання та обговорення вимог необхідно домагатися, щоб вони були обґрунтованими, чітко сформульованими.

Завершальне питання «*Як можна досягти бажаного результату в конфлікті?*» передбачає визначення позицій сторін, тобто їхніх міркувань і пропозицій щодо розв'язання спірних питань і задоволення інтересів учасників конфлікту.

Лекція 7

Функція контролю

План лекції

7.1. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.

7.2. Організація контролю в командній роботі

Література: 3 с. 4-11; 4 с. 2-4.

7.1. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.

Часто об'єднують поняття в науковій літературі «влада» й «повноваження». Слово «влада», як відомо, споріднене дієслову «володіти», що пов'язує це поняття з власністю. У той час як, наприклад, в англійській мові влада («power») — це фізична, або внутрішня, можливість що-небудь зробити або почати. Якщо Ваш бос каже «Це залежить від мене», — він часто не розуміє, що це значить не більш ніж «я можу наказати (змусити, делегувати права) виконати те чи інше завдання». Але наказ, примус і навіть делегування прав ще не означають гарантії виконання з прогнозованими результатами.

Звідси певна самодостатність керівництва, його усунення від вирішення реальних проблем, спроба перекласти на підлеглих всю повноту відповідальності за результат, - словом, вся привабливість директивного керування незалежно від того, демократом чи автократом керівник за своєю суттю. Наші начальники завжди прагнуть приміряти на себе роль не керівника, а стороннього спостерігача, судді або оцінювача.

Слова одного з «пророків» менеджменту Мері П. Фоллет про те, що сутність керування полягає в умінні домогтися виконання роботи іншими, у нас розуміють не як створення атмосфери довіри між керівництвом і підлеглими, співучасть й адекватну відповідальність за результат, а як спробу досягнення статусу недоторканності.

«Хто може- робить, хто не може робити- учить, хто не може вчити - управляє», - ось, мабуть, найпоширеніший принцип делегування, характерний для вітчизняних компаній і організацій.

Щоб організація могла досягти своїх цілей і розвиватися керівництво повинно:

1. Не розподіляти повноваження автоматично. Воно має виконувати цей процес ефективно, чітко розділяючи функціональні і лінійні повноваження. Традиційно до лінійної діяльності відносяться виробнича, збутова, фінансова. Штабна діяльність звичайно представлена консультаційними й обслуговуючими функціями.

2. Фіксувати всі розпорядження. Розпорядчий вплив - пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується керованим об'єктам або особам. Розпорядження - повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їх діяльності.

3. Визначати відповідальності та права кожного працівника за результати і наслідки роботи.

На основі аналізу робочих процесів управління менеджер визначає, яку роботу і хто буде виконувати. При цьому певний обсяг роботи по управлінню керівник передає своїм безпосереднім підлеглим, зберігаючи за собою основні ланки управління.

Розподіл функцій між членами загального керівництва.

Менеджер підприємства розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами.

Менеджеру підприємства безпосередньо підпорядковуються:

- його заступники за об'єктами й напрямками діяльності;
- менеджери деяких підрозділів;
- окремі працівники (референти, секретарі офісу, помічники, юрисконсульти та ін.);
- менеджери неформальних підрозділів, створених на період розв'язання певного завдання, розробки проекту тощо;
- голови створюваних менеджером підприємства комісій.

При побудові апарату управління керуються й іншими вимогами. Зокрема, має забезпечуватися стосовно конкретних умов функціонування оптимальний рівень централізації апарату управління.

Комплектування посадового і кількісного складу персоналу управління здійснюється з урахуванням типових штатів і штатних нормативів, типового складу посад, норм обслуговування та керованості і нормативів чисельності.

Раціональна структура апарату управління повинна передбачати самостійне і повноцінне розв'язання питань на кожному рівні управління і дотримання вимог, що висуваються до кожної ланки управління. Апарат управління має бути оперативним, надійним, гнучким, економічним та ефективним.

Час, тривалість і регулярність контролю залежать від мети задач контролю, у зв'язку з чим розрізняють контроль процесу і контроль результатів.

Контроль процесу здійснюється регулярно, через рівні проміжки часу. У ході контролю процесу перевіряються плани й організація праці. Перевірка проводиться шляхом відповідей менеджером на такі питання: – чи виконую я дійсно необхідні задачі? – чи не порушений принцип пріоритетності? – чи дотримуються встановлені терміни? – чи передоручаються справи, у тому числі й термінові? – чи групуються в окремі блоки невеликі задачі? – чи всі можливості використовуються для раціоналізації і розвантаження? – що відбудеться, якщо цю роботу взагалі не виконувати? – що відбудеться, якщо цю

роботу цілком чи частково передоручити? – що відбудеться, якщо цю роботу зробити за менший проміжок часу? Чіткі, самокритичні і своєчасні відповіді на поставлені питання підкажуть менеджеру шляхи і способи оптимізації процесу, дозволять виробити і реалізувати оперативний вплив на відхилення, що виникли в ході роботи. Контроль результатів – це основа процесу самоменеджменту. Розрізняють кілька видів контролю: регулярний, проміжний (поточний) і цільовий (кінцевий). Регулярний контроль складається з аналізу власних річних, місячних, тижневих і денних планів роботи. Проводиться він після закінчення визначеного планового періоду. Ефективному проведенню цього виду контролю сприяє постановка і пошук відповідей на такі питання: – які результати досягнуті? – що з запланованого зробити не вдалося? – чому не все заплановане виконано (причини)? – що реально з усього запланованого на цей період могло бути виконаним? – де було загублено час і чому? – які висновки варто зробити, плануючи черговий період?

Проміжний (поточний) контроль здійснюється у випадку, коли вирішується складна або тривала за часом задача, або вона складається з декількох етапів. Тоді необхідний контроль на проміжних стадіях процесу. Фактично контролюються найбільш важливі проміжні результати (етапи) діяльності. Цей вид контролю дозволяє вчасно знайти відхилення від заданого напрямку і внести корективи у випадку зміни умов діяльності.

Цільовий (кінцевий) контроль являє собою оцінку того, якою мірою вдалося досягти поставлених цілей, і здійснюється він наприкінці планового періоду, після виконання задачі.

7.2. Організація контролю в командній роботі

Команда - це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Характерні ознаки команди:

- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові відносини;
- лідерство (формальне чи неформальне);
- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Традиційна концепція керівництва спирається на індивідуальні форми організації роботи. Відповідно до цієї концепції участь членів колективу у прийнятті рішень майже відсутня. Крім того, не створені організаційні умови для командної роботи.

Друга концепція- врахування переваг соціальної взаємодії, яка передбачає поєднання індивідуальних і колективних форм організації праці. Однак ця концепція не враховує відпрацьовані методи командної роботи. Концепцією обмежені організаційні умови для командної роботи.

Третя концепція- комунікаційного керівництва, яка орієнтується на повноцінний розвиток колективних форм організації роботи. Створюються необхідні умови для колективного прийняття рішень і спільного виконання важливих завдань. Керівник володіє навичками створення та організації ефективної роботи команди.

Розглянемо методи організації командної роботи.

Перший метод - метод експертних оцінок. Учасники команди незалежно й анонімно формулюють свою думку щодо вирішення проблеми, узагальнення та прийняття рішення здійснює керівник.

Рішення приймається за усередненою оцінкою експертів - учасників команди. Зведені дані усіх оцінок подаються на розгляд кожному учаснику команди для з'ясування причин відхилення з повторенням цієї процедури до досягнення консенсусу.

Другий метод - метод «мозкового штурму». Здійснюється критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення. Отримуються негайні відповіді на запитання, щоставляється тим, хто веде дискусію. Здійснюються генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення до взаємоузгодження позицій.

Лекція 8

Логістика в системі менеджменту

План лекції

8.1. Зміст і функції логістики в системі менеджменту

8.2. Види логістичних операцій на підприємстві

Література: 3 с. 48-53, 4 с. 25-34.

8.1. Зміст і функції логістики в системі менеджменту

Логістика – це система організації, планування, управління і контролю матеріальними і інформаційними потоками на підприємстві. Метою логістики є організація в часі матеріальних потоків з мінімальними витратами ресурсів.

Виділяють наступні функції логістики:

- для підприємств – своєчасна організація поставок матеріальних ресурсів, здійснення продаж, здійснення перевезень.

- для споживачів – своєчасна доставка продукції з мінімальними транспортними платежами.

Логістичний менеджмент в організація яка є «господарем» логістичного процесу, являє собою адміністрування, тобто виконання основних функцій управління: організації, планування, регулювання, координації, контролю та ін.

Виділяють наступні принципи побудови логістичних систем:

- системний підхід як прояв елементів логістичної системи як заємовязку і взаємодії для досягнення єдиної мети управління;

- принцип загальних витрат, тобто олік всієї сукупності витрат підприємства;

- принцип координації і інтеграції – в процесі роботи необхідна узгодження, інтеграція всіх елементів логістичної системи;

Функція логістики в системі менеджменту ґрунтується на наступному:

1. виконання фізичних процесів (замовлення, постачання);
2. транспортування замовлень;
3. консолідація (замовлення, постачання, транспортування, складування)

Логістичний менеджмент – персонал фірми, який керує логістичним процесом.

Персонал, що задіяний в управлінні логістичними процесами:

1-й рівень – топ- менеджмент – управлінський персонал (президент компанії, директор з логістики, начальника відділу логістики);

2-й рівень – середній рівень управлінського персоналу (керівники структурних підрозділів, відділів або служб логістики, логісти середньої ланки з великим досвідом роботи);

3-й рівень – управлінський персонал нижчої ланки служби логістики (логісти з невеликим стажем роботи, інженери-логісти, аналітики-статисти, водії, звідуючий складом тощо).

Основним завданням логістичного менеджменту є підтримання корпоративної стратегії фірми з оптимальними витратами ресурсів, а також забезпечення стійкості і мобільності підприємства на ринку за рахунок згладжування внутрішніх конфліктів.

8.2. Види логістичних операцій на підприємстві

Елементарною самостійною складовою логістичної діяльності є логістична операція. Види логістичних операцій:

- односторонні – виконуються в системі логістичної системи;
- двосторонні операції – перехід прав власності на продукцію і страхових ризиків від однієї юридичної особи до іншої;
- зовнішні – це інтеграція логістичної системи із зовнішнім середовищем;
- прямі – здійснюються в процесі руху товару від постачальника до споживача;
- зворотні – забезпечують зворотній потік, тобто переміщення матеріального і інформаційного потоків в напрямку, протилежному до початкового;
- логістичні операції з матеріальним потоком: навантаження, транспортування, переміщення матеріалів, продукції, укрупнення товарів тощо;
- логістичні операції з інформаційним потоком – це збирання, зберігання, обробка та передача інформації про вантажі, прийом та замовлення, проведення переговорів та укладання договорів, розрахунки з постачальниками, страхування вантажів, митне оформлення.

Основні нормативні акти на які спирається перевізник:

1. Закон України «Про транспорт»;
2. Договір на перевезення;
3. Договір на зберігання;
4. Товарно-транспортні накладні, подорожній лист, акт виконаних полуг, замовлення на надання послуг.

Лекція 9

Бухгалтерський облік в системі менеджменту

9.2. Мета обліку господарських процесів на підприємстві;

9.2. Користувачі бухгалтерської інформації.

Література: 3 с. 43–49; 4 с. 16–18.

9.2. Мета обліку господарських процесів на підприємстві

Ринкові умови, що зумовили необхідність реформ в Україні, змінили систему управління підприємством, призвели до поділу управління її фінансовою діяльністю, внутрішньогосподарських процесів.

Бухгалтерський фінансовий облік являє собою систему зборів економічної інформації, що забезпечує бухгалтерське оформлення, реєстрацію та систематизацію фактів господарського життя, складання фінансової звітності.

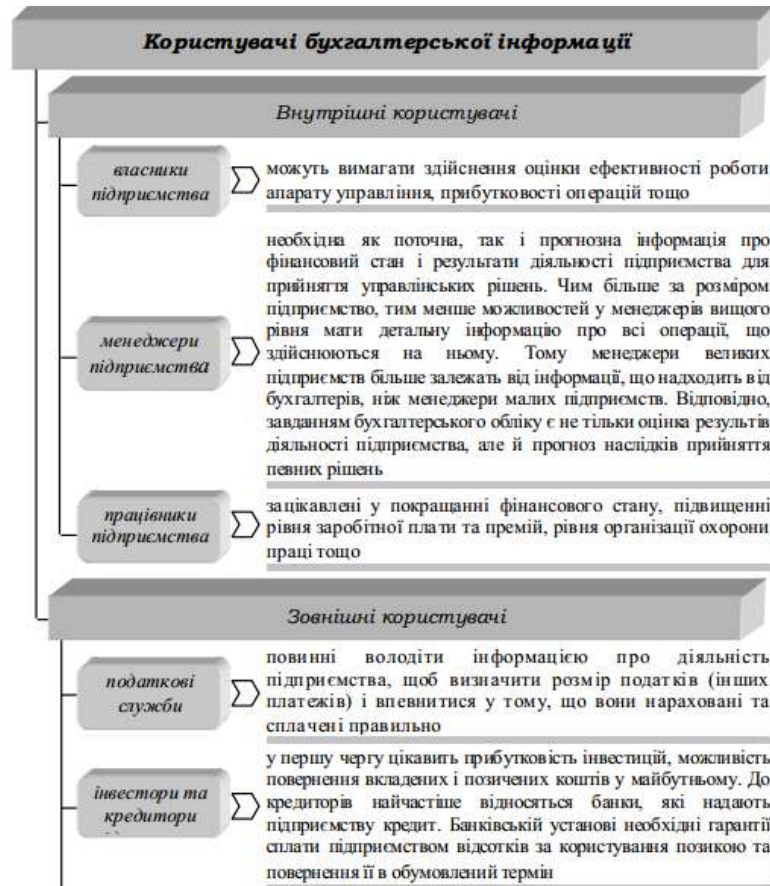
Відповідно до законодавчих актів цілями єдиної системи бухгалтерського обліку на підприємстві є:

- формування повної, достовірної інформації про діяльність організації та її майновий стан;
- запобігання негативних результатів господарської діяльності і виявлення внутрішньогосподарських резервів, що забезпечують фінансову стійкість;

- забезпечення інформацією про діяльність підприємства внутрішніх і зовнішніх користувачів;
- здійснення контролю з метою ефективного управління організацією.

9.2. Користувачі бухгалтерської інформації

Користувачі бухгалтерської інформації – це юридичні та фізичні особи, які зацікавлені в інформації про фінансовий стан і результат діяльності підприємства.



Під предметом пізнання розуміють досліджувані з певною метою властивості об'єкта.

Предметом науки взагалі є закономірні зв'язки об'єктивної реальності, відображення цієї реальності у свідомості людини. Об'єктивною реальністю для бухгалтерського обліку є наявність власності, пов'язаних з нею відносин, необхідність її збереження і бажання власника її примножувати. Тому предметом бухгалтерського обліку є відносини власності, зумовлені фактами господарського життя (далі – ФГЖ), в результаті яких відбувається зміна стану майна, зобов'язань, капіталу і фінансових результатів підприємства (як суб'єкта власності), причому ФГЖ повинні мати грошову оцінку та бути задокументовані.

Отже, предметом бухгалтерського обліку є вивчення того, що підлягає відображенню в бухгалтерському обліку. Оскільки бухгалтерський облік

ведеться на конкретному підприємстві, предмет бухгалтерського обліку обмежується рамками діяльності підприємства.

Основна література

1. Чайка Г.Л. «Самоменеджмент менеджера: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2014. – 422 с.;
2. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Б 15 Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 524 с.
3. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : Курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 89 с.
4. Самоменеджмент. Конспект лекцій для студентів спеціальність: 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування» навчально-наукового центру післядипломної освіти / І.Ф. Лорві. - Луцьк: ЛНТУ, 2011.– 136с.