

ФАКУЛЬТЕТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

КАФЕДРА ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

ТЕОРІЯ РОЗВИТКУ
МЕНЕДЖМЕНТУ
ЯК НАУКИ
(ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ)

Проф. РОГАЧ І.М.

ПЛАН

1. Еволюція менеджменту як науки

- 1.1.Управління та організації до 1900 р.
- 1.2.Класики наукового менеджменту.
- 1.3.Систематизований погляд на управління.
- 1.4.Еволюція управління як наукової дисципліни.

2. Елементи організацій і процесу управління.

- 2.1.Організації.
- 2.2.Менеджери.
- 2.3.Структура управління.
- 2.4.Функції процесу управління.
- 2.5.Рівні управління.

3. Як менеджеру здійснювати управлінський вплив?

- 3.1.Типи виконавців.
- 3.2.Стиль керівництва.

*У XIX ст. основна проблема – це
протистояння монархів і республіканців,
у XX ст. – протистояння капіталізму і
пролетаріату.*

*Сьогодні основна проблема –
це управління суспільством.*

Дж. Кеннеді

1. Еволюція менеджменту як науки.

Виконання управлінських функцій обов'язкове, якщо організація збирається досягти успіху. Практика управління така ж стара, як і організації, а це означає, що вона дійсно дуже давня, і нараховує біля семи тисяч років. Дослідники історії менеджменту вказують, що на глиняних табличках, датованих третім тисячоліттям до нашої ери записані відомості про комерційні угоди, закони древньої Шумерії, які дають чіткі докази існування там організацій і практики управління.

1.1. Управління та організації до 1900

Р. Організації давнини мали формальну структуру, в якій вже можна було виділити рівні управління. Висячі сади Вавилону, місто Мачу, піраміди Єгипту і ряд інших “ чудес світу ” могли з'явитися на світ тільки завдяки координованим організованим зусиллям. Здовго до народження Христа існували великі політичні організації (Македонія при Олександрі Великому, Персія, а пізніше Рим), що простягалися від Азії до Європи. Керівниками цих організацій були королі, царі й імператори.

Вавілонський правитель Хаммурапі (1792 – 1750 р. до н.е.) створив знаменитий кодекс, який містив 285 законів, що дали змогу сформувати ефективну систему управління великими володіннями та регулювати відносини між соціальними групами населення.

У Стародавньому Римі популярною була система територіального управління Діоклетіана, а адміністративна ієрархія Римської католицької церкви актуальна і понині.

Форми майже всіх видів сьогоднішнього управління можна простежити у процвітаючих організаціях стародавнього світу, але в цілому, характер і структура управління в ті часи відрізнялися від сучасних:

Стара організація

- Невелика кількість великих організацій, відсутність гігантських організацій.
- Відносно невелика кількість керівників, майже повна відсутність керівників середньої ланки.
- Управлінська робота часто не виділялася і не відокремлювалась від неуправлінської діяльності.
- Зайняття керівних постів організації відбувалося частіше всього за правом народження або шляхом захоплення влади силою.
- Невелика кількість людей, що здатна приймати важливі для організації рішення.
- Наголос на наказ та інтуїцію.

Сучасна організація

- Велика кількість надзвичайно потужних організацій, як комерційних, так і не комерційних.
- Велика кількість керівників, значна кількість керівників середньої ланки.
- Чітко окреслені управлінські групи, управлінська робота чітко сприймається і відокремлюється від неуправлінської діяльності.
- Зайняття керівних постів в організації, як правило відбувається за правом компетентності із дотриманням законності і порядку.
- Велика кількість людей, здатних приймати важливі для організації рішення.
- Наголос на колективну роботу і раціональність.

Термін “менеджмент” часто ототожнюють із поняттям управління, що приводить до плутанини. Менеджмент є різновидом управління та означає – управління цілеспрямованими людьми (працівниками, колективами працівників, підприємствами, організаціями та ін.).



У 50 – ті роки ХХ ст. у результаті “вибуху” технологічних можливостей сприяв маркетинг. Він є управлінською діяльністю, спрямований на створення попиту та досягнення цілей організацій через задоволення потреб споживачів, тобто **маркетинг – це управління обмінними процесами за взаємної вигоди сторін.**

У кінці ХХ ст., у результаті критичної ситуації з енергоносіями та іншими ресурсами, модернізації транспорту, комп’ютеризації, удосконалення засобів зв’язку, глобалізації економіки, а також зростання “вередливості” споживачів, з’явилася логістика. Її потрібно розглядати як упорядковану сукупність знань, а також цілеспрямовані дослідження процесів формування та розвитку наскрізних потоків у конкретній галузі або економіці у цілому. Тобто, **логістика – це управління поточковими процесами за мінімізації затрат на її здійснення.**

Основне правило логістики – “7 R”, а саме потрібний товар потрібної якості у потрібній кількості, доставлений у потрібне місце у потрібний час відповідному споживачу з мінімальними затратами.

МИ розглянемо 3 визначні напрямки у сфері управління: менеджменту, зокрема виробничого та фінансового, а також маркетингу та логістики.

“Менеджмент” (від англійського дієслова “to manage”) в буквальному розумінні – діяльність, пов’язана з керівництвом. Як наукова теорія управління виник на початку ХХ ст.

Основні принципи сучасного менеджменту (Пітер Ф. Друкер)

- 1. Менеджмент стосується людини і тільки людини.
- 2. Менеджмент не можна відділяти від культури суспільства.
- 3. Організація не досягне успіху, якщо всі її працівники не будуть прагнути до загальних цілей і поділяти загальні цінності.
- 4. Менеджмент повинен сприяти росту і розвитку як організації у цілому, так і кожного працівника зокрема в міру зміни потреб і появи нових можливостей.
- 5. Діяльність організації має ґрунтуватися на обміні інформацією і на індивідуальній відповідальності.
- 6. Діяльність організації оцінюють за кількістю різних способів і засобів.
- 7. Реальні результати діяльності будь-якої організації виявляються тільки ззовні цієї організації.

Виникнення науки про управління зумовили такі фактори:

1. Тип власності.
2. Форма державного устрою.
3. Зрілість споживчого ринку.
4. Диференціація функцій управління, залежно від способу виробництва:
 - товарний – здійснюються товаровиробником;
 - ремісничий - переходять у руки майстра, керуючого найманою працею;
 - мануфактурний - переходять до власника підприємства;
 - машинний - диференціюються на ряд самостійних функцій (видів) управлінської діяльності. Переходять до рук найманих працівників (менеджерів) Стають науково-

1.2. Класики наукового менеджменту.

Таун (США) - в 1886 р. вперше у світі виступив з повідомленням “Інженер - як економіст”. Під час цього виступу в залі сидів молодий інженер Тейлор. Таун у своєму виступі поставив питання про роль менеджменту як самостійної галузі наукових знань. Працю керівника було порівняно з інженерною працею.

Тейлор Ф. (1856-1915 рр.) - американський інженер. Засновник класичної школи управління, батько наукового менеджменту. Створив функціональну структуру управління. Автор перших у світі праць з науки управління: “Цехове управління” (1903 р.), “Принципи наукового управління” (1911 р.). “Тейлоризм - це скеля, на якій ми будуємо нашу дисципліну”, - так сказав про заслуги Ф. Тейлора перед менеджментом П. Дракер (США).

Мейо Е. (1880-1947 рр.) - американський соціолог і психолог, один із засновників теорії “людських відносин”, покладеної в основу психологічних аспектів сучасного менеджменту.

1.2. Класики наукового менеджменту.

Файоль А. (1841-1925 рр.) - французький інженер і підприємець. Вперше з наукових позицій описав управління як процес, обґрунтував його принципи і виділив основні функції управлінської діяльності, склав перелік вимог до менеджера-професіонала, сформулював адміністративну доктрину, виділив п'ять функцій управління (прогнозування, організація, розпорядність, узгодження, контроль). Автор праці "Загальне і промислове управління".

А. Файоль вважав, що *"Управляти - означає вести підприємство до його мети, здобуваючи максимальні можливості з усіх наявних в його розпорядженні ресурсів"*.

Бернар Г. - професор Гарвардського університету (США). Один із засновників системного напрямку - "теорії систем", що розглядає кожну організацію як єдине ціле, елементам якої властива загальна єдність.

Емерсон (США) - першим висловився за необхідність комплексного підходу до організації виробництва та управління і ввів поняття ефективність, під яким розумів максимально вигідне співвідношення між затратами і отриманими результатами.

1.2. Класики наукового

менеджменту.

Вебер (Німеччина) - автор "Ідеальної бюрократичної організації управління". Під "бюрократами" Вебер розумів професіоналів у галузі управління, які володіють не тільки необхідними адміністративними навичками, але й певними науковими пізнаннями.

Глушков В.М. (1923-1982 рр.) - академік АН України. Основні дослідження присвячені розробці теорії автоматизованих систем управління, використанню обчислювальної техніки в управлінні виробничим процесом і економікою. Він доповнив обґрунтування "принципу першого керівника". Але він фактично і загубив науку про управління, адже запропонував ввести в СРСР загальнодержавну автоматизовану систему управління. Що, звичайно, ніколи досягти не вдасться. Адже система, у якій кількість ланок управління наближається до нескінченності - має надійність, що наближається до нуля.

Терещенко В. І. - доктор економічних наук. Понад 30 років працював у США (Колумбійський університет), де викладав курс "Організації і управління". Автор праць "Організація і управління (досвід США)", "Наука керувати" (1989 р.). Переклав і відредагував "Курс для вищого управлінського персоналу" (1970 р.).

1.3. Систематизований погляд на управління.

Основним фактором, що підсилив цікавість до управління, була промислова революція, яка почалася в Англії (XVIII – XIX ст.). Але ідея того, що управління само може зробити суттєвий внесок у розвиток і успіх організації, вперше зародилася в Америці. Справа в тому, що вже на початку XX ст. США була практично єдиною країною, де людина могла подолати проблеми, пов'язані з її походженням, національністю, проявивши особисту компетентність.

Крім цього, всередині XX ст. в Америці практично не існувало державного регулювання в бізнесі.

Поява й оформлення управління як науки і галузі наукових досліджень, фактично була відповіддю на потреби великого бізнесу і наміром скористатися перевагами техніки, створеної під час промислової революції, а також досягненням невеликої групи зацікавлених людей, які мали щире бажання відкрити найефективніші способи виконання

Найктивніше світова економіка розвивалася останні 300 років.

Наука управління – останні 100 років. За концепцією американського вченого Лестера К. Туроу вона характеризується трьома промисловими революціями.

Етапи розвитку світової економіки

Назва етапу	Початок етапу	Причини виникнення	Основні результати
<i>Перша промислова революція</i>	XVIII – початок XIX ст.	Впровадження у промисловість парової енергетики	Кінець панування аграрного сектора і перехід до машинного виробництва
<i>Друга промислова революція</i>	Кінець XIX ст. – початок XX ст.	Освоєння електроенергії, а також систематизація та керованість процесом технологічних нововведень	Прогнозований технологічний процес, заміна локальних господарських систем національними
<i>Третя промислова революція</i>	70 – 80 – ті роки XX ст.	Бурхливий розвиток мікроелектроніки, комп'ютерних та інформаційних технологій	Надання переваг продукуванню та використанню знань, перехід від національних господарських систем до глобальної економіки

1.4. Еволюція управління як наукової дисципліни.

Об'єкти управління - це техніка і люди. Таким чином, успіхи в теорії управління завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням галузях, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія й антропологія.

Виділення різних шкіл в управлінні об'єднує в собі фактично чотири різних підходи:

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій.

У **системному підході** керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як люди, структура, завдання і технології, які орієнтовані на досягнення різної мети в умовах змінного зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід базується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує велика кількість факторів як в самій організації, так і в зовнішньому середовищі, не існує єдиного “кращого” способу управління організацією. Найефективнішим методом в конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації.

Підходи на основі виділення різних шкіл - у першій половині ХХ ст. отримали розвиток чотири школи управлінської думки. Хронологічно вони можуть бути перераховані в наступному порядку:

- школа наукового управління;
- адміністративна школа;
- школа психології і людських відносин;
- школа науки управління (або кількісна школа).

Принципи управління

Анрі Файоля:

1. **Розподіл праці.** Спеціалізація - це звичайний порядок речей. Метою розподілу праці є виконання роботи більшої за обсягом і кращої за якістю при однакових умовах. Це досягається за рахунок скорочення кількості факторів, на які повинні бути спрямовані увага і зусилля.
2. **Повноваження і відповідальність.** Повноваження - це право віддавати наказ, а відповідальність - це її складова протилежність. Де даються повноваження, там виникає і відповідальність.
3. **Дисципліна.** Дисципліна передбачає повагу до досягнутих угод між фірмою і її працівниками. Встановлення цих угод, що зв'язують фірму і працівників, з яких виникають дисципліновані формальності, повинно залишатися одним з основних завдань керівників індустрії. Дисципліна також передбачає справедливе використання санкцій.
4. **Єдиноначальство (єдиновладдя).** Робітник повинен отримувати накази тільки від безпосереднього начальника.
5. **Єдність спрямування.** Кожна група, що діє в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.
6. **Підпорядкування особистих інтересів загальним.** Інтереси одного робітника або групи робітників не повинні переважати над інтересами компанії або організації більшого масштабу.
7. **Заохочування персоналу.** Для того, щоб забезпечити вірність і підтримку робітників, вони повинні отримувати справедливу заробітну плату за свою службу.

Принципи управління

Анрі Файоля:

8. **Централізація.** Як і розподіл праці, централізація є звичайним порядком речей. Однак, відповідний ступінь централізації буде коливатися залежно від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорцію між централізацією і децентралізацією. Це проблема визначення міри, яка забезпечує кращі можливі результати.
9. **Скалярний ланцюг.** Скалярний ланцюг - це перелік осіб, що знаходяться на керівних посадах, починаючи від особи, яка займає найвищу посаду в цьому ланцюзі – вниз, до керівника низової ланки. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона наносить шкоду інтересам бізнесу.
10. **Порядок.** Місце - для всього і все - на своєму місці.
11. **Справедливість.** Справедливість - це поєднання доброти і правосуддя.
12. **Стабільність робочого місця для персоналу.** Висока текучість кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце, безумовно має перевагу, ніж видатний, талановитий менеджер, який швидко йде і не тримається за своє місце.
13. **Ініціатива.** Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу та енергію.
14. **Корпоративний дух.** Союз - це сила, яка є результатом гармонії персоналу.

2. Елементи організацій і процесу управління

2.1. Організації

Організація - це група людей, яка відповідає певним обов'язковим вимогам:

1. Наявність хоча б двох людей, які вважають себе частиною цієї групи.
2. Наявність хоча б однієї мети (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени даної групи.
3. Наявність членів групи, які цілеспрямовано працюють разом, щоб досягнути накресленої для всіх мети.

Таким чином, поєднавши в одну ці суттєві характеристики, ми отримаємо важливе визначення: *організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.*

Розрізняють організації *формальні і неформальні.*

Для того, щоб організація могла досягти своєї мети, необхідне управління цією організацією. А управління здійснюють, як було вказано вище, менеджери, тобто управлінці.

2.2. Менеджери

Хто такі менеджери і що вони роблять? Всі організації мають деякі спільні характеристики, включаючи і необхідність управління. Не дивно, що і управлінська робота також має багато спільних характеристик.

Таким чином, аспекти управлінської діяльності, спільні для всіх керівників у всіх організаціях, набагато менше різняться, аніж відрізняється їх робота.

Управління - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідні для формулювання і досягнення мети цієї організації.

Мінцберг: “Окрема особа може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст... Менеджери... грають заздалегідь визначені ролі, хоча як особистості можуть давати власну інтерпретацію цих “ролей””.

Менеджер – це особа, що не є власником фірми, але обов’язково займає постійну посаду, має підлеглих, діяльність та зусилля яких координує і об’єднує для досягнення ефективної праці, приймаючи управлінські рішення у найскладніших ситуаціях.



CARICATURA.RU

2.3. Структура управління

- ▣ Лінійна структура управління найбільш придатна для простих нерозвинутих форм виробництва, тому історично вона виникла першою. Характерною рисою цієї структури є прямий вплив на виробництво і зосередження в одних руках всіх функцій і важелів керівництва. Перевагою цієї системи є неможливість отримання підлеглими завдань і розпоряджень, які протирічать одне одному; повна відповідальність керівника за результати роботи; забезпечення принципу єдиноначальства. До недоліків цієї структури відноситься необхідність для керівника володіти різноманітними знаннями для здійснення ефективного керівництва на всіх напрямках діяльності.
- ▣ Функціональна структура управління базується на інших принципах. У межах певних функцій створюються управлінські підрозділи, які передають нижче розташованому ступеню управління або безпосередньо виробничим ланкам обов'язкові для них рішення. Ця структура усуває недоліки лінійної, оскільки питання вирішуються більш-менш компетентно. Від лінійних керівників не вимагається глибоких знань всіх сторін управління виробництвом. До найсуттєвіших недоліків функціональної структури управління можна віднести розмивання єдності розпорядності і відповідальності за роботу.

2.3. Структура управління

- **Лінійно-функціональна структура управління** базується на розподілі сфер повноважень і відповідальності згідно з функціями управління при прийнятті рішень по вертикалі, тобто по лінії підпорядкування нижчих ланок витим. Ця система особливо ефективна при вирішенні повторювальних, незмінних протягом тривалого часу завдань; забезпечує максимальну стабільність організації, але одночасно є недостатньо гнучкою при появі нових завдань. При цій системі затруднена міжфункціональна координація діяльності.
- **Лінійно-штабна структура управління** - це комбінована структура, яка поєднує властивості лінійної і функціональної. При цьому на допомогу лінійним керівникам створюються спеціалізовані функціональні підрозділи (штаби), які готують рекомендації і проекти для лінійних керівників, але не наділяються виконавчою владою. При такій структурі лінійні керівники мають можливість приймати більш якісні рішення. Однак, при великій кількості управлінських завдань навантаження на лінійного керівника залишається дуже великим.
- **Структура обмеженого функціоналізму** - це подальше удосконалення штабної структури, коли штабам дається право віддавати накази нижчим ланкам, але тільки з певного кола питань. Інколи штабні підрозділи верхнього рівня можуть виходити не тільки на лінійні, але й на відповідні штабні підрозділи нижчого рівня.

2.3. Структура управління

Матрична структура управління. Поряд з постійними функціональними відділами при такій структурі утворюються тимчасові проектні групи для вирішення конкретних проблем. Члени проектних груп часто залишаються у штаті функціональних підрозділів. Це дозволяє легко переміщувати персонал при переході від одного проекту до іншого та краще його використовувати. Однак, роздвоєння організаційної структури, поява горизонтальних і регіонарних зв'язків порушують механізми діяльності функціональної організації.

Етап 1. ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ

Виділення ключових питань, що вимагають рішення і визначення областей, на які ці рішення можуть вплинути

Передує етапу 2

Етап 2. ОЦІНКА РЕЛЕВАНТНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Збір, опрацювання і аналіз всієї інформації, то відноситься до проблеми, і підготовка висновків.

Передбачає етап 3

Етап 3. ВСТАНОВЛЕННЯ МЕТИ ЗАВДАНЬ

Розмежування загальної мети і специфічних завдань.

Визначає етап 4

Етап 4. ВИБІР КОНКРЕТНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ

Знаходження оптимального балансу між елементами ризику, обсягом робіт, фактором часу і очікуваними результатами.

Викликає необхідність етапу 5

Етап 5. ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ

Розподіл завдань (хто, що, коли, як, і для кого робить).

Дозволяє провести етап 6

Етап 6. ОЦІНКА ВЖИТИХ ЗАХОДІВ

Визначення ефективності вжитих заходів залежно від того, чи вирішена проблема повністю, частково або не вирішена зовсім.

2.3. Структура управління

- **Функціонально-об'єктивна структура управління.** Для такої управлінської структури характерно те, що у функціональних підрозділах із найбільш кваліфікованих спеціалістів вибираються фахівці, які крім своїх функціональних обов'язків призначаються керівниками контрольних робіт або об'єктів у даному підрозділі. Всередині підрозділу вони старші над виконавцями даної роботи не тільки в режимі закріплених за ними функцій, але й з усіх інших питань. Такі керівники взаємодіють з тими функціональними виконавцями, які пов'язані з виконанням даного замовлення і керують ними. В той же час відносно до інших замовлень вони є виконавцями і повинні виконувати вказівки старших спеціалістів з цих замовлень.
- **Структура управління, організована за принципом ринку** - була запропонована американським вченим Д. Форрестором. Він зовсім по-новому підходить до побудови структури управління, ліквідує зв'язки "керівник-підлеглий", які є в інших структурах управління. Цей зв'язок замінюється чисто економічними відношеннями купівлі-продажу.
- **Дивізійні структури.** Головною ознакою цієї структури управління є множина принципів диференціації при створенні відділень (виробництв).

Крім названих існують ще наступні структури управління: цільова; проектна; координаційна і змішана; орієнтована на пошук нового; орієнтована на вирішення проблем та ряд інших, але всі вони по суті є модифікаціями тієї чи іншої базової структури.

2.4. Функції процесу управління

Процес управління складається із чотирьох взаємопов'язаних функцій: планування, організації, мотивації і контролю.

Планування - це один із способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдино правильне спрямування зусиль всіх членів організації в досягненні її загальної мети.

Організувати означає створити яку - небудь структуру.

Мотивація, тобто створення внутрішнього потягу до дій, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються.

Контроль - це процес забезпечення того, щоб організація дійсно досягла своєї мети. Існують три аспекти управлінського контролю:

А. Встановлення стандартів - це точне визначення мети, яка повинна бути досягнута у визначений термін часу. Цей аспект контролю базується на планах, розроблених у процесі планування.

Б. Другий аспект - це вимірювання того, що було в дійсності досягнуто за певний період.

В. Порівняння досягнутого з очікуваними

2.5. Рівні управління та функції їх представників

Інституційний рівень	Керівники вищої ланки управління (президент, генеральний директор, заступники)	Забезпечують інтереси та потреби власників, здійснюють стратегічне та загальне керівництво, виробляють політику організації
Управлінський рівень	Керівники середньої ланки управління (начальники управлінь, завідувачі відділів, начальники цехів)	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, яка опрацьована керівниками вищого рівня, і відповідають за доведення детальніших завдань до підрозділів і за їх виконання
Технічний рівень	Керівники нижчої ланки управління (операційні управлінці): майстер, завідувач, провізор	Відповідають за доведення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання

3. Як менеджеру здійснювати управлінський вплив?

Управління і керівництво - це ті функції менеджера, які ніяким чином не можна сумістити з намаганням зробити все особисто.

Завдання менеджера полягає в тому, щоб організувати, скоординувати і контролювати роботу інших. Дуже важливим для керівника є точне усвідомлення своїх бажань і запровадження задуманого. Вмілий менеджер - це людина, яка "Продає роботу".

Керівник повинен доручати роботу тому підлеглому, здібності якого гарантують успішне завершення розпочатого. Якщо ж керівник відчуває, що в нього немає працівника (виконавця), якому можна з впевненістю доручити вирішення певних завдань, то йому легше підготувати кого-небудь для цього.

Завдання, які віддані підлеглим, повинні бути для них цікавими. Зацікавленість породжує творчість і покращує якість роботи. Досвід міжнародної практики показує, що 70-80 відсотків усіх невдач відбувається через недостатньо психологічно обґрунтоване і нечітко сформульоване завдання.

У процесі видачі завдань необхідно:

- а) добиватися чіткого формулювання, що виключає подвійне тлумачення;
- б) призначати одного відповідального;
- в) встановлювати тверді строки виконання завдання.

У процесі віддання розпоряджень керівнику необхідно:

- підкреслювати ділові якості працівника;
- висловлювати впевненість у його можливостях;
- довіряти виконання важливих і термінових завдань;
- підкреслювати перевагу саме цього виконавця порівняно з іншими співробітниками;
- підкреслювати ініціативу та порядність підлеглого;
- переконувати, що цей працівник може більше, ніж сам про це думає;
- оцінювати його попередні успіхи;
- сприяти підсиленню значення роботи на розвиток професійних якостей працівника;
- відмічати попередні заслуги.

3.1. Типи виконавців

Практика управлінської діяльності виділяє чотири типи працівників, які визначають особливості інструктування з боку керівника.

Працівники, що звикли до детального інструктування. Таким працівникам потрібно детально пояснювати: що і коли робити; які документи використовувати; коли використати той чи інший спосіб дії і т.д.

Цей тип виконавців може зробити більше, ніж доручено, але для цього потрібні відповідні роз'яснення керівника. Ці виконавці проявляють творчість за дозволом, дуже чутливі до оцінки своєї роботи, оскільки добре розуміють що і як ними зроблено.

Самостійні працівники. Цей тип виконавців сприймає при інструктуванні тільки завдання, всьому іншому не надає великого значення. Вони вважають, що керівник не в силах все передбачити, і тому виходять з конкретних умов, обстановки, що склалася. Часто беруть на себе відповідальність діяти всупереч настановам керівника задля кращого виконання завдання.

Неспокійні виконавці. Вони відрізняються тим, що після першого інструктування починають постійно турбувати керівника з приводу виконання завдання чи доручення. Нескінченні пояснення настільки збільшують навантаження керівника, що він “ наказує себе ” за вибір виконавця.

Робітники, які погано сприймають завдання. Вони здебільшого слухають, але не вникають у суть завдання. І, як результат, виконують те, що їм здалося. При їх інструктуванні використовується метод “зворотнього” зв'язку (Як зрозуміли завдання?) і дещо із методів контролю виконання.

3.2. Стиль керівництва

Особливе значення в процесі управлінського впливу часто має авторитарний стиль керівництва, який перш за все, може бути виправданий в екстремальних ситуаціях, а також за умови, що професіональна підготовка керівника значно перевищує підготовку підлеглих.

Демократичний стиль керівництва, навпаки, передбачає наближення рівня підлеглого до рівня підготовки керівника.

Доведено, що близько 60 відсотків “авторитарного лідера” складають накази, команди, вказівки, тоді як при “демократичному лідері” накази і команди складають лише 5 відсотків.

При детальному порівнянні американського і японського менеджментів різниця між ними складає лише 5%. Але саме ці 5%, на які відрізняються дві світові сучасні форми управління, стосуються найважливіших сторін управління, складають, образно кажучи, лице національного менеджменту.

Якщо американські менеджери звертають основну увагу на технічні аспекти організації виробництва, то японські - на формування необхідного настрою працівників.

Японські менеджери розуміють управління як діяльність, тісно пов'язану з упорядкуванням поведінки людей. Причому, для менеджера – це безперервний процес. Таким чином, удосконаленню менеджменту – дійсно немає меж.

Лікарі добре знають, що майже ніколи не можна дати хворій людині універсальний рецепт для всіх захворювань, які її турбують.

“Формула квадрата Наполеона”

Характеризує співвідношення розуму і волі для розвитку ділових якостей людини.

Наполеон порівнював талант справжнього воєначальника із квадратом, висота якого – розум, а основа – воля.

Якщо воля переважає розум, то така людина буде діяти рішуче і мужньо, але не завжди розумно. Перевага розуму гарантує чудові задуми і плани, але такій людині часто не вистачає мужності для здійснення задуманого.

Таким чином, тільки у випадку гармонії розуму і волі у керівників будуть виникати чудові ідеї, що потім обов'язково отримують своє логічне завершення у відповідних рішеннях, які будуть обов'язково реалізовані.

ВИСНОВКИ

КЕРІВНИК, який бажає підтримувати і цілеспрямовано удосконалювати свої творчі можливості ПОВИНЕН:

- 1.Розширювати кругозір.*
- 2.Зберігати активність і зацікавленість у справах.*
- 3.Розвивати активно і нетрадиційно галузь своєї спеціальності.*
- 4.Розвивати свої можливості у вирішенні проблем.*
- 5.Пам'ятати, що ідеї народжуються у роботі.*
- 6.Розвивати впевненість у собі і зацікавленість у справі.*
- 7.Відшліфовувати ідеї до блиску і навчитися їх правильно подавати.*
- 8.Керівник зможе досягти хороших успіхів у своїй роботі, якщо завжди буде пам'ятати формулу.*

ЗНАННЯ ПОЗИЦІЯ
ВМІННЯ × БАЖАННЯ = РЕЗУЛЬТАТ
ЗАСОБИ ВОЛЯ

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!