

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
Кафедра наукових основ управління і психології

О. І. Мармаза

Основи теорії менеджменту



Харків
2015

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
Кафедра наукових основ управління і психології

О. І. Мармаза

Основи теорії менеджменту

Навчально-методичний посібник

Харків

2015

2

УДК [378.147:371.11] (075)

ББК 74.204.1я73

М 38

Схвалено Вченою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (протокол № 2 від 17.04.2015 р.)

Рецензенти:

О. М. Галус – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

Р. І. Черновол-Ткаченко Р. І. – кандидат педагогічних наук, професор, директор Інституту післядипломної освіти Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди

Мармаза О.І.

М 38 Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 139 с.

ISBN 978 – 617 – 7229 – 35 -2

Навчально-методичний посібник розкриває зміст навчальної дисципліни «Основи теорії менеджменту». У посібнику висвітлено теоретичні та методичні підходи до управління; описано досвід відомих успішних керівників світового рівня; представлено численні схеми, таблиці для унаочнення інформації; студентам запропоновано зразки контрольних питань, тестів, завдання для самоконтролю.

Посібник стане у нагоді студентам менеджерських спеціальностей, практикуючим керівникам, працівникам системи навчання та підвищення кваліфікації керівного складу освіти.

ISBN 978 – 617 – 7229 – 35 -2

© О. І. Мармаза, 2015
© Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди, 2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1 Історія вчень менеджменту.....	6
1.2 Сутність та теоретичні аспекти менеджменту	33
1.2.1 Поняття менеджменту у науковому дискурсі	33
1.2.2 Концепції управління	45
1.2.3 Система методів управління	51
1.2.4 Закони і принципи менеджменту	53
1.2.5 Поняття управлінського циклу та функцій управління	56
1.2.6 Комунікації в системі «керівник – персонал»	87
РОЗДІЛ 2 МИСТЕЦТВО ТА МАЙСТЕРНІСТЬ В УПРАВЛІННІ	95
2.1 Мистецтво управління	95
2.2 Секрети ефективного менеджменту.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	117
ДОДАТКИ	120
Додаток 1. Вимоги освітньо-професійної програми «Основи теорії менеджменту».....	120
Додаток 2. Перевір себе.....	124
Додаток 3. Діагностичні методики.....	132

ВСТУП

Менеджмент – це особливий вид діяльності,
який перетворює неорганізований натовп
на ефективну й продуктивну групу
П. Друкер

Коли на морі штиль і маршрут вже прокладено, а команда виходить в рейс не вперше, то роль капітана та штурмана зазвичай не дуже помітна. Принаймні, для оточуючих. Інша справа, коли виникають якісь непередбачувані аварійні обставини, проблеми в команді...

Ситуація невизначеності, мінливості, агресивності зовнішнього соціально-економічного середовища; зростаюча конкуренція на ринку освітніх послуг; низька мотивація педагогів до роботи, зумовлена насамперед відсутністю адекватної заробітної платні та системи стимулів щодо розвитку творчопошукової діяльності; зростаюча прагматичність батьківської громади стосовно вчителя та нівелювання його значення — все це та багато інших факторів вимагають від сучасного керівника школи докладання величезних зусиль, професіоналізму в управлінській діяльності.

Тож не дивно, що зараз так помітна постать керівника навчального закладу: всі чекають дива саме від нього. Але ж він не маг і не чародій. Все, що йому залишається,— це проявити високий рівень компетентності, майстерності.

У ХХІ столітті бажання, старанності та відданості справі, що були основними ознаками гарного керівника ХХ століття, вже недостатньо. Зокрема, мова йде про якісно новий рівень компетентності, відповідну якісно нову підготовку до керівної посади, формування професійної управлінської культури.

Поки ми сперечались з приводу того, що ж таке управління — наука чи діяльність, і чи потрібна менеджерська підготовка керівникові закладу освіти, ми опинились позаду розвинених (і не дуже) країн. Отже, треба прийняти як аксіому, що управління — це наука, діяльність і мистецтво. Щоб робити щось якісно, треба знати, що і як робити, а вже потім можна моделювати, творити.

Пропонований навчально-методичний посібник підготовлено відповідно до програми навчальної дисципліни «Основни теорії менеджменту».

Сподіваємось, що матеріали, які зібрані у цій книзі, допоможуть сьогоднішнім студентам у подальшому стати успішними менеджерами освіти, а практикуючим керівникам управляти більш професійно та ефективно.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 ІСТОРІЯ ВЧЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Логіка викладу матеріалу

- *Менеджмент як вид діяльності та наука про управління.*
- *Історіографія менеджменту.*
- *Ретроспективний аналіз виникнення менеджменту як науки: передфаза наукового управління.*
- *Наукові школи та концепції менеджменту: становлення та еволюція.*
- *Сучасні підходи до управління.*

Менеджмент ж вид діяльності та наука про управління

Управління можна розглядати з двох позицій:

- 1) управління — це вид діяльності;
- 2) управління — це наука про діяльність управлінця.

Ні в кого не виникає сумнівів, що виникло першим. Зрозуміло, що йдеться про управління як діяльність.

Уже з виникненням розподілу праці постала потреба у цілеспрямованні, узгодженні дій, координації зусиль людей.

Проте наука управління сформувалась тільки у ХХ столітті. А до цього був тривалий і складний шлях пошуків, знахідок, розчарувань, досліджень, копіткої роботи підприємців, воєначальників, державних правителів, філософів, психологів та інших осіб, які формували підґрунтя науки управління.

Задачами управління як науки є розробка, перевірка та застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують ефективну роботу організації.

Задача управління як практики є забезпечення конкурентоспроможності організації шляхом ефективного управління та продуктивної роботи організації.

Таким чином, управління — це наука: можна навчитись; управління — це практика: можна оволодіти; управління — це мистецтво: можна творити, удосконалювати.

А що таке менеджмент? Чи тотожні поняття «управління» та «менеджменту»? А що означає керівництво? Що спільного і в чому відмінності? На ці та інші питання ми знайдемо відповіді на наступних сторінках книги. І почнемо це робити з ретроспективного аналізу розвитку менеджменту і становлення науки управління.

Розвиток менеджменту — це процес руху від хаотичної суб'єктивної діяльності управлінця до наукових засад ефективного менеджменту; це зміна цілей управлінської діяльності: людина — мета, а не засіб.

Історіографія менеджменту (екскурс)

Мартиненко М. М., Туленков Н. В. виокремлюють декілька періодів у становленні управління і називають їх революціями [38].

1. Близько 3 тисяч років до н. е. — релігійно-комерційна революція.

Характерними ознаками були розвиток торговельних операцій, виникнення особливого прошарку «жреців-бізнесменів», введення в обіг понять «організація», «кооперація», «контроль». Ці процеси здобули відображення у конституції Чоу, літописі Менсиса.

2. 1790—1750 рр. до н. е. — припадають на період правління царя Хаммурапі, який велику увагу приділяв творенню законів управління державою, регулювання відносин між різними соціальними групами людей, організації комерційної діяльності. У законах Хаммурапі представлена система державно-адміністративного управління.

3. 605—582 рр. до н. е. — дієльність царя Вавилонії — Навуходоносора II. Відбувається поєднання державних методів правління з контролем за діяльністю у сферах виробництва, будівництва.

Ці процеси доповнюються ідеями управління армією (генерал Сан Цзу «Мистецтво війни»).

Античний філософ Сократ обґрунтував доцільність розподілу праці та виокремив управління як окремий вид діяльності.

Давньогрецький філософ Платон («Республіка», «Закони», «Політичні діалоги») доводив, що управління повинне ґрунтуватись на загальних законах науки.

Олександр Македонський розробив теорію військового управління, запропонував штабну структуру управління.

Імператор Давнього Риму Діоклетіан вперше використав принцип ієрархічності для побудови організаційної структури управління, тим самим заклавши основи делегування повноважень.

Нікколо Макіавеллі («Державотворець») сформулював принципи лідерства:

- авторитет і влада ґрунтуються на підтримці його прибічників;
- підлеглі повинні знати, чого вони чекають від лідера і чого він чекає від них;
- лідер повинен мати волю до виживання;
- лідер — завжди взірець мудрості та справедливості.

4. У XVII—XVIII ст. управління відокремлюється від фізичної роботи. З початком індустріального прогресу управління починає реально визнаватись самостійною професійною діяльністю. Розвитку менеджменту сприяв Адам Сміт, який здійснив аналіз процесу розподілу праці, зосередив увагу на системі винагород та розробив концепцію контролю. Роберт Оуен висунув ряд ідей, які доводять необхідність застосування методів мотивації, демонструють розуміння й сприйняття людьми ролі управлінців, розкривають механізми досягнення цілей організації за допомогою праці різних груп людей та професій.

5. У кін. XIX — на поч. XX ст. відбулась «бюрократична» революція. Її теоретичною базою можна вважати концепцію бюрократичного управління. На цей період припадає поява та розвиток наукових шкіл менеджменту.

6. Від середини XX ст. до нашого часу відбувається революція нової управлінської парадигми.

Історичні передумови виникнення менеджменту як науки управління

Більш детально зупинимось на передфазі наукового управління. Управління як предмет пізнання відоме з давніх часів. Китайський мудрець Конфуцій, коли приїжджав у будь-яке царство, обов'язково дізнавався, як воно управляється. Поняття «управління» мало зв'язок з правлінням державою і народом. У ті давні часи, коли зароджувалась філософія як наука, обговоренню підлягала, перш за все, особистість правителя. Великий учитель Конфуцій доводив необхідність існування «мудрих правителів»: «Спочатку народ необхідно зробити багатим, а потім виховувати». Він сумно зауважував: «Чи варто говорити про тих, чиї здібності можна покласти у бамбукову корзину?»

У V тисячолітті до н. е. представники різних давньофілософських китайських шкіл по-різному висловлювали своє ставлення до правителя і правління.

Сюнь-цзи: «Доброго керманича ріка несе, поганого — повертає». Хань-фей-цзи: «Людина розумна і тямуща в мистецтві управління неодмінно має бути прозорливою і чітко розбиратися у справах».

Люй-ші говорив, що правитель, «приступаючи до будь-якої справи», повинен діяти «відповідно до закону»; а якщо виникла необхідність міняти закони, то робити це треба, «пристосовуючись до часу». Останнє дозволить «помилку у справах» не робити.

Проте більшість філософів зберігали прихильність тотальній системі управління за умов відповідної особи правителя, оскільки процеси управління повинні підкорятися законам, і ці закони теж підкоряються змінам: «Ніщо не вічне в Піднебесній».

Більш ретельно досліджувати проблему управління державою почали давньогрецькі філософи, чиї праці дали поштовх для розвитку філософії протягом усіх наступних століть.

Демокріт висував такі вимоги до правителя: «Будь не надто солодким, щоб тебе не проковтнули. І не надто гірким, щоб тебе не виплюнули».

Платон у загальновідомій праці «Держава» запропонував модель ідеальної держави, утопію, порівнюючи такі види правління, як тиранія, олігархія, тимократія і демократія. На думку Платона, розумне правління повинне характеризуватися такими чеснотами, як мудрість, мужність, розсудливість і справедливість. Філософ віддавав перевагу правлінню демократичному з елементами тиранії.

Великий Арістотель у роботі «Політика», розмірковуючи про державу вільну, вважав, що в управлінні повинні брати участь всі: аристократія, воїни, ремісники, землероби (рабів до уваги не брав). Найкраще правління має змішаний характер і включає в себе монархію, олігархію і демократію. І вже ж таки у своїх висловлюваннях він неодноразово віддає перевагу олігархії (призначення правителя відбувається за жеребкуванням з тих осіб, яких попередньо вибирали із людей багатих). Вважав, що закони правління повинні бути постійними, оскільки часто змінювані закони «породжують звичку до непокорі», а «там, де відсутня влада закону, немає й державного устрою». З

часом Арістотель відійшов від думки про пріоритетність олігархії, обґрунтував цінність «золотої середини», що стало принципом його багатьох логічних висновків.

Сам він висунув ідею, що існують три органи влади: законодавча, виконавча і судова. У нього ми знаходимо думку про необхідність пошуку засобів управління: «Благо за всіх обставин залежить від дотримання двох умов: одна з них — правильно поставити завдання і кінцеву мету будь-якого виду діяльності, друга — пошук будь-яких засобів, що ведуть до кінцевої мети». Донауковий період управління у давнину представлено на рис 1.



Рис.1. Донауковий період управління

У середні віки італійський філософ Томазо Кампанелла, основоположник комуністичної утопії («Місто Сонця»), мріє про державний устрій «рівних можливостей»: праця — почесна і загальнообов'язкова, знищена власність, громадою керує «вчена каста» або «вибрані».

Епоха Відродження вириває людську думку із обіймів догматичних істин. Праця Френсіса Бекона «Про розпорядність» містить перші безумовні положення науки управління. Серед них:

- розпорядливість у справах вимірюється не годинами засідань, а успіхами справи;
- зберігати час у розпорядливості необхідно, але не «жужмати» справи, а вміло скорочувати турботи;
- мудра розпорядливість «благодатна»;
- погана розпорядливість «обходиться дорого»;
- необхідно розподіляти обов'язки і розчленити обговорюване питання та ін.

XVII століття представлене з такою плеядою відомих філософів, як Декарт, Паскаль, Лейбніц, Спіноза, Джон Локк та ін., які досліджували державне управління.

Спіноза («Про взаємодію свободи і необхідності», «Етика») зазначав: «Та держава буде найбільш могутньою і найбільш справедливою, яка керується розумом і направляється ним»; державна влада тільки в тому випадку буде управляти успішно, якщо її «правителі» і «керовані» діють не для особистого, а в ім'я загального блага; «бажають вони цього чи ні», усі до цього повинні «спонукатись».

Філософи XVII століття бачили можливість удосконалення правління шляхом «революції зверху» (через закони).

У XVII столітті Західна Європа подарувала світові Юма, Кондильяка, Гегеля, Канта.

Давид Юм схвалював конституційну монархію, стверджував, що «головне покликання джентльмена — управляти, а робітників — слухняно працювати».

Зробив свій внесок у розвиток проблем управління й філософ Кондильяк («Трактат про системи»). Положення трактату лягли в основу майбутньої теорії систем.

Кант у роботі «Про педагогіку» стверджував таку думку: «Два людських винаходи можна вважати найважливішими: мистецтво управляти і виховувати,— але саме на них тримається суспільство». Кант був переконаний, що крайною повинні керувати не люди, а закони. Законодавча влада держави має втілювати «в собі об'єднану волю народу».

Поступово у філософії закріплюються два поняття: «правління» й «управління». Перше — керівництво, друге — технологічний процес.

Наука управління зароджувалась, як і багато інших знань, у глибокій давнині, проте виокремлення її в самостійну галузь знань починається на рубежі XVIII—XIX століть.

Широкого розголосу в Російській імперії здобули праці В. В. Попугаєва. Саме він визначив комплекс вимог до особистості правителя, від яких залежить успіх управління:

- правитель повинен бути високоосвіченим;
- випробуваний у діяльності;
- прагнути до загального блага;
- мати особисту гідність;
- мати довіру суспільства;

- головне в управлінні — щоб закони були всім відомі.

Бурхливий розвиток капіталістичної економіки, поява великих підприємств і галузевих індустрій потребували нових знань; зароджувалась теорія управління, методологічними основами якої стали положення теорії держави, теорії права і народної освіти. Однією з перших здобула прояву закономірність про залежність наслідків управління від стану загальної освіти керівників.

Як не парадоксально, але основи теорії управління державою та практика управління (техніка, процес, діяльність) до кінця XIX століття не сприяли посиленню досліджень у галузі управління.

Інтерес до управління виник тільки на рубежі XIX—XX століть. Розвиток менеджменту як науки не був ланцюгом послідовних кроків уперед. Швидше його можна характеризувати як розвиток паралельно-послідовних підходів до управління. Останнє пояснюється тим, що дослідження були спрямовані як на суб'єкти, так і на об'єкти управління і завжди залежали від успіхів інших наук: математики, інженерії, психології, соціології, філософії тощо.

Перші способи організації виробничого процесу на наукових засадах були відзначені в Англії у першому десятиріччі XIX ст. Головною фігурою в налагодженні ефективної організації виробництва почали вважати управляючого. Методи ж управління перебували в зародковому стані. Перші менеджери застосовували методи армійської дисципліни, залякування та суворі покарання. Нагальна проблема, яку вирішували менеджери, — це контроль за якістю продукції.

Вільнонаймані працівники, оплата праці яких теж залежала від якості роботи, зумовили переорієнтацію деяких функцій: нагляду з боку управляючих на організацію, тотального контролю — на залучення працівників для удосконалення роботи та самоконтролю.

Таким чином, розвиток теорії та практики менеджменту приблизно до 1900 року можна вважати передфазою, яка була певною підготовкою до бурхливого розвитку науки управління.

Відправним пунктом, з якого починався інтенсивний розвиток, слід вважати 1886 рік, коли Генрі Р. Таун (засновник і президент «Ейле енд Таун Маніфактурінг Компані») запропонував вивчати менеджмент як наукову галузь. У статті «Інженер як економіст» він стверджував, що менеджмент — галузь вивчення, яка за важливістю дорівнює інженерії. Він доводив, що у менеджерів відсутні асоціації, за допомогою яких вони могли б обмінюватись досвідом, що немає наукової дисципліни, у межах якої накопичений досвід систематизувався б у принципи та теорії (рис. 2).

Вибух інтересу до управління зафіксовано у 1911 році після появи книги Ф. У. Тейлора «Принципи наукового управління».

Наукові школи та концепції менеджменту: виникнення та еволюція

Школа наукового управління (1900—1930 рр.):

- Фредерік Тейлор
- Франк та Ліліан Гільбрет.
- Генрі Форд

- Генрі Гант
- Гаррінгтон Емере он
- Гастев О. К.
- Дунаєвський Ф.

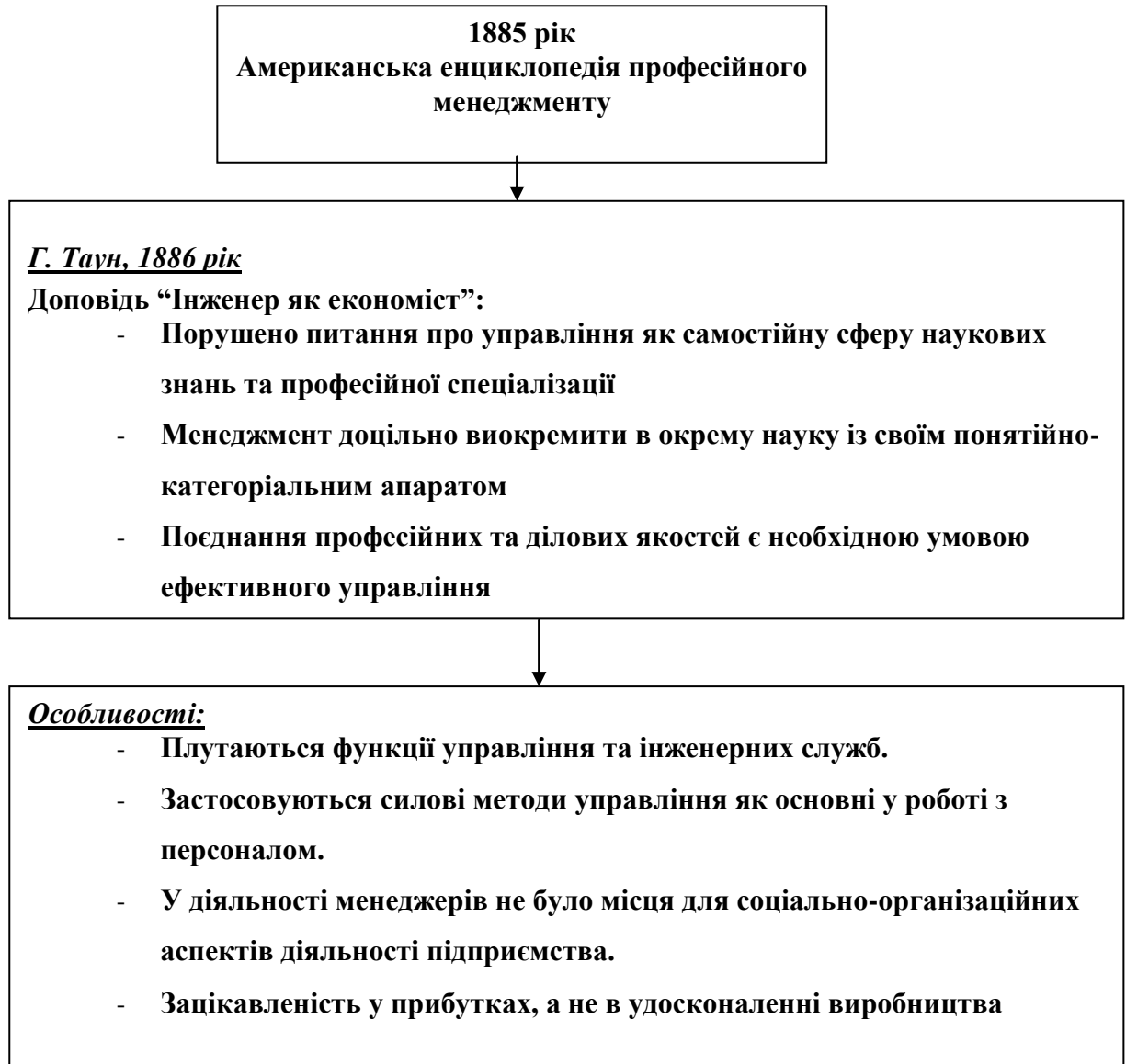


Рис. 2. Індустріальний менеджмент

Класична школа (адміністративно-бюрократичний підхід)(1910 — 1940 рр.):

- Анрі Файоль
- Макс Вебер
- Ліндал Урвік
- Шелдон А.
- Дюркгейм Е.
- Альфред П. Слоун

- Кунц О'Доннел
- Джеймс Д. Муні
- Парето В.
- Керженцев П. М.
- ГвішианіД.
- Омаров А.

Неокласична школа (школа людських стосунків, школа руху за гуманні стосунки) (1920—1950рр.):

- Мері Фоллет
- Честер Барнард
- Х'юго Мюнстерберг
- Елтон Мейо
- Еллерштейн Е.
- Толчинський А.
- Дейл Карнегі

Школа поведінкових наук (наука про поведінку, біхевіористська школа) (1950 р. — до нашого часу):

- Дуглас Мак-Ерегор
- Абрахам Маслоу
- Туган-Барановський М.
- Фредерік Еерцберг
- Ренсіс Лайкерт
- Роберт Блейк
- Джейн Мутон

Емпірична школа (школа науки управління, кількісна школа, прагматична школа) (1950р. — до нашого часу):

- Друкер П.
- Девіс Р.
- Ньюмен Л.
- Санталайнен Т.
- Уотермен Р.
- МіллерД.
- ЛіЯккока
- Марч Д.
- Саймон Г.
- Мері Кей.

Еволюція управлінської думки (за М. Месконом [40]) представлена у табл. 1. Основними *факторами розвитку* менеджменту вважаються наступні за все такі:

1. Поява великої кількості різноманітних підприємств, організацій зумовила необхідність підтримувати між ними зв'язки, узгоджувати діяльність.
2. Нестабільність та конкуренція спричинили вироблення професійного

підходу до управлінської діяльності.

3. Укрупнення підприємств вплинуло на збільшення та складність управлінських завдань.
4. Постійно зростаючі вимоги до управління підприємством стали поштовхом до пошуку власниками високопрофесійних менеджерських кадрів, які б управляли ефективно, послуговуючись науковими засадами, кращим наявним досвідом, проявляючи творчість та майстерність у повсякденній діяльності.

Таблиця 1

Еволюція управлінської думки (за М.Месконом)

Терміни часу	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Тепер. час
1. Школи в управлінні: - Наукове управління - Адміністративний підхід - Школи люд. стосунків - Наука про поведінку - Кількісні методи		←→	←→	←→	←→	←→	←→
2. Підхід до управління як процесу		←→	←→	←→	←→	←→	←→
3. Системний підхід					←→	←→	←→
4. Ситуаційний підхід					←→	←→	←→

1. Школа наукового управління

Термін «наукове управління» ввів **Ф. У. Тейлор**. Саме Тейлор вважається батьком наукового менеджменту. Його дослідження проблем наукової організації виробництва стали, по суті, першою спробою створити окрему науку управління. Його твори, насамперед «Наукова організація праці», поклали початок розвитку менеджменту в США, а потім і в інших країнах.

Система наукової організації праці Тейлора спирається на п'ять основних принципів.

1. Науковий вибір працівників (робітників).

- Розробив тести для перевірки здатності робітників виконувати ті чи інші види робіт.
- Розробив тести для інспектування якості роботи та продукції.
- Розробив тести для вивчення особистих здібностей працівників.

2. Наукове вивчення робітників та їх навчання для досягнення максимальної ефективності праці.

3. Спеціалізація роботи.

4. Важливість мотиву заробітної платні, преміювання.

5. Справедливий розподіл відповідальності між робітниками і керівниками.

Хоча в центрі уваги Ф. Тейлора було управління підприємствами, він вважав, що ті самі принципи можуть бути застосовані до всіх видів соціального управління.

Задачі управління Ф. Тейлор вбачав у тому, щоб:

- розподілити рівномірно роботу між виконавцями згідно з їх здібностями;
- чітко визначити завдання;
- встановити раціональні технології; навчити їх робітників і домагатись, щоб їх використовували, щоб ніхто не працював з «прохолодою»;
- матеріально заохочувати за якісне виконання завдання й одночасно встановити систему штрафів за непродуктивну роботу.

Тейлор вважав, що працівник не повинен думати, як йому працювати, не повинен вільно використовувати методи роботи та інструменти. Все це має чітко визначатись адміністрацією. Сутність тейлоризму як теорії наукового управління полягає в жорсткій регламентації трудових процесів, у компетентному керівництві та дієвій системі матеріального стимулювання. Систему Тейлора іноді називали науковою основою «вичавлювання поту», наголошуючи на таких суттєвих недоліках:

- механіцизм у трактуванні процесів управління (людина як додаток до машини);
- встановлення норм з надмірною інтенсивністю праці;
- теорія орієнтована на функціонування, а не на розвиток організації;
- численні закони, принципи, правила, формули заміняли особисту думку людини;
- вчення базувалось на примітивній поведінці людини.

Надбання Тейлора і його теорії полягає в тому, що:

- він довів, що управління на наукових засадах дозволяє отримувати кращі результати, ніж управління «здорового глузду»;
- вчення породило широкий рух за «наукове управління»;
- вперше було доведено, що основні інтереси керівників і робітників збігаються;
- заклав основи раціонального управління.

Розвитку школи наукового управління сприяли дослідження **Франка** та **Ліліан Гілбрет**.

Вони досліджували проблеми стомлюваності, рухової активності; шляхи покращення загального стану працівника; робоче місце. Ліліан Гілбрет (перша жінка, що підготувала тези по психології на ступінь доктора філософії в США) зосередила увагу на науковому доборі, навчанні та розподілі службовців. Вона вже не ігнорувала (як Тейлор) людський фактор. Відтак, вчення Л. Гілбрет стало своєрідним містком між точним управлінням часом, рухами, процесами, організацією діяльності та керівництвом персоналом.

Генрі Форд вважається одним із творців менеджменту автомобільно-

будівної галузі. Саме йому належить ідея конвеєрної організації праці.

З-поміж основних постулатів його теорії виділяють такі:

- централізація управління на основі чіткої вертикальної організації об'єднання підприємств, що входять до ланцюга виготовлення автомобіля;
- глибокий поділ праці на основі високого рівня професіоналізму працівників конвеєрного виробництва;
- розвиток стандартизації у виробництві автомобілів, що дозволить випускати різні моделі;
- постійне вдосконалення управління виробництвом.

Заслугою **Генрі Ганта** слід вважати обґрунтування необхідності виокремити управління як окрему сферу діяльності, яку необхідно науково досліджувати. Заклав основи теорії лідерства в управлінні.

Гаррінгтон Емерсон ставить питання про раціоналізацію будь-якої людської діяльності і пропонує методи дослідження її максимальної ефективності. Основні положення Емерсона викладені в його книзі «Дванадцять принципів продуктивності» (1912 р.). Головною його заслугою є вироблення штабного підходу до управління, в основі якого лежать такі принципи:

- чітко поставлені ідеали або цілі;
- здоровий глузд;
- компетентна консультація;
- дисципліна;
- справедливе ставлення до персоналу;
- швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік;
- диспетчерування;
- норми та розклади;
- нормалізація умов;
- нормування операцій;
- писані стандартні інструкції;
- винагорода за продуктивність.

Ф. Джилберт написав роботу «Азбука наукової організації праці» (1924), у якій виділив основні поняття наукової організації праці: вивчення елементів часу та рухів; робоча норма та робочі інструкційні картки. Окрім цього, він визначає принципи НОП:

- безпека підприємства;
- спеціалізація робітників;
- пристосування роботи та її вибір;
- створення робітничого ринку;
- гігієна робітника;
- темп роботи;
- навчання працівників;
- підвищення робітників у розрядах;
- особиста свобода робітників;

- шляхи до організації праці винахідників.

У складі СРСР ми не пройшли школу наукового управління, оскільки «тейлоризм» був відкинутий як наукова система «вичавлювання поту». Але не відгукнутися на появу науки управління за кордоном радянська держава не могла. Тому було проведено дві конференції з проблеми наукової організації праці, результатом яких став висновок, що в умовах механізації виробництва вивчати теорію управління не варто.

Проте в ті часи створюється інститут для розробки наукових методів організації праці. У Москві Центральний інститут праці при ВЦРПС організував *Гастєв О. К.* і керував ним до 1938 року. Робота інституту та публікації вченого ґрунтувалися на ідеї упорядкування праці кожного робітника.

У статті «Як треба працювати» (1921 р.) О. К. Гастєв пропонує 16 правил організації власної праці та робочого місця, як-от:

- спочатку продумай усю роботу досконально;
- приготуй увесь потрібний інструмент і обладнання;
- приברי з робочого місця все зайве, витри бруд і т. ін.

У статті «Як винаходити» він вітає невгамовну творчу волю та винахідництво, змальовує стадії винахідництва (задум — модель — конструкція — товар).

Публікації О. К. Гастєва про НОП стали теоретичною основою цілого наукового напрямку досліджень у галузі управління («Що таке НОП?», «Основні питання НОП»), Вчений пов'язував питання НОП з культурою організації («Організація і культура»).

Директор Харківського інституту праці *Ф. Дунаєвський* розробив теорію «адміністративної місткості». Він вперше дав визначення поняття «норма керованості управляючого».

2. Класична школа (школа адміністративно-бюрократичного підходу)

У 20-ті роки ХХ ст. виникла так звана класична школа (адміністративна, адміністративно-бюрократичного підходу). Свою теорію управління запропонував французький інженер та науковець *Анрі Файоль* (1841—1925), що був керівником великої вугільної компанії. Його праця «Загальне і промислове управління» (1916) вважається першою цілісною теорією управління. А. Файоль дослідив власне управлінську діяльність і способи раціональної організації систем управління.

- «Управляти означає вести підприємство до мети, прагнучи найкраще використати його ресурси».
- «Адміністративна функція має своїм предметом передбачення, організацію, розпорядництво, узгодження і контроль».
- «Передбачити — тобто вивчати майбутнє і встановлювати програму дій».
- «Організовувати — тобто будувати подвійний організм підприємства: матеріальний і соціальний».
- «Розпоряджатися — тобто приводити в дію персонал підприємства».

- «Узгоджувати — тобто зв'язувати й об'єднувати, поєднувати всі дії і всі зусилля».
- «Контролювати — тобто спостерігати, щоб усе відбувалося згідно із встановленими правилами і відданими розпорядженнями».

Головний внесок Файоля в теорію управління полягав у тому, що він розглядав управління як універсальний процес, який складається із декількох функцій. Він показав значення формальної структури організації, фактично заклав основи лінійно-штабної організаційної структури управління. Він розглядав організацію за аналогією з живим організмом, у якого є мозок і виконавчі органи. Показав важливість способів групування робіт, розподілу повноважень та відповідальності, запропонував принципи побудови та функціонування організації:

- поділ праці;
- авторитет та відповідальність;
- дисципліна;
- єдність розпорядництва;
- єдність керівництва;
- підпорядкування особистого інтересу загальному;
- винагородження праці;
- централізація;
- ієрархія;
- порядок;
- справедливість;
- сталість персоналу;
- ініціатива;
- єдність персоналу.

Серед інших теоретичних напрацювань А. Файоля заслуговує на увагу концепція оптимізації комунікаційних зв'язків, відома зараз у науці як «міст Файоля». Згідно з даною концепцією, оптимізація — це організація інформаційних зв'язків між працівниками різних управлінських підрозділів, під час якої виключається необхідність руху всіх документів вгору і вниз по всіх ієрархічних рівнях апарату управління.

Недоліками теорії управління А. Файоля є те, що:

- він теж (як і Тейлор) не розглядав питання управління як розвиток організації, а зупинився на рівні функціонування;
- в основі його теорії лежить занадто спрощена модель ролі людини в управлінні;
- не ставив питання про соціальні аспекти управління.

Великі перспективи відкрив Файоль перед численними менеджерами, стверджуючи, що управління не є природженим талантом, а являє собою мистецтво, якого можна навчитись. Він вірив, що менеджери можуть розвиватись засобом тренувань.

Анрі Файоль був одним із перших теоретиків менеджменту, який розробив основні правила для великих організацій.

Інший напрям досліджень «класиків» стосувався організації управління людьми. Німецький соціолог **Макс Вебер** (1864—1920) розвинув серію раціональних ідей про структуру організації, що відома як бюрократія. Вебер не вкладав негативного значення у поняття бюрократизму, а розглядав його як ідеальний тип організації, що дає змогу досягти максимальної ефективності. Згідно з цією теорією, бюрократична організація управління повинна ґрунтуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці аж до докладного опису окремих управлінських операцій.

Суть ідей Вебера відображена в семи основних характеристиках ідеально формалізованої організації.

1. Здійснено розподіл праці, під час якого влада й відповідальність чітко визначені для кожного робітника та узаконені як офіційні обов'язки.

2. Посади або позиції, створені в ієрархії влади, діють у ланцюгу команди за скалярним принципом (А. Файоль: скалярний ланцюг — ланцюг начальників від найвищого до нижчого рангу).

3. Всі члени організації обираються на основі їх технічної кваліфікації засобом формальних екзаменів або шляхом навчання.

4. Посадові особи не призначаються, а обираються.

5. Адміністративні посадові особи не є власниками компанії, де вони служать.

6. Адміністратори є суб'єктами жорстких правил, дисципліни, контролю щодо здійснення ними офіційних обов'язків.

7. Адміністративні посадові особи працюють за фіксованою платнею і є «кур'єрними» службовцями.

Мета Вебера полягала у тому, щоб деперсоналізувати управлінські функції з надією, що результативна одноманітність може сприяти доброзичливому і справедливому ставленню до всіх працівників. Вебер також вважав, що його «раціональна, залежна і передбачувана система» забезпечить розв'язання багатьох однакових організаційних задач, а ієрархії, влада і бюрократія лежать в основі всіх соціальних організацій.

Лінда Урвік сформувала основні елементи адміністративної діяльності, розробила систему принципів побудови формальної організації, які й досі не втратили своєї актуальності:

- відповідність людей структурі (спочатку доцільно розробити структуру організації, а потім добирати фахівців, що найбільше відповідають цій структурі);
- створення спеціального та генерального штабу;
- зіставлення прав та відповідальності;
- діапазон контролю (кількість осіб, які безпосередньо підпорядковані керівникові);
- спеціалізація (за різними ознаками, а саме: цілі, типи споживачів, операції);
- визначеність (для кожної посади повинні бути визначені права, обов'язки,

відповідальність, взаємозв'язки з іншими особами у письмовому вигляді).

Шелдон А. (Англія) визначив роль управління в розвитку суспільства. **Дюркгейм Є.** (Франція) довів, що групи шляхом визначення своїх цінностей і норм контролюють поведінку людей у будь-якій соціальній організації.

Парето В. (італієць французького походження) завдяки своїм науковим працям отримав право називатись засновником підходу до управління з позиції соціальних систем.

У цей же період відбувається певний розвиток школи адміністративного управління і в СРСР.

Керженцев П. М. у праці «Принципи організації» (1922) досліджує організацію як функцію управління.

- «Організувати означає об'єднувати людей для певної роботи».
- «Кожна організація повинна мати перед собою чітко поставлену мету, цілком визначене завдання».

Він розглядає типи організації: лінійну, функціональну, комбіновану, генеральний штаб; змальовує можливості різних організаційних методів (інструктування, розподіл сил, реорганізація) та досліджує багато інших проблем управління (НОП, стандартизація).

Богданов О. О. (Малиновський) — один із засновників тектології — науки про загальні закони організації.

У «Тектології» (1922) він доводить, що будь-яка людська діяльність об'єктивно є організуючою чи дезорганізуючою. Важливість організації є незаперечною. Завдання тектології (з грец. — «вчення про будівництво»), на думку О. О. Богданова, полягає у систематизації організаційного досвіду. Наука тектологія — емпірична, тому до своїх висновків повинна йти шляхом індукції.

Гвішиані Д., Омаров А. — представники наукової управлінської думки цього періоду, ідеологи адміністративної школи в СРСР. У подальшому їхнє вчення назвали схоластичним.

Нав'язується жорстока авторитарна система управління, що у свою чергу формує безініціативність, слухняність, боязнь відповідальності.

3. Неокласична школа (школа людських стосунків, школа руху до гуманних стосунків)

Для розглянутих вище фаз розвитку теорії менеджменту характерною була недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва й управління. Як реакція на недолік попередніх теоретичних поглядів у менеджменті виникла течія за гуманізацію відносин.

Прихильники школи людських стосунків вважали, що управлінські методи, які використовувались раніше, спрямовані на досягнення матеріальної ефективності, а не на зміцнення співробітництва. Ця школа є реалізацією нового прагнення менеджменту сприймати кожен організацію як певну соціальну систему. Йдеться про те, що суто технологічний аспект ефективності (доходності) слід розглядати крізь призму взаємозв'язку з власне людським (соціальним) аспектом.

Теорія людських стосунків ґрунтується на таких постулатах:

- люди, в основному, мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки тому, як вони ставляться до інших людей;
- внаслідок розвитку промислової революції, раціоналізації та спеціалізації виробничих операцій процес праці значною мірою втратив привабливість, тому задоволення людина повинна шукати в соціальних взаємовідносинах;
- люди більш чутливі до думки групи рівних їм людей, ніж до спонукання та заходів контролю, які надходять від керівника;
- працівник відгукується на розпорядження керівника, якщо керівник може задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих та їхні бажання.

Завдання менеджменту на цьому етапі полягало також у тому, щоб поряд із формальними залежностями між членами колективу розвивати плідні неформальні контакти. Останнє суттєво впливає на міжособистісні стосунки в колективі. Тому співробітництво у трудовому колективі за важливістю можна порівняти хіба що з власне менеджментом. Саме тому неформальними стосунками треба управляти, враховуючи психологію особистості.

Представники школи людських стосунків стверджували, що за умови, коли керівництво виявляє велику увагу до своїх працівників, рівень задоволеності повинен зростати, а це, у свою чергу, має призвести до зростання продуктивності праці.

Мері Паркер Фоллет (1868—1933) мала чи не найбільший авторитет у розвитку школи людських стосунків, оскільки саме вона була першою, хто визначив менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Вона стверджувала, що ієрархічна різниця між менеджерами і підлеглими штучна і що це робить незрозумілими природне партнерство між працею й управлінням. М. П. Фоллет вважала, що управлінське лідерство не повинне установлюватись згідно з традиційними лініями влади, а лише на підставі переваги знань та здібностей менеджера. Вона була прибічницею комунікації між менеджерами і підлеглими; дотримувалась погляду на лідерство як на груповий процес і визнання людського фактора в організаціях.

Дейл Карнегі вважається одним із засновників школи людських стосунків. У книзі «Як завойовувати друзів та здійснювати вплив на людей» (1936) висуває:

6 правил, які допомагають подобатись іншим людям:

1. Щиро цікавтесь іншими людьми.
2. Посміхайтесь.
3. Пам'ятайте, що ім'я людини — найважливіші звуки для кожного будь-якою мовою.
4. Будьте вдячним слухачем. Заохочуйте інших говорити про себе.
5. Говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.
6. Переконайте співрозмовника в його значущості.

12 правил, які дозволяють схилити людей до вашої точки зору:

1. Є один спосіб здобути перемогу у спорі — це уникнути його.
2. Проявляйте повагу до думки співрозмовника. Ніколи не говоріть, що він не правий.
3. Якщо ви не праві, визнайте це швидко й рішуче.

4. Дотримуйтесь дружнього тону.
5. Змушуйте співрозмовників відразу відповісти «так».
6. Нехай більшу частину часу говорить співрозмовник.
7. Нехай співрозмовник вважає, що певна думка належить йому.
8. Щиро прагніть дивитись на людей з точки зору співрозмовника.
9. Ставтесь із співчуттям до думок та бажань інших.
10. Закликайте до розсудливих мотивів.
11. Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефектно.
12. Кидайте виклик, чіпляйте за живе.

9 правил, які дозволяють впливати на людей, не ображаючи їх:

1. Почніть з похвали та визнання достоїнств співробітників.
2. Укажіть на помилки не прямо, а опосередковано.
3. Спочатку поговоріть про свої помилки, а тільки потім критикуйте співрозмовника.
4. Ставте питання замість наказів.
5. Давайте людям шанс зберегти свою репутацію.
6. Висловлюйте схвалення з приводу навіть незначного успіху.
7. Створіть людям гарну репутацію, яку вони будуть прагнути виправдовувати.
8. Застосовуйте заохочення.
9. Домагайтесь, щоб люди були раді зробити те, що ви їм пропонуєте.

Честер І. Барнард (1886—1961) — американець, підприємець, президент компанії «Нью-Джерсі Белл телефон» з 1927 р. по 1948 р. Вчений, мислитель, читав лекції в Гарвардському університеті. Написав книгу «Функції адміністратора» (1938), яка значною мірою вплинула на всю сферу управління. Порушив питання про те, що потреби й цілі організації бізнесу повинні бути збалансовані з потребами і цілями його окремих членів. Доводив, що люди формально організуються, щоб досягти цілей, тобто в групі вони можуть діяти краще, ніж індивідуально, поодиночі.

Барнард велику увагу приділяв неформальним підгрупам, які формуються в кожній організації, і звертав увагу менеджерів на необхідність це враховувати під час прийняття рішень.

У книзі «Функції адміністратора» Ч. Барнард зробив аналіз діяльності управляючого фактично з позиції системного підходу. Щоб зрозуміти й дослідити функції управлінця, він прагнув виявити їх головні задачі в тій системі, у якій вони діють. Вважав, що завдання адміністратора полягає в тому, щоб зберегти систему узгоджених зусиль у формальній організації.

Логіка його така:

1. Фізичні та біологічні обмеження людей вимагають, щоб вони співпрацювали, працювали групами.
2. Співробітництво призводить до виникнення узгоджено діючих систем.
3. Будь-яку узгоджену систему складають дві частини: взаємодія людей та «інші елементи».
4. Організації можна поділити на два види: формальні та неформальні. Формальні мають конкретну і спільну мету. Неформальні не мають свідомо

координованої спільної мети.

5. Формальна організація не може існувати, якщо відсутні особистості, які:

- можуть спілкуватись між собою;
- згодні зробити свій внесок у групову діяльність;
- мають свідому загальну мету.

6. Кожна формальна організація містить такі елементи:

- систему функціонування;
- систему стимулів;
- систему влади (авторитету);
- систему логічного прийняття рішень.

7. Адміністративні функції реалізуються через діяльність керівника щодо знаходження рівноваги між протидіючими силами та подіями. Адміністратор повинен уміти брати на себе всю відповідальність. «Співробітництво, а не керівництво являє собою творчий процес, однак уміння вести за собою є незамінним детонатором, який призводить у дію його сили».

Х'юго Мюнстерберг (1863—1916). Автор книги «Психологія та промислова ефективність» (1912). Започаткував «промислову психологію». Його ідеї вплинули на менеджерів, які намагались врахувати потреби робітників. Він прагнув дослідити:

- як знаходити людей, чиї розумові якості найбільш придатні для роботи;
- за яких психологічних умов від праці кожної людини можна отримати найбільший результат;
- як підприємство може впливати на людей, щоб отримати від них найкращі результати.

Мюнстерберг прагнув до досягнення спільних інтересів між адміністраторами і працівниками.

Використовуючи методи експериментальної психології, він знайшов те, що назвав «найбільш можливим ефектом» для мотивації робітників: ідеї теорії навчання необхідно застосовувати до навчання працівників.

Пропозиції Мюнстерберга з часом призвели до появи тестів на виявлення різних нахилів та здібностей, що стало основою для профорієнтації.

Елтон Мейо, американський соціолог і психолог, у кінці 20-х років разом із групою вчених (Ф. Ротлісбергер, С. Гарнер, І. Уорнер, Т. Уайтхед, В. Діксон) на ряді підприємств в м. Хоторн провів експеримент, який дістав назву «Хоторнський експеримент». Вчені прагнули з'ясувати, як умови праці впливають на результативність праці. Результати експерименту засвідчили, що для високих виробничих показників недостатньо створити комфортне виробниче середовище, раціонально його організувати й безперервно обслуговувати робоче місце. Дуже важливо у колективі забезпечити сприятливий психологічний клімат, активізувати соціальну мотивацію праці робітників.

Е. Мейо вплинув на заміну концепції «раціональний робітник» на «соціальний робітник». Він довів, що працівники мотивувались більше соціальними потребами (групове схвалення, задоволення від виконаної роботи,

задоволення від важливості роботи), ніж економічними, особистими. Так, працівники старанно виконують роботу, коли вірять управлінцю, коли менеджери приділяють їм спеціальну увагу, коли створюються людяні стосунки.

Представляють цінність і ті дослідження, що спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, створення відповідних психолога-фізіологічних та ергономічних умов, а також дослідження мотиваційних характеристик у процесі праці.

Недоліком теорії школи гуманних стосунків був «тейлоризм навпаки», коли створенням позитивних психологічних умов праці намагалися досягти високої продуктивності.

У СРСР розвиток соціології та психології управління почався ще у 20-ті роки ХХ ст. З'явилися публікації *І. Геллерштейна* та *А. Толчинського*.

З 30-х років ХХ ст. розвиток цих наук був припинений на 20 років.

4. Школа поведінкових наук (наука про поведінку, біхевіористська школа)

Розвиток психології, соціології, удосконалення методів досліджень надали вивченню поведінки людини науковості. Ця наука ґрунтується на врахуванні різних аспектів соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційних структур, комунікацій на підприємстві, лідерства, зміни змісту трудового життя.

На відміну від школи людських стосунків, яка зосередила свою увагу на методах налагодження міжособистісних стосунків, наука про поведінку прагнула надати допомогу працівникові щодо розуміння власних можливостей. Основою методу цієї науки було підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зростання активності кожного індивіда. Виходячи з цього, будувалися концепції школи поведінкових наук щодо управління організаціями, підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Д. Мак-Грегор висунув теорію «X — Y», яка відбиває два основних підходи до управління.

1. Теорія «X» заснована на використанні методу «батога і пряника», тобто методів заохочення і покарання. Вона доводить, що людина від природи лінива, прагне працювати якомога менше, не любить відповідальності, думає тільки про себе, внутрішньо чинить опір змінам, позбавлена амбіцій і віддає перевагу тому, щоб її спрямовували. Відтак, керівництво повинне спрямовувати, мотивувати людину, контролювати її вчинки, впливати на поведінку, при цьому необхідним є жорсткий контроль та тверда позиція! керівника.

2. Теорія «Y» зосереджує увагу на тому, що люди вважають роботу такою ж природною, як сон чи відпочинок; людина завжди здатна взяти на себе відповідальність; вона може підпорядкувати свої цілі завданням організації; цікаві та нові завдання людина виконує з інтересом. Відтак, завдання управління полягає у створенні умов, за яких людина могла б задовольнити свої бажання, самостійно працювати; більш доцільним є управління за кінцевими результатами; першочергову увагу керівник повинен приділяти моральному

клімату в трудовому колективі.

Микола Туган-Барановський (1865—1919), український вчений, одним із перших розробив теорію потреб. Він виокремлював п'ять груп потреб:

- фізіологічні;
- статеві;
- симптоматичні інстинкти;
- альтруїстичні;
- практичні.

Визначав значущість духовності, моральних та релігійних поглядів, приналежності до народності та розвитку виробництва.

Абрахам Маслоу — медик, психолог. Згідно з його теорією, всі потреби утворюють ієрархічну структуру.

1. Фізіологічні (потреби в їжі, повітрі, воді, сексі, сні, помешканні, теплі).
2. Безпеки, захищеності, впевненості в майбутньому (захист від фізичної та психологічної небезпеки, від навколишнього середовища).
3. Соціальні потреби (потреба відчувати причетність до подій, почуття незалежності, підтримка, прихильність).
4. Поваги (повага з боку оточуючих, визнання, самоповага).
5. Самовираження (самореалізації, реалізації! своїх можливостей, самовдосконалення).

Усі потреби утворюють ієрархічну структуру, в якій діє основне правило: наступний ступінь мотиваційної структури має значення лише тоді, коли попередні вже пройдено. Відтак, діють принципи: хліб важливий для тих, хто його не має; ситого хлібом не привабити.

Ф. Герцберг розробив теорію, сутність якої полягає в тому, що виділяються дві категорії факторів, які впливають на поведінку людини, — гігієнічні та мотиватори.

Гігієнічні фактори пов'язані із середовищем: управлінською політикою, умовами роботи, заробітною платнею, відносинами з керівником та колегами, ступенем контролю. Гігієнічні фактори — нижчого порядку. Вони не дають можливості виникнути незадоволеності роботою, впливають на поведінку людини.

Фактори-мотиватори пов'язані із сутністю та характером роботи: успіх, схвалення, визнання, висока відповідальність, можливість творчого та посадового зростання.

Р. Блейк та Дж. Мутон сформували теорію балансу між виробничими та соціальними потребами. Вони запропонували для опису стилю керівництва «гратку менеджменту». Автори дійшли висновку, що будь-який результат досягається в силовому полі між виробництвом і людиною.

Р. Лайкерт зробив спробу поєднати проблеми рентабельності організації та людських стосунків. Головними положеннями в його теорії є наступні:

- вирішення людських проблем безпосередньо стосується економічних результатів організації;
- тимчасова продуктивність є результатом примусу, а постійна —

наслідком переконливості персоналу;

- кожна людина прагне відчувати певну відповідальність.

Р. Лайкерт на цій основі розробив рекомендації щодо удосконалення стилю керівництва. Саме Лайкерта вважають родоначальником партисипативного менеджменту (партисипативний менеджмент заснований на широкій участі персоналу організації в процесі управління).

5. Емпірична школа (кількісна, прагматична)

Виникнення цього напрямку стало віддзеркаленням боротьби між школами наукового менеджменту та людських стосунків. Ця школа заснована на ідеї професіоналізації управління. Тут управління більш чітко виділяється як специфічна праця, оскільки в нього зробили суттєвий внесок математика, статистика, інженерні науки.

Основні напрямки теорії та практики емпіричної школи:

1. Увага до управлінського рішення.
2. Вивчення та практичне застосування теорії моделей
3. Використання комп'ютерної техніки.
4. Еволюція ефективності: умови, фактори, критерії, оцінка.

Представники цієї школи доводять, що задача вчених — зібрати й узагальнити матеріали існуючої практики та розробити на цій основі рекомендації управлінцям. Ця школа зародилась не в кабінетах, а на практиці. Її авторами є менеджери, консультанти з менеджменту, бізнесмени. Представники емпіричної школи: П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Лі Якокка, Л. Пітер, Т. Санталайнен, Р. Уотермен.

Вони наголошують, що сучасний управлінець не повинен бути вузьким спеціалістом. Він має володіти загальними знаннями технічного, гуманітарного, економічного та інших профілів, науково обґрунтованими методами і засобами управління.

Пітер Ф. Друкер створив вчення про менеджмент як професійну діяльність, вперше виокремив навчальну дисципліну з менеджменту та довів необхідність її вивчення у вищих навчальних закладах.

Йому належить концепція управління за цілями, яка відіграла революційну роль в управлінні. П. Друкер вказав три самостійних, але взаємопов'язаних напрямів: вироблення методології цілевизначення, цільова організація процесу управління, мотивація до досягнення цілей. Після функціонального підходу до управління це була найбільш значна та вагома концепція, яка створила умови для ефективного керівництва.

Т. Санталайнен та група фінських теоретиків і практиків менеджменту в книзі «Управління за результатами» розкрили можливості удосконалення управління засобом зміщення впливу з процесу на результати. Результати — це продукт діяльності організації, людей, виробничої системи організації та результати організації як людської системи.

Результативність керівника зумовлюється такими факторами: особисті якості, досвід роботи керівником, освіта в галузі управління, бажання бути керівником.

Основними етапами управління за результатами вважаються:

- процес визначення результатів;
- процес управління по ситуації;
- процес контролю за результатами.

Досягнення сучасного менеджменту та погляд у майбутнє теорії та практики управління.

Д. Мак-Грегор і Р. Макмурі запропонували об'єднати досягнення усіх шкіл у *теорію менеджменту*. Розпочався розвиток теорії капіталістичного менеджменту. З'явилась універсальна теорія менеджменту, основною ідеєю якої була думка про необхідність посилення ролі керівника і його управлінської діяльності у виробництві і суспільстві. Таким чином, управління оформлюється як самостійна наука та особливий вид діяльності.

Основні положення нової інтегрованої парадигми управління зводяться до того, що:

- ставка робиться на людину, яка сама допомагає собі реалізуватись;
- організація розглядається як живий організм, що живе, розвивається, формує систему цінностей та цілей;
- постійне оновлення — основа життєдіяльності організації, яка живиться своїми внутрішніми прагненнями та пристосовується до зовнішніх умов;
- необхідне поєднання різних підходів до управління.

50-60-ті рр. XX ст. розвитку набуває *теорія соціальних систем*. Професор Гарвардського університету Ч. Барнард висунув концепцію взаємодії системи з навколишнім середовищем. Г. Саймон, Д. Марч, теоретики цієї школи, розглядали управління як складну ієрархічну систему. Крім того, вони уявляли організацію як складний комплекс взаємозалежних і взаємодіючих факторів, серед яких виділяли і людину. Вчені намагались об'єднати раціоналістичну та соціально-психологічну школи, додаючи аналіз факторів зовнішнього середовища.

70-ті рр. XX ст.: розвиток кібернетики, економіки, математичних методів аналізу, комп'ютеризація зумовили появу ще однієї так званої «нової школи». Найбільш відомими її представниками є Р. Акофф, Л. Бертоланфі, С. Бір.

З'явилися наукова дисципліна — *теорія управлінських рішень*, яка спрямувала зусилля на розробку:

- а) методів математичного моделювання процесів вироблення рішень у колективах;
- б) алгоритмів розробки оптимальних рішень із застосуванням теорії статистичних рішень, теорії ігор тощо;
- в) кількісних моделей.

У 70-ті роки Р. Моклер розробив засади *теорії ситуативного підходу*. Цій проблемі присвячено книги Д. Міллера та М. Старро. Широкого розвитку набувають різні методи управління, які є більш-менш ефективними за певних умов. Уможлиблюється адаптація системи до змін в оточенні.

80-ті рр. XX ст.: утворився напрям так званої *організаційної культури*.

Увага до створення організаційної культури дає змогу реалізувати гуманістичні основи управління. Зменшується жорсткість ієрархічних структур, розширюється організаційна кооперація; починає використовуватися делегування повноважень. Відбувається скорочення управлінського апарату. Поступово витісняються методи і форми командно-адміністративного управління. Статичні структури поступово змінюються гнучкими, форми яких змінюються при кожній зміні середовища.

90-ті рр. XX ст. — поч. XXI ст.

1. Одним із понять менеджменту стає «невизначеність» як постійна мінливість умов. Завдання керівників полягає у створенні адаптивних, швидкореагуючих управлінських механізмів, в організації відповідних підходів. Необхідне більш гнучке, різноманітне, органічне управління. Доцільно експериментувати, шукати, творити.

Сформульовано й уточнено нові задачі управління:

- переорієнтація на кінцеві результати, групові завдання, нововведення;
- розробка альтернативних варіантів організації, режимів роботи з гнучкими параметрами, індивідуалізація праці;
- розширення стимулюючих інструментів;
- підвищення ролі активізації новаторської діяльності;
- довгострокове планування розвитку;
- планування кар'єри;
- формування нового господарського мислення;
- лейтмотивом стали твердження, що в основу удосконалення управління необхідно покласти людський фактор.

2. Особливості сучасного погляду на лідера полягають в тому, що керівник розглядається як носій інноваційної організаційної культури. Це здобуває прояв у тому, що:

- відносини «керівник — підлеглий» переходять на рівень співробітництва;
- відбувається кооперація партнерів, зацікавлених у справі;
- розпорядження, накази замінюються переконанням;
- жорсткий контроль поступається роботі за довірою;
- виникає прагнення розвивати роботу командою;
- керівники-новатори завжди відкриті для нових ідей від колег, підлеглих, клієнтів;
- керівник прагне підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі;
- цінується особистий приклад керівника;
- важливою є обізнаність керівника у навіть не значних інноваційних підходах чи проектах.

3. Нова філософія управління якістю, яка базується на таких положеннях:

а) якість оголошується головною метою, перетворюється у спосіб життя управлінців та працівників;

б) потрібний послідовний контроль за якістю роботи безпосередніми виконавцями, тобто розвиток самоконтролю;

в) в організації повинні бути нейтралізовані сили, які перешкоджають розповсюдженню нової філософії управління якістю.

Суть цього підходу — задоволення споживача (клієнта, користувача послуг).

Міжнародний контекст менеджменту

Американський менеджмент реалізує технократичний підхід.

1. Дотримання основ школи наукового менеджменту: спрямовувати зусилля на підвищення ефективності процесу виробництва.

2. Реалізація основ класичної школи менеджменту: чіткий розподіл функціональних ролей, відповідальності та повноважень.

3. Індивідуалізм: певні інтереси, особиста думка про власні потреби.

4. Стосунки: формування стосунків, які дозволяють досягати спільних цілей.

5. Ситуаційний підхід: індивідуальність організації зумовлюється особливостями зв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища.

6. Організаційні зміни: систематичність та поступовість.

7. Стратегія: перспективи формує ринок, його пропозиції.

Японський менеджмент реалізує положення про рівність та співробітництво.

1. Корпоративний дух та колективна відповідальність.

2. Генералізація ролей: всі працюють на благо організації.

3. Ротація робочих місць: постійна готовність до зміни посади, виду діяльності.

4. Довіра до підлеглих. Самостійність та самоконтроль працівників.

5. Соціальний захист персоналу.

6. Планування кар'єри як можливості отримувати нові знання.

7. Раціоналізм, прагматична адаптація, гнучкість менеджменту.

8. Дотримання робочої етики.

Комплексна система трудових відносин у Японії

Саме завдяки їй з'явилося «японське чудо», що забезпечила стрімкий прорив у розвитку промисловості та входження до ряду найбільш розвинених країн світу. Комплексну систему трудових відносин складають п'ять «великих систем» (так кажуть і самі японці).

1. Система пожиттєвого найму (СПН). Застосовується, як правило, у державних службах та на великих підприємствах Японії. Передбачає угоду між керівником та найманим працівником про матеріальне заохочення та роботу до кінця життя (працевдатності) у даній організації.

2. Система оплати праці (СОП).

- Чим довше працює людина в організації, тим вище її зарплата.

- Чим вище кваліфікації!, тим вище зарплата.

- Залежність зарплати від результатів діяльності організації в цілому.

- Періодичні премії, бонуси, які залежать від кваліфікації працівника та фінансового стану організації (2-3 рази у рік).

- Премії за рік теж залежать від кваліфікації працівника та фінансового

стану організації.

- Одноразова допомога під час виходу на пенсію (до 80 місячних окладів).
- Право брати кредити у підприємства.
- Реальна соціальна допомога (медичне страхування, страхування від нещасного випадку, страхування на випадок смерті).

3. Система кадрової ротації (СКР) передбачає переміщення працівника кожні 2—3 роки по горизонталі та вертикалі (як правило, без погодження із працівником). Це дає нові знання, досвід.

4. Система підготовки на робочих місцях (СПМР). Навіть випускники престижних ВНЗ починають роботу з посад, які не потребують високої кваліфікації. Професійна підготовка здійснюється на робочих місцях в організації.

5. Система репутацій (СР) полягає в тому, що на кожного працівника складається характеристика, у якій вказуються його достоїнства та недоліки. Вона допомагає працівникові об'єктивно себе оцінити, стимулює до підвищення кваліфікації, підвищення заробітної платні.

Ці системи утворюють єдиний комплекс, який працює на досягнення основних цілей:

- забезпечення високого виробництва праці;
- економічне зростання країни;
- високий рівень життя населення.

С. Паркінсон та М. Рустомджи вважають, що в основі японського менеджменту лежить дух авантюризму та патріотизму. Це засвідчують і численні факти. Наприклад, підприємець Хонда, коли засновував свою компанію, заявив, що навіть за умов банкрутства він готовий піти на ризик розширення, тому що сама фабрика залишиться і буде використовуватись для розвитку японської промисловості. Інший підприємець, Шибусава, сказав, що навіть, якщо у нього не буде ніякого прибутку, банк повинен вкладати кошти в індустрію, бо це його обов'язок. Цілком неймовірну історію розповів британський бізнесмен. Він їхав у поїзді першим класом і побачив, як його сусід з купе зашивав шкіряну оббивку сидіння. На запитання британця, що він робить, відповідь була такою: «Хоча я ремонтую національну власність, це також і моя власність, бо все, що належить нації, належить мені».

Для порівняння моделей американського та японського менеджменту доцільно розглянути табл. 2.

Європейська модель менеджменту передбачає прагматичність, відхиляє існування будь-яких догм:

- науковий підхід до управління;
- раціональне прийняття рішення;
- розробка прагматичних стратегій, що є адекватними конкретним ситуаціям та умовам;
- емоційна, моральна підтримка ініціативи, увага до мотивації;
- оцінка результатів діяльності з урахуванням досвіду;
- поширення демократичних стосунків як умови досягнення спільних

- цілей;
- колективне навчання та саморозвиток працівників як невід’ємний процес життєдіяльності організації;
- соціальна відповідальність, людиноцентристський погляд на управління.

Таблиця 2

Особливості систем менеджменту Америки та Японії

Ознаки менеджменту	Особливості менеджменту	
	Японія	США
Постановка мети	Довгострокова	короткострокова
Найм на роботу	Довгостроковий	короткостроковий
Розподіл праці	суміщення професій	чіткий розподіл функцій
Форми відповідальності	Колективна	індивідуальна
Зацікавленість	в успіху організації	в успіху конкретної ділянки
Форми стимулювання	моральне та матеріальне за колективними результатами	матеріальне та моральне за індивідуальними результатами
Підготовка та підвищення кваліфікації	навчання без відриву від виробництва безпосередньо на фірмі	спеціальна підготовка у школах менеджменту
Постановка завдань	паралельно із прийняттям рішення	після прийняття рішення
Контроль	неформальний, колективний	формальний, персональний, адміністративний
Розв’язування конфліктів	знаходження консенсусу	за допомогою юристів та суду

Арабська модель менеджменту орієнтована скоріше на людину, ніж працю.

- Члени організації мотивуються переважно дружніми стосунками, ніж поставленими цілями.
- Соціальні умовності та національні особливості зумовлюють стиль, методи, технології управління.
- Організації будуються на основі сімейних зв’язків.
- Велике значення має ієрархія, вертикальні стосунки.
- Дотримання строків, пунктуальність не є обов’язковими настільки, як це вимагається в європейському або американському менеджменті.

Головні стратегії XXI століття

- Динамічні зміни умов конкуренції вимагають:

- прискорення нововведень;
- пошуку висококваліфікованих кадрів;
- залучення споживачів до сфери корпорації;

- вибору й реалізації політичних пріоритетів;
- глобалізації бізнесу;
- управління змінами;
- гнучкості форм організацій, режимів роботи;
- комбінування різного роду ресурсів та зусиль людей;
- одержання задоволення від спільної праці;
- створення дружніх стосунків;
- змін у мотивації праці;
- пріоритетності рівня освіти і кваліфікації; надання умов для підвищення рівня професіоналізму;
- порушення стабільної зайнятості, використання стимулюючих програм;
- звернення бізнесу до організаційної культури, системи цінностей;
- децентралізації та дебіюрократизації управління.

XXI століття визнано епохою активних дій. Завдання розвитку соціального управління в умовах перехідного періоду в Україні такі:

- визнання пріоритету людини у соціально-виробничих відносинах;
- усвідомлення поняття і необхідності розвитку організаційної структури соціальних організацій;
- переорієнтація змісту управління з функціонального на цільовий компонент управлінської діяльності;
- розвиток ситуативного і програмно-цільового методів управління;
- розробка механізму варіативного та адаптивного управління.

Тенденції та положення, характерні для сучасного менеджменту такі:

1. Відмова від класичних принципів менеджменту, що пов'язуються із впливом управління на внутрішні фактори організації. Замість цього збільшується увага до проблем адаптації, гнучкості до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища, що зумовлюють підвищену напругу менеджера.

2. Орієнтація нової парадигми управління на роль людини в організації:

а) самого керівника, його стилю поведінки, лідерства, авторитету, професіоналізму;

б) персоналу: мотивів, цінностей, рівня компетентності, організаційної культури.

Перехід України до ринкових відносин вимагав модернізації практики менеджменту. За взірць було обрано американську модель з елементами європейської та японської. Проте наявна теорія та практика управління в державі ще не дає можливості змалювати її системно, а тим більше говорити про українську школу менеджменту.

В Україні на початку XXI ст. склалися досить сприятливі умови для оновлення управління освітою. Змістовні роботи з проблеми інноваційних підходів до педагогічного менеджменту представили Г. В. Єльнікова, Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Л. І. Карамушка, В. І. Маслов, В. С. Пікельна та ін. Саме вони стали підґрунтям державної програми розбудови галузі та управління нею.

У 2001 році Міністерство освіти і науки спільно з Академією педагогічних наук України розробило Національну доктрину розвитку освіти України у XXI столітті, у якій зазначено, що реформування галузі передбачає передусім модернізацію управління освітою [45]. Нова система управління повинна бути державно-громадською, враховувати регіональні особливості, орієнтувати освітній заклад на розвиток. «Першочерговим є налагодження високопрофесійного наукового, аналітичного і прогностичного супроводу управлінських рішень...». Нова модель управління проголошена як відкрита та демократична. Серед основних напрямів модернізації управління на особливу увагу керівників навчальних закладів заслуговують такі, як:

- оптимізації організаційно-управлінських структур;
- удосконалення технологій прийняття управлінських рішень;
- оновлення функцій управління;
- впровадження нової етики управління;
- підготовка та перепідготовка управлінців усіх рівнів.

У XXI ст. прогнозується збільшення ролі менеджменту. Це зумовлено необхідністю забезпечення гідної життєдіяльності людей, незважаючи на підсилення підприємницької конкуренції, виснаження природних ресурсів, збільшення кількості населення тощо. Якість вирішення подібних проблем буде визначатись станом наукового управління. Основною складовою інноваційного менеджменту повинна стати антропологічна компетентність керівників. Сучасний керівник повинен не тільки вміти організувати управлінську діяльність, а й володіти певною духовною моральною концепцією.

Модель менеджера XXI століття:

- глобальний стратег;
- володіє сучасними технологіями управління;
- лідер (харизматичні якості);
- новатор.

1.2 СУТНІСТЬ ТА ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.2.1 Поняття менеджменту у науковому дискурсі

Логіка викладу матеріалу

- *Розмаїття підходів до поняття менеджменту*
- *Закони та принципи менеджменту*
- *Розмаїття підходів до поняття менеджменту та його категорій*
- *Логіка викладу матеріалу*
- *Сутність менеджменту як діяльності*
- *Особливості управлінської діяльності*
- *Основні визначення понять «менеджмент», «управління», «керівництво»*
- *Організаційна структура управління*
- *Управління як наука*
- *Мета управління*

- *Менеджмент організації*
- *Ефективність управління*
- *Методи управління*

Менеджмент — це вид людської діяльності. Він розповсюджується на ділову, суспільну, сімейну та інші сфери життя людини. Менеджмент завжди пов'язує із ефективністю досягнення мети діяльності.

Менеджмент існував навіть у найдавніших суспільних утвореннях, тому, що завжди потрібні були особистості, які були б здатні взяти на себе відповідальність за загальну справу, які б спрямовували та координували діяльність інших. З давніх-давен управлінська діяльність існувала і розвивалась у трьох основних сферах:

- 1) суспільно-політичній (необхідність порядку в групах, колективах, організаціях людей);
- 2) економічній (пов'язана з пошуком, виробництвом, розподілом ресурсів);
- 3) військово-оборонній (зумовлена необхідністю захищатись від звірів, інших людей; вести війни з метою захвату нових територій, які більш сприятливі для проживання).

І. А. Юргутіс та І.І. Кравчук дослідили походження дефініції «менеджмент» [70]. Слово «менеджмент» — американського походження (management) і спочатку означало уміння об'їжджати коней. Походить від дієслова «to manage» — керувати, яке, у свою чергу виникло від латинського «manus» — рука. Термін «менеджмент» означає «керівництво людьми». У США менеджерами називали тих, хто, відповідно до законодавства, брав на себе відповідальність, обов'язки щодо здійснення влади над людьми, майном, корпоративним бізнесом.

Поступово менеджмент виокремився від безпосереднього процесу праці, що зумовило виникнення управлінців-професіоналів, появу нової спеціальності керівника. Менеджмент передбачає уміння досягати цілей, використовуючи працю, інтелект та поведінку інших людей.

За Ф. І. Хмілем [63] до основних *особливостей* цього виду трудової діяльності, можна віднести такі:

- результати праці управлінців не підлягають прямому вимірюванню. Показники ефективності керівництва будуть виражатись опосередковано в показниках діяльності керованих об'єктів;
- предметом праці у сфері управління виступають не матеріально-предметні елементи виробництва, а люди та інформація;
- праця у сфері управління висуває до керівника підвищені кваліфікаційні вимоги, оскільки низька якість управління може призвести до масштабних витрат та низької продуктивності діяльності;
- праця керівника має мобільний характер (переміщення по всій території організації, відрядження);
- зміст управління складається із різних видів діяльності та безлічі різноманітних операцій (робота з інформацією, прийняття рішень, планування, контроль і т. ін.);

- творчий характер управлінської праці вимагає і знань, і досвіду, й інтуїції. Управлінська діяльність — це певною мірою мистецтво;
- вимагається підвищений рівень відповідальності та самостійності у прийнятті рішень.

До особливостей управлінської праці також можна віднести такі ознаки:

- має інтелектуальний (розумовий) характер;
- управлінець бере участь у створенні матеріальних, естетичних, моральних, освітніх і т. д. продуктів опосередковано, через працю інших людей;
- предметом праці є інформація;
- засоби праці — оргтехніка, обчислювальна техніка;
- результат праці — управлінське рішення (його прийняття та виконання).

Менеджер — це (у вузькому значенні слова) організатор діяльності.

Менеджер — це лідер, який приймає рішення щодо засобів, використання ресурсів, розподілу обов'язків у колективі для досягнення спільних цілей діяльності. Специфіка роботи менеджера полягає в тому, що економічні, виробничі, соціальні та інші завдання він вирішує, впливаючи на людей, які повинні безпосередньо ці завдання розв'язувати. Характер праці менеджера визначається керівною роботою, тобто управлінням кадрами. Менеджери — категорія управлінських працівників, які професійно здійснюють управління людьми.

Задачі менеджера

1. Зробити працівників здатними до спільної діяльності, нейтралізувати властиві людям індивідуальні особливості; забезпечити ефективність та результативність спільних зусиль.

2. Організувати контроль за діяльністю персоналу, розробити систему оцінювання результатів діяльності та визначитись із стимулами.

3. Сприяти подальшому професійному зростанню персоналу, виявленню талантів; формувати кадрову політику; готувати керівний резерв.

4. Нести персональну відповідальність за справи.

5. Стимулювати персонал до взаємодії, створювати сприятливий мікроклімат у колективі.

6. Створювати умови для результативної роботи, ефективно використовувати ресурси організації.

Співвідношення понять «управління», «керівництво», «менеджмент»

Щоб забезпечити ефективність управління, необхідно перш за все знати його методологічні та теоретичні основи.

Спробуємо з'ясувати сутність та специфіку деяких управлінських понять, як-от:

- управління;
- соціальне управління;
- управління в освіті;
- менеджмент;
- менеджмент в освіті;

- педагогічний менеджмент;
- керівництво.

Перш за все слід відзначити, що дані терміни вживаються як назви і відповідних галузей практики, і дисциплін, що вивчають цю практику.

Попри певні значеннєві розходження, що відрізняють терміни «менеджмент» і «управління», їх все ж таки можна розглядати як синонімічні у загальному контексті соціального управління.

Термін «управління» є більш загальним, по суті тому, як правило, поняття «менеджмент» вживається, коли:

- 1) підкреслюється ефективність управління;
- 2) йдеться про професійну діяльність керівника з відповідною освітою (менеджер);
- 3) йдеться про науку управління.

Різні підходи до визначення поняття «управління»

В.Г. Афанасьєв: «Управління — це передовсім усвідомлена діяльність людини, яка переслідує свої цілі. І це не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення в життя, регулюванням системи відповідно до заданої мети, підбиттям підсумків діяльності, систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації».

В.М. Шепель: «Сутність управління полягає в тому, що воно орієнтоване на забезпечення об'єктивних та суб'єктивних умов у такій пропорції й у такому поєднанні, що дозволяє досягти поставлених цілей. Управління — завжди влада».

Б.А. Гаєвський: «Процес управління є впорядкуванням системи».

Філософський словник: «Управління — елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети».

Г.В. Єльнікова: «Управління — це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління».

Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін: «Управління — це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною обставин».

І.Ф. Ісаєв: «Під управлінням взагалі розуміється діяльність, спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети, аналіз і підбиття підсумків на основі дострокової інформації».

В.С. Лазарєв: «Управління — це неперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, у результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкта, встановлюються цілі спільної діяльності, визначаються способи їх досягнення, розділяються види роботи між її

учасниками та інтегруються їх зусилля».

М.Х. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт: «Управління — це процес планування, організації, мотивації і контролю, який необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації».

В. П. Жигалов, Л. М. Шимановська: «Управління — складний соціально-економічний процес. У широкому розумінні слова він означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший згідно з поставленими цілями».

Поняття соціального управління

Філософський словник: «Під соціальним управлінням розуміють вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення і розвитку. Це необхідна властивість будь-якого суспільства, що впливає з його системної природи, суспільного характеру праці, необхідності спілкування людей у процесі праці та життя, обміну продуктами їх матеріальної та духовної діяльності».

А. Л. Свенцицький: «Соціальне управління — цілеспрямований, планомірний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з коригуючим урахуванням змін, що відбуваються в останньому».

Поняття менеджменту

Тлумачний словник: «Менеджмент — сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів та форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та зростання прибутків».

Ю. К. Конаржевський: «Менеджмент — це нова філософія управління, яка виокремлює роль управління і менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість професії управляючого. Це вимога зробити процес управління цілком обґрунтованим, доцільним і складати плани досягнення цілей таким чином, щоб підлеглі працювали з усвідомленням власної гідності й отримували від роботи задоволення».

Фундаментальний Оксфордський словник:

1. «Менеджмент — це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками)».

2. «Менеджмент — це влада та мистецтво керівника».

3. «Менеджмент — це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників)».

4. «Менеджмент — це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи».

5. «З функціональних позицій менеджмент — процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формування і досягнення мети організації».

Ф. І. Хміль: «Менеджмент — це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)».

В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська: «Менеджмент є складовою частиною

управлінської діяльності, яка реалізує теорію та практику ефективного управління колективами підприємств. Менеджмент охоплює методи і техніку управління підприємствами, спрямовані на досягнення поставленої мети за умов оптимального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів».

П. Друкер: «Менеджмент — це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну й продуктивну групу. Саме менеджмент створює економічний і соціальний розвиток. Він є його результатом».

Німецька енциклопедія з управління: «Менеджмент — це таке керівництво людьми і таке використання засобів, яке дозволяє виконати поставлені задачі гуманним, економічним і раціональним шляхом».

О. М. Гіряк, П. П. Лазановський: «Менеджмент — це складова процесу управління, яка забезпечує координацію дій персоналу підприємства (організації) на всіх його рівнях щодо раціонального використання наявних ресурсів із застосуванням наукового підходу, психологічних та етичних норм керівництва».

А. С. Большаков: «Менеджмент — це сукупність методів, принципів, засобів та форм управління організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності».

Поняття педагогічного управління та менеджменту

М. М. Поташник, А. М. Мойсєєв: «Управління в освіті ми розглядаємо як галузь соціального управління і відповідно — складову частину соціального управління як науки, її галузь».

Г. В. Єльнікова: «По суті, управління освітою можна визначити як цілеспрямований вплив суб'єктів управління різних рівнів (державного, регіонального, місцевого) на всі ланки освіти з метою гармонійного розвитку підростаючого покоління, життєдіяльність якого забезпечує збереження і подальший розвиток соціального організму та культури суспільства».

Ю. В. Васильєв: «Педагогічне управління як педагогічна діяльність — це управління вихованням і навчанням підростаючих поколінь».

М. М. Поташник: «Управління — це цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток школи».

В. С. Лазарев: «Управління школою можна визначити як особливу діяльність, під час якої її суб'єкт засобом рішення управлінських задач забезпечує організованість суспільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та розвитку школи».

Є. М. Хриков: «Суть внутрішньошкільного управління можна визначити як діяльність управлінської підсистеми, що спрямована на створення соціально-прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, які потрібні для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації мети школи».

Отже, послуговуючись визначеннями понять, даними вітчизняними і зарубіжними вченими та практиками управління, ми дійшли певних висновків та уявлень, зокрема:

- поняття «управління», «керівництво» та «менеджмент» утворюють синонімічний ряд;
- управління — це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування та розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети;
- управляти можна системами, процесами; керувати — людьми, колективами. Тобто управління і керівництво відрізняються об'єктами та суб'єктами. Управляти можна чимось, керувати — кимось. Управляти означає створювати умови для роботи людей; керувати — спрямо. Бути роботою інших людей. Керівник — це менеджер, який організує, координує діяльність людей для досягнення професійних успіхів, результатів;
- менеджмент — теорія та практика ефективного управління;
- внутрішньошкільний (педагогічний) менеджмент — теорія та практика ефективного управління закладом освіти;
- менеджер — керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління;
- менеджер освіти — керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління в освіті.

Отже, можна сказати, що довготривала дискусія, яка велася у спеціальній управлінській літературі з приводу визнання тотожності понять «менеджмент», «управління» та «керівництво», майже завершена. Ці поняття означають:

- практику діяльності людини, професію;
- науку (галузь людських знань);
- процес діяльності;
- людей, які здійснюють управління;
- орган (апарат) управління організацією.

Так, М. М. Мартиненко визначає менеджмент як сукупність видів управлінської діяльності, яка спрямована на ефективне результативне використання усього комплексу ресурсів [38]. Зміст поняття «менеджмент» він розкрив за допомогою рисунка (рис. 3).

Менеджер — це спеціаліст, який володіє спеціальними знаннями та вміннями, а також професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі.

Будь-яка соціальна організація являє собою піраміду, горизонтальний зріз якої характеризує систему вимог до функціонального розподілу праці, а вертикальний — відносини влади та субординації.

Форма піраміди використовується також, щоб наочно показати, що на кожному наступному рівні управління людей менше, ніж на попередньому (рис. 4).



Рис. 3. Зміст поняття «менеджмент»

Організаційна структура управління — це сукупність органів, між якими розподілені повноваження і відповідальність за виконання управлінських функцій.

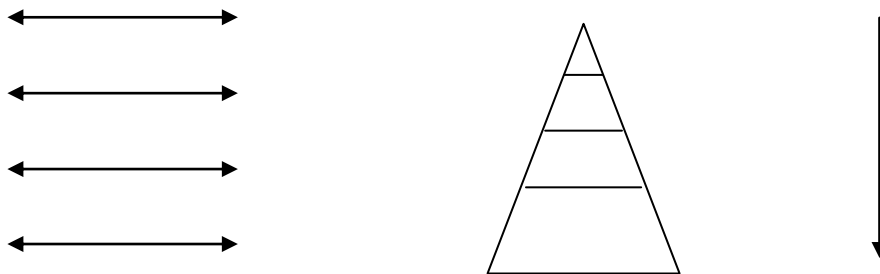


Рис. 4. Піраміда управління

По-друге, в організації, де є певна піраміда управління, менеджери можуть бути одночасно керівниками та виконавцями.

М. М. Мартиненко визначає п'ять базових ознак управлінської діяльності, які відрізняють її від інших видів діяльності.

- 1). Менеджер визначає цілі. Формує систему цілей, засоби їх досягнення.
- 2). Менеджер організує процеси. Формує склад елементів процесу управління. Організує людей для досягнення спільних цілей.
- 3). Менеджер підтримує мотивацію та комунікацію. Вміє задіяти доцільні методи та прийоми впливу на людей.
- 4). Менеджер визначає систему критеріїв оцінки індивідуальної та сумісної праці.
- 5). Менеджер сприяє професійному зростанню своїх підлеглих та себе особисто.

Модель управління, зазначає М. М. Мартиненко, зумовлюється ментальним рівнем керівника, рівнем його освіти, професійної підготовки, досвідом роботи, обізнаністю щодо функціонування сучасних ефективних технологій та прийомів управління, сферою його повноважень тощо [38].

Зміст та структура управлінської діяльності визначають наявність трьох рівнів менеджерів: вищого, середнього, нижчого.

Менеджери вищого рівня — це керівники організації, які розробляють стратегію та концепцію діяльності організації, формують її політику, здійснюють загальне регулювання процесів діяльності в організації, оцінюють результативність діяльності керованого об'єкта та персоналу.

Менеджери середнього рівня беруть участь у розробці стратегії організації, забезпечують реалізацію рішень, які були прийняті вищими менеджерами, здійснюють управління технологічними процесами та безпосередніми виконавцями рішень.

Менеджери низького рівня здійснюють безпосереднє керівництво персоналом, проводять технологічний моніторинг та контролінг, забезпечують щоденну ефективність результатів діяльності.

Управління як наука

Щоб грати у будь-яку гру (футбол, шахи, гольф і т. ін.), треба спочатку вивчити правила. Якщо людина не знає правил, то вона не просто не виграє, а взагалі грати не зможе. Так і в управлінні. Якщо недотримуватись основних істин управлінської діяльності, то менеджмент як такий взагалі не можливий. Про успіхи навіть не йдеться! Знання основ менеджменту — це певний інструмент досягнення результатів в управлінській діяльності.

Менеджмент — це галузь знань, яка дозволяє здійснювати управлінську діяльність. У центрі її уваги — людина, організаційно-поведінковий аспект. Менеджмент — це скоріше соціально-гуманітарна, аніж техніко-економічна дисципліна. Менеджмент входить до ряду прикладних наук, оскільки дуже наближений до практики, постійно озброює її певними новими технологіями. Менеджмент — наука відкрита. На її розвиток впливають психологія, соціологія!, економіка, ергономіка та інші науки, які використовуються з метою отримати кращі результати на основі узгодженої діяльності людей.

Наукові знання менеджменту, за Ф. Беконом, пов'язані з пізнанням причин. З цього ж приводу Юнг розглядав реакцію обивателя та вченого на звичайнісіньку калюжу. Якщо перший був стурбований лише тим, як її обійти, то другий переймався питанням, звідки вона взялася.

Будь-яка наука має власний предмет дослідження. Предметом науки управління виступають процеси та явища певних систем, які покликані щось виробляти або надавати певні послуги. Управління у кін. XIX — початку XX ст. стало наукою тому, що почало вивчати ці системи та формувати на підставі узагальнення різні теорії щодо ефективності спільної діяльності людей, досягнення спільних цілей, високих результатів, взаємодії керівної та керованих підсистем тощо.

Теорія науки управління являє собою узагальнення рішень типових для певного кола проблем; висновки, які ґрунтуються на систематизації наявних знань та пошуку нових підходів, удосконалення діяльності.

Суттєвий внесок у становлення науки управління зробили філософія, статистика, математика, кібернетика, психологія, педагогіка, соціологія. Саме через це в управлінні зустрічається багато споріднених термінів. Проте поступово вони набувають специфічних ознак у контексті власне науки

управління. Це стосується, наприклад, таких понять, як: управління, система, функція, діяльність тощо.

Відповідно навчальний курс «Основи менеджменту» формує уявлення про: формальні організації; вибір місії, системи цілей; взаємини із зовнішнім середовищем; готовність (стан) організації до виконання місії; проектування організації структур управління; розподіл ролей у структурі управління та делегування повноважень; комунікації в організації; функції та моделі управління; правила прийняття управлінських рішень.

Мета управління

Загальне поняття управління полягає у визначені цілей та організації їх досягнення за допомогою необхідних та достатніх способів. Відповідно загальна мета управління передбачає саме кінцеві результати, які будуть досягнуті у певний момент. Управління стає процесом рефлексії досягнення мети.

Так, М.М. Мартиненко застосував до науки управління методи формалізації і представив поняття управління у вигляді формули [38]:

$$(1) Y = f(C \wedge S \wedge \Phi), \text{ де:}$$

Y – управління;

C – цілі;

S – сукупність способів для досягнення мети;

Φ – факт досягнення мети;

\wedge – і.

Таким чином, управління має три суттєві ознаки: C, S, Φ .

Вираз (1) належить прийняти за аксіому, з якої М.М. Мартиненко виводить такі наслідки:

Н. 1. $Y \neq f(S \wedge \Phi)$, тобто без мети управління не може бути.

Н. 2. $Y \neq f(C \wedge S)$, тобто без наявності сукупності відповідних засобів та способів для досягнення мети управління не здійснюється.

Н. 3. $Y \neq f(C \wedge \Phi)$, тобто без наявності факту досягнення мети управління не є завершеним [38, С.16].

Суб'єкт управління

Виходячи із цих теоретичних положень, суб'єкт управління повинен:

- здійснювати процес управління;
- мати здібності щодо свідомого визначення цілей;
- обирати та розробляти засоби впливу на досягнення цілей;
- володіти здібностями щодо визначення фактів досягнення цілей. Відтак, суб'єкт управління — це керівник організації.

Об'єкт управління

Для досягнення цілей можна управляти процесами. У цих процесах активну роль відіграє людина, на яку завжди спрямовано процес управління, що

здійснюється нею ж. Тому людина і виступає об'єктом управління. Об'єкт управління — це керована система.

Менеджмент організацій

Організація — це базове поняття менеджменту. *Організація* — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети.

Основні вимоги до організації:

- наявність хоча б двох чоловік, які вважають себе організацією;
- наявність у цих людей спільної мети;
- спільна діяльність людей щодо досягнення цілей.

Організації мають спільні риси, а саме:

- 1) вони використовують ресурси (людські, капітал, інформаційні іт. ін.);
- 2) вони функціонують у певному зовнішньому середовищі і залежні від нього;
- 3) вони передбачають розподіл праці, тобто вся робота поділяється на спеціальні завдання.

Ознаки організації:

- Наявність мети, якої прагнуть усі члени групи.
- Відокремленість, що передбачає замкненість внутрішніх процесів, певну межу, яка відділяє організацію від зовнішнього середовища.
- Саморегуляція, яка передбачає надання можливості членам організації в певних межах самостійно вирішувати питання, реалізувати завдання.
- Наявність керівного центру, з якого будуть висуватись цілі, задачі, узгоджуватись та координуватись діяльність, оцінюватись досягнуті цілі та відповідні результати.
- Організаційна культура як сукупність усталених традицій, цінностей, вірувань, що визначають характер взаємодії та спрямованість поведінки членів групи.
- Розподіл (диференціація) створює умови для якісного відокремлення різних видів діяльності, закріплення їх за окремими людьми чи групами.
- Інтеграція трудових процесів та зусиль потрібна для реального взаємозв'язку окремих видів робіт.
- Зв'язок із зовнішнім оточенням: діловим та фоновим. Ділове оточення — це організації та особи, з якими відбувається взаємодія з проблем досягнення цілей. Фонове оточення — це політика, культура, економіка, які змушують організацію пристосовуватись, а впливати на них вона може тільки опосередковано.

Закони організації

1. Синергії: потенціал і можливості організації як одного цілого перевищують суму потенціалу й можливостей її окремих елементів.

2. Доповнення внутрішньорганізаційних процесів є протилежно спрямованими, що дає можливість використовувати їх вигоди однозначно і тим самим зміцнити організаційний потенціал. Наприклад, диференціація — інтеграція, індивідуальний підхід — колегіальний підхід.

3. Збереження пропорційності між організацією та її елементами.

4. Композиції: передбачає наявність головної мети та її декомпозивання на підділі, що конкретизують головну мету.

5. Самозбереження: будь-яка організація прагне себе зберегти, відтак, протистоїть таким явищам, як перебудова, конфлікти, зміна кордонів, ключових фігур. Забезпечується двома процесами: стабільністю та розвитком.

6. Інформованості: у всіх членів організації повинно бути достатньо інформації про реальний стан справ, просування мети.

7. Онтогенезу: будь-яка організація проходить три стадії життєдіяльності — становлення, розвитку і стагнації.

Типи організацій

1. Традиційні організації можуть мати структури управління, які досить відомі:

- лінійні;
- функціональні;
- лінійно-функціональні;
- штабні;
- матричні.

В їх основу покладені принципи та правила взаємодії в організації.

2. Едхократичні організації — це організації, які передбачають високий ступінь свободи в діїх персоналу, можливість самостійно розв'язати проблеми та приймати оперативні рішення. Взагалі, едхократія — це стиль керівництва, який передбачає надання вибору засобів досягнення цілей безпосереднім виконавцям.

До особливостей таких організацій належать такі:

- робота вимагає високої кваліфікації;
- спостерігається органічне поєднання формальної та неформальної структури та зв'язків організації;
- ієрархічна структура організації рухлива, гнучка, змінна;
- відсутня чітка спеціалізація;
- система стимулювання має експертну основу;
- контроль за процесом майже відсутній, він замінюється контролем за результатами.

Едхократичні організації ефективні під час роботи над творчими проектами, впровадженні інновацій, антикризовому управлінні.

3. Партисипативні організації інтенсивно використовують персонал в управлінні. Особливостями таких організацій є нівілювання ієрархічної піраміди, а також:

- залучення персоналу до формування місії та цілей;
- залучення працівників до вироблення рішення;
- участь членів колективу у відстеженні та визначенні проблем;
- урахування думок, пропозицій усіх працівників;
- надання кожному члену організації права творчого підходу, але в умовах колегіальності, взаємодії.

У партисипативних організаціях створюються різного роду ради, комісії,

експертні групи, гуртки якості, комітети (антикризові, розвитку, добору кадрів). Їх рішення можуть бути обов'язковими або мати рекомендаційний характер для керівника організації.

Організація має формальну та неформальну структури.

Формальна структура представлена організаційною схемою, яка демонструє управлінську ієрархію, відповідальність, характер завдань, ділових відносин під час досягнення спільних цілей діяльності. Формальна структура передбачає офіційно встановлені відносини.

Неформальна структура існує в площині формальній. Але вона фіксує прояви дружби, людяності, доброзичливості, взаємодопомоги між людьми, які виникають поза межами функціональних обов'язків.

Оскільки організація — це група людей, які працюють разом та переслідують спільну мету, то об'єктивно зумовлені функції, узгодження координації діяльності працівників реалізує менеджер. Таким чином, менеджер здійснює керівництво роботою інших людей, він забезпечує виконання роботи, досягнення цілей діяльності. Тож одна з основних задач менеджера полягає саме в ефективній організації роботи підлеглих.

1.2.2 Концепції управління

Успіх управління залежить від реалізації концептуальних основ керівництва.

Відомі автори класичних підручників з менеджменту Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі, Пітер Дойль, Девід Бодді, Роберт Пейтон та інші визнають менеджмент як теорію та практику ефективного управління та виокремлюють три основні підходи до його концепції: процесуальний, системний та ситуаційний. Тлумачні словники дають такі визначення поняття «концепція» (від лат. *conceptio* — сприйняття): це система поглядів на певне явище; спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ; основна ідея будь-якої теорії. Таким чином, можна виділити три відповідні концепції управління, у тому числі й освітньої, які відрізняються основною ідеєю, способом організації та змістом управлінської діяльності: процесуальне, системне та ситуаційне управління.

1. Процесуальний підхід розглядає управління як неперервну серію взаємопов'язаних функцій.

2. Системний підхід ґрунтується на теорії систем.

3. Ситуаційний підхід концентрується на тому, що ефективність методів управління зумовлюється конкретними ситуаціями.

Процесуальний підхід був значною віхою в розвитку управлінської теорії, а його основні функції застосовуються й нині у практиці управління. Функції — це основні види управлінської дієвості, які складають її зміст. Вони конкретизуються типом організації, залежать від мікрокліма та традицій колективу, на їх якість впливають стиль управління та культура поведінки керівника. Проте не викликає сумніву, що сприйняття та застосування процесуального підходу до управлінської діяльності є вагомим впливовим чинником ефективності. Концепція процесуального підходу продовжує свій

розвиток та удосконалення. Це засвідчують нові наукові праці вчених та практика управління закладами освіти. На наступних сторінках посібника ми більш детально розглянемо кожну з функцій управлінського циклу.

Концепція ситуаційного підходу до управління виникла внаслідок неефективних спроб теоретиків та практиків знайти універсальні принципи, технології та методи, застосування яких дало б можливість уникати впливу ситуаційних змінних. Прибічників ситуаційного підходу об'єднує ідея залежності ефективності управлінських моделей від конкретних умов їх реалізації.

Першою спробою це довести було дослідження англійських вчених Т. Бернса та Г. Сталкера. Вони вивчили діяльність декількох організацій і дійшли висновку, що гнучкі та жорсткі організаційні структури управління можуть мати різний ступінь ефективності з огляду на стабільність чи рухливість зовнішнього середовища.

У цьому ж напрямі проводилось дослідження американця Ф. Фідлера. Він довів, що не існує кращого стилю діяльності керівника. Ефективність стилю визначають задачі, конкретні умови, обсяг роботи, тип стосунків в колективі тощо.

Основоположниками ситуаційного підходу часто називають американських вчених П. Лоуренса та Дж. Лорша, які довели, що диференціація управлінської діяльності залежить від визначальних зовнішніх факторів.

У 80-ті роки набула популярності теорія Т. Пітерса і Р. Уотермена. У ній виділяються сім взаємопов'язаних компонентів організації, які впливають на управлінську політику: стратегія, структура, система, персонал, кваліфікація, спільні цінності, стиль керівництва. Доведено, що ефективність досягається узгодженістю між ними.

В освітній галузі теоретично ситуаційний підхід було представлено в роботах Ю. Бабанського та М. М. Поташника. Вони зробили певною мірою переворот у думках та діяльності мільйонів освітян. Вчені доводили, що оптимізувати управління школою означає обрати (якщо є готові варіанти) або сконструювати (якщо їх немає) таку систему заходів, яка б під час застосування в умовах конкретної школи настільки б перетворила структуру і процес управління, що можна було б досягти не будь-яких, не просто кращих, а максимально можливих кінцевих результатів діяльності школи при раціональних витратах часу на управлінську діяльність. Зокрема, М. М. Поташник запропонував такі категорії оптимізації: вибір альтернативи, конкретні педагогічні умови, критерії оптимальності. Також було обґрунтовано способи оптимізації внутрішньошкільного управління, а саме: управляти комплексно, генералізувати цілі, конкретизувати діяльність, демократизувати управління та розвивати самоуправління, узгоджувати методи управління з умовами реалізації, економити ресурси. Теорія оптимального управління являє собою спробу знаходження зв'язків між стратегією цілей та моделюванням тактики їх досягнення.

Останнім часом стала популярною модель адаптивного управління. Найбільш повно вона представлена в роботах Г. В. Єльнікової,

Т. М. Давиденко, Т. І. Шамової та Є. О. Ямбурга. Так, Г. В. Єльнікова констатує: «Адаптивне управління починається зовнішнім впливом подразників-активаторів: різних вимог, ідей, ініціатив. Необхідною умовою адаптивного управління є реакції! системи (людини або організації — об'єкта) на подразнення» [15]. Зовнішнє середовище провокує внутрішні зміни. Таким чином, встановлюється залежність змісту діяльності управлінця та закладу освіти від цих умов: «Сутністю адаптивного управління є узгодження дій керівника і виконавців через коригування їх мети, сполучення цільових функцій, створення умов для досягнення запрограмованих завдань тощо» [15].

Є. О. Ямбург розробив модель адаптивної школи та систему управління нею: «Сутність проблеми полягає в узгодженні між освітніми та управлінськими моделями, без чого взагалі неможлива гармонія освітніх та організаційних процесів». Автор розкрив зв'язки освітнього модуля школи та модуля управління ним, показав залежність змісту керівництва від змісту освіти.

Відтак, на управління впливають різні ситуаційні моделі і роблять його рухливим та гнучким.

Управлінська ситуація — прояв конкретної дійсності, яка впливає тепер або буде впливати у майбутньому на функціонування організації, на досягнення поставлених цілей. Складові управлінської ситуації: інтелект керівника, ресурси організації (кадри, час, фінансування і т. ін.), можливості зовнішнього середовища.

Перш ніж шукати рішення, необхідно визначитись із ситуацією. Існує безліч лікувальних засобів від одного захворювання. Майстерність, а не тільки знання дають можливість лікареві дібрати відповідний засіб для кожного хворого. Тому вміння розв'язувати ситуацію (тобто враховувати безліч фактів і факторів, суджень, думок, послухати внутрішній голос і зазирнути в книгу з психології, перевірити інформацію і т. ін.) — це теж один із проявів майстерності керівника. Ситуації! не може бути такою, як минулого року в сусідній організації. «На війні немає незмінної ситуації, як у води незмінної форми» (Сюн Цзи). Тобто все тече, все змінюється і не повторюється. «Не можна двічі увійти в одну й ту ж річку».

Приклад ситуації

Досвідчений педагог, якому запропонували працювати за новою технологією (програмою, підручником тощо), звернувся до директора із проханням підвищити зарплату. У разі незгоди він пообіцяв звільнитися.

Запропонуйте 5—7 варіантів рішення.

Найбільш типовими будуть:

- підвищити зарплату;
- звільнити;
- пообіцяти, але спробувати відтягнути реалізацію обіцянки в часі;
- запропонувати оформити разову матеріальну допомогу;
- повернути до попередніх умов роботи;
- продовжувати умовляти;

- представити до премії тощо.

Що дає цей приклад? По-перше, ми пересвідчилися, що не може бути одного рішення. По-друге, ми не знаємо ні мети впровадження інновації, ні мети керівника, ні мотивації вчителя. Ми також не знаємо можливостей фінансування, часу, кадрів і т. ін. Тобто ситуації! настільки умовна, що можна тільки вчитись моделювати рішення. Іншими словами, навіть якщо задіяти п'ять критеріїв вибору рішення: правовий, економічний, морально-психологічний, перспективи розвитку організації та авторитету влади,— можна визначитись лише із умовно правильними рішеннями керівника, але не оптимальними.

Щоб реально розв'язати ситуацію, треба знати конкретні нюанси її перебігу і проявити майстерність як інтеграцію наукових знань та практики управління. Усі рішення ситуації будуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Баланс позитиву і негативу визначає цінність рішення. Найвище управлінське мистецтво пов'язане із умінням керівника моделювати вірогідні ситуації, прогнозуючи таким чином силове поле розвитку організації, заздалегідь готуватись до проблем, уникати їх, робити менш складними.

Системний підхід

Концептуальною основою сучасного менеджменту є системний підхід. Сутність системного підходу полягає у системному баченні дійсності, усвідомленні всього оточуючого як системи систем. Кожен складний предмет розглядається як система. До основних *ознак систем* відносять:

- наявність мети — цілеспрямованість;
- наявність складових елементів, компонентів, частин, з яких утворюється система;
- наявність функціональних завдань кожного елементу, які не дублюються;
- наявність зв'язків між елементами структури;
- енергетика системи, за рахунок якої вона діє; керованість та самокерованість;
- зв'язки із зовнішнім середовищем;
- наявність у системі як цілісності таких властивостей, які відмінні від властивостей її окремих елементів.

Властивості систем:

- цілісність (внутрішня єдність усіх компонентів системи);
- сумісність (або несумісність) з іншими системами;
- стабільність (стійкість зворотного зв'язку);
- адаптація (пристосування до навколишнього середовища);
- здатність до самовдосконалення.

Характеристики великих систем (за А. Большаковим) [5]:

1. Неадитивність означає, що ефективність діяльності системи коливається в часі, не завжди дорівнює алгебраїчній сумі ефектів частин, які до неї входять.
2. Емерджентність означає відсутність збігу цілей організації та цілей її складових систем.
3. Синергічність означає односпрямованість дій, інтеграцію зусиль у

системі, що призводить до збільшення результативності діяльності.

3. Мультиплікативність буває позитивною та негативною й означає керовані дії або стихійні процеси, спрямовані на збільшення ефективності системи.

4. Реконструкція системи (+) — ускладнення організаційної структури (-) — удосконалення управлінського апарату (+) — бюрократичні зволікання (-).

5. Стійкість (стабільність) забезпечується ускладненням або спрощенням організаційної системи.

6. Адаптивність означає здатність пристосовуватись до нових умов зовнішнього середовища.

7. Централізованість (керованість) означає управління із певного центру, коли усі складові системи керуються цими командами.

8. Відокремленість означає прагнення системи до ізолюваності, автономності.

9. Сумісність слід розуміти як взаємопристосування частин системи.

10. Встановлення зворотного зв'язку означає те, що інформація, ресурси з виходу системи після аналітичної обробки знову потрапляють на вхід цієї ж системи.

Закони розвитку систем

1. Закон досягнення цілей. Забезпечує перехід системи до якісного нового стану.

2. Закон нехтування революції. У разі його порушення порушується і стабільність системи, вона руйнується.

3. Закон еволюційного поштовху. Зумовлює ефективний прискорений розвиток системи.

4. Закон домінування асиметрії. Забезпечує умови стабільності та виживання під час несприятливих умов.

5. Закон критичної маси органу управління. Доцільність та ефективність системи існує до тих пір, поки маса органу управління буде на два порядки менше маси керованої системи.

Системний підхід остаточно сформувався тільки у 50-ті роки ХХ століття, хоча його поодинокі ідеї використовувалися ще К. Марксом, Д. І. Менделєєвим, Ч. Дарвіном та іншими вченими-дослідниками. Неоціненний внесок у розвиток цього напрямку методології наукового пізнання зробили Л. Ф. Берталанфі та Н. Вінер.

З середини минулого століття системний підхід почав розглядатись як методологічна основа управління, у тому числі й освітнього. Він дозволяє розглядати, по-перше, школу як систему, а по-друге, представити у вигляді системи управлінську діяльність. Цим проблемам присвячено багато науково-методичних досліджень та розробок Г. В. Єльнікової, Ю. А. Конаржевського, В. С. Пікельної та багатьох інших вчених-освітян. Концепція системного підходу практично реалізується керівниками навчальних закладів.

Педагогічна система визначається як певна сукупність взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів, які підпорядковані цілям освіти, навчання та виховання дітей. Вона характеризується такими ознаками, як: відкритість, складність, соціальна природа, динамічність, цілеспрямованість,

цілісність. Уміння керівника управляти школою як системою дозволяє бачити її в цілому, комплексно, а відтак значно простіше визначити перспективи, стратегії, рівень цілісності. Реальною перевагою системного підходу є можливість спостерігати за окремими підсистемами, помітити їхні слабкі місця, низький рівень розвитку та внести своєчасну корекцію. Пізнання школи з різних аспектів дозволяє поглиблювати знання про неї та обирати відповідні методи управління.

Управління як система являє собою модель, у структурі якої виділяють наступні чинники:

1. Мета управління та її декомпозивання.
2. Завдання управління.
3. Принципи керівництва.
4. Функції управління.
5. Технології, методи, механізми, прийоми управлінської діяльності.
6. Організаційна структура управління.
7. Системний підхід до діяльності:
 - інформаційне забезпечення управління;
 - своєчасна реакція на інформацію, «профілактичне регулювання»;
 - цілепокладання та цілеспрямування діяльності;
 - прийняття управлінського рішення;
 - діяльність з метою реалізації усього управлінського циклу, а не поодиноких функцій;
 - створення систем: система аналітичної діяльності, система планування, система організаційно-координаційної діяльності, система контролю, система управління розвитком закладу освіти тощо;
 - застосування програмно-цільового підходу до управління: мета — діяльність — результат;
 - технологізація, алгоритмізація, раціоналізація діяльності;
 - культура управління.
8. Результати управлінської діяльності.

Таким чином, оволодіння системним підходом є підґрунтям ефективності управління закладом освіти.

Розглянуті концепції управління (процесуальна, ситуаційна та системна) не виключають одна одну. Вони доповнюють, розширюють можливості управлінської діяльності в цілому. Скоріше, вони важливі для формування світоглядної позиції керівника та свідомої організації управління закладом освіти. Ці концепції мають стійкі тенденції розвитку, вдосконалення й оновлення як засобами цілеспрямованого наукового дослідження, так і шкільної практики.

Вивчення концептуальних засад управління є обов'язковим під час навчання на факультетах менеджменту та курсів підвищення кваліфікації в установах післядипломної освіти. Воно повинне входити до самоосвітніх програм керівників сучасних шкіл та сприяти підвищенню управлінської культури.

М. М. Мартиненко вивів формулу менеджменту [38]:

МЕНЕДЖМЕНТ = управлінська діяльність X її ефективність

Студенти магістратури зі спеціальності «Управління навчальним закладом» під час практичного заняття теж вивели формулу ефективності менеджменту: «Формула успішного управління дорівнює сумі аналізу, планування, організації, регулювання та контролю, помноженій на особистість та піднесення до ступеня творчості».

1.2.3 Система методів управління

Метода управління — це сукупність способів здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей та результатів. Система методів, обраних керівником, впливає на:

- а) якість системи управління в цілому;
- б) якість керованої організації та показників діяльності.

Відтак, важливо удосконалювати та оновлювати арсенал методів управління.

Класифікація методів управління

1. Методи організаційно-стабілізуючого впливу:

- регламентування — розподіл функцій, обов'язків повноважень;
- нормування — встановлення норм робіт, чисельності персоналу, витрат;
- інструктування — уточнення завдань; ознайомлення з обставинами, особливостями діяльності;
- оргпроекування — розробка проектів раціоналізації діяльності, структури організації і тому подібне.

2. Методи організаційно-технологічного впливу (для встановлення взаємодії, узгодження діяльності, зусиль):

- планові;
- програмні;
- мережеві;
- алгоритмічні.

3. Методи організаційно-розпорядничого впливу:

- розпорядження;
- вказівка;
- наказ;
- директива.

4. Методи рішення функціональних задач:

- методи аналізу;
- методи планування;
- методи організовування;
- методи контролювання;
- методи регулювання та коригування.

5. Методи творчої праці:

- «мозкова атака»;
- дискусія;
- метод сценаріїв;
- методи ділових, імітаційних та інших ігор

6. Соціально-психологічні методи управління:

- заохочення;
- переконання;
- критика;
- навіювання;
- пропаганда й агітація;
- метод «мовних трюків»;
- особисті приклади;
- бесіди.

7. Методи самоуправління:

- планування професійної кар'єри;
- самоорганізація;
- рефлексія;
- саморегуляція;
- самоменеджмент;
- методи психічного захисту (самовладання, самозаспокоєння).

Моделювання в системі методів управління

Стиль керівництва перебуває у тісній взаємодії із методами. Він опосередкований індивідуальними властивостями керівника. Метод і стиль можна порівняти з нотами та манерою виконання музичного твору: ноти єдині для всіх, але кожний виконавець трактує твір по-своєму.

У системі методів управління можлива заміна одного методу іншим, застосування різних форм реалізації методу, тобто моделювання. Вибір методів управління залежить від:

- рівня знань та умінь (керівника);
- ступеня досвіду;
- особистих характеристик керівника;
- домінуючого стилю управлінської поведінки;
- ступеня сформованості колективу організації;
- рівня професіоналізму колективу;
- матеріально-технічних, фінансових можливостей організації тощо.

Самі по собі методи управління не можуть бути оптимальними поза конкретних умов.

Під час їх вибору необхідно:

- чітко окреслити проблему і встановити необхідність управлінського впливу;
- здійснити моделювання в системі методів, провівши пошук методів, адекватних проблемі;
- відокремити альтернативні методи та порівняти їх ефективність

- (можливість і наслідки;
- зіставити обрані методи з умовами, що склалися (час, ресурси, мікроклімат, можливості, уміння тощо);
- обрати оптимальний метод.

Система методів управління безпосередньо впливає на якісні показники управління та діяльності організації.

1.2.4 Закони і принципи менеджменту

Логіка викладу матеріалу

- *Закони управління*
- *Принципи управління*

Закони управління є основою для створення та функціонування організації; вони фіксують єдність різних явищ, здобувають прояв у діяльності людини та завжди об'єктивні. Закони управління повинні відповідати певним вимогам (за М. М. Мартиненко), як-от:

- відображати загальні стійкі залежності в організації;
- бути об'єктивною основою, що відображає структуру і зміст управління;
- здійснювати вплив на всі сфери управлінської діяльності;
- бути інваріантними щодо будь-яких організацій.

Існують різні підходи до виокремлення законів управління. Розглянемо декілька з них.

Давньокитайський полководець Сунь Цзи ще у VI ст. до н. е. написав «Трактат про воєнне мистецтво». Він змальовує мистецтво перемагати без битв та крові, сутність якого полягає у розробці стратегії нападу, що вже сама по собі виключає будь-який опір. Учений висуває Закон: тверде та пусте. Твердість — це перевершеність, пусте — слабкість. Полководець радить відкинути пусте, а управляти, спираючись на тверду опору.

В управлінні тверде — це сам керівник, його репутація, управлінська інформація, команда однодумців, ресурси. Пусте — це невпевнений у собі керівник, неперевірена інформація, робота абияк, недисципліновані та не віддані справі працівники, «підмочена» репутація, недостатні ресурси.

Коментуючи цей закон, В. К. Терентьев пише: «Як у математиці добуток мінуса на плюс дає мінус, так і в управлінні комбінація твердого та пустого дає пусте» [60]. Тому до управління не можна бути готовим «в принципі», «мабуть», «в основному». Бо діяльність буде «постою». Чому? Тому що там, де тонко, обов'язково розірветься. Далі автор розвиває думку з приводу надійності твердого: «Чи можна побудувати дім без фундаменту? Можна.

Тільки жити в цьому будинку буде небезпечно і незручно. То двері зачинить, то підлогу перекосить, то стіни потріскаються, то дах поїде. Ніякий ремонт не допоможе. Врешті-решт, все на голову впаде. Єдиний правильний шлях — почати будівництво будинку із закладення надійного фундаменту. Тільки потім можна нарощувати поверхи». Так і в управлінні: ніяка справа не вийде, якщо немає міцного фундаменту.

Пустота завжди чимось заповнюється. Революції робляться не голодними

людьми, а тими, хто створює пустоту у своїй діяльності. Вона заповнюється новими ідеями, проектами інших претендентів на керівну посаду.

Закони менеджменту, які закладено у Типову програму курсу «ОМ»

1. Закон відповідності систем цілям.
2. Закон відповідності організації зовнішньому середовищу.
3. Закон інерції управління.
4. Закон економії часу.
5. Закон гнучкості (елективності) систем.
6. Закон постійного удосконалення систем.

Закони, які визначають О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник

1. Спеціалізація управління.
2. Інтеграція управління.
3. Оптимального об'єднання.
4. Централізація та децентралізація управління.
5. Демократизація управління.
6. Економія часу в управлінні.
7. Закон пропорціонального розвитку систем управління.

Закони менеджменту за М. М. Мартиненко [38].

1. Закон спільних цілей: ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності спільної мети.
 - Люди створюють організації та координують свою діяльність, щоб досягти спільної мети, тобто кінцевих результатів.
 - Чим складніші цілі, тим більше людей бере участь в їх досягненні.
 - Колективна праця буде ефективною тільки за умов, що результати задовольняють кожного.
 - Спільні цілі діяльності визначають необхідні ресурси, засоби, види діяльності.
 - Необхідність досягнення спільних цілей діяльності визначає сенс існування управління.
2. Закон розподілу праці: цілі організації досягаються колективною працею суб'єктів та об'єктів управління.
 - Закон відображає сутність менеджменту як виду діяльності.
 - Складність процесу управління організацією зумовлює виокремлення функцій менеджера.
 - Кожна функція відображає певний вид управлінської діяльності, але всі вони об'єднані єдиним процесом управління.
3. Закон зовнішнього доповнення: організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати непередбачувані зовнішні впливи.
 - Підсилення впливу факторів зовнішнього середовища ініціює внутрішні потенційні можливості.
 - Оскільки зовнішні впливи мають постійний характер, то й удосконалення організації повинне бути постійним.
 - В умовах змінюваного середовища організація набуває якості зберігати свої властивості, спадковість та наступність, стабільність.

4. Закон інерції: ефективність діяльності організації забезпечується інформацією внутрішнього та зовнішнього середовища про результати цієї діяльності.
 - Інерційність організації забезпечується складом її елементів, їх цілісністю та здатністю взаємодіяти.
 - Зовнішні зв'язки організації надають інформацію про досягнення організацією результатів та необхідність подальших дій.
 - Закон здобуває прояву у процесах самоорганізації, удосконалення та адаптації.
5. Закон економії часу: пов'язує використання певного часу з отриманим результатом.
 - Менеджмент організації повинен бути сформований таким чином, щоб на отримання результатів було витрачено мінімум часу.
 - Закон економії часу вказує на залежність виробництва від якості робочої сили, умов, форм організації та мотивації праці.

Принципи менеджменту

Принципи — це ознаки будь-якої науки, зокрема й управління. Принципи управління слід розуміти як загальновизнані положення, яких необхідно дотримуватись у процесі управлінської діяльності.

Принципи — це основні правила, що розкривають дії об'єктивних законів, за якими повинна ефективно функціонувати організація. Принципи відображають різні сфери діяльності організації та управління нею. Вони є підґрунтям для правильного розуміння взаємодії між людьми, виробничими процесами, осмислення цілей та результатів діяльності організації.

Термін «принципи управління» вперше увів у науковий обіг Ф. Тейлор у праці «Принципи наукового управління». Майже за 100 років розвитку науки менеджменту з'явилися різні класифікації принципів управління. Умовно ці принципи можна розподілити на дві групи:

1) загальні принципи відображають основні тенденції та закономірності розвитку організації, закладають основу теорії управління;

2) специфічні принципи, які відбивають особливості організації, управлінської технології тощо.

Загальні принципи повинні відображати положення, які розповсюджуються на організації різних типів; відповідають законам розвитку природи, суспільства та менеджменту; об'єктивно відображають сутність реальних процесів управління; визнаються суспільством як керівні. До загальних принципів можна віднести такі:

- компетентність: володіння знаннями, уміннями та досвідом, які необхідні для виконання посадових повноважень;
- гуманність: благородна моральна мотивація своєї поведінки, прагнення викрити в людях кращі якості;
- ортобіотичність: усвідомлення самооцінки власного життя, оптимізм;
- інноваційність: прагнення до пошуку, раціоналізації, здатність до ризику;

- прагматизм: робота на результат, раціональне використання часу, умов.

М. М. Мартиненко пропонує звернути увагу управлінців до наступних принципів [38]:

1. Принцип цілеспрямованості

Мета функціонування організації зумовлює наявність власне процесу управління. Сутність менеджменту криється в досягненні цілей організації. Вихідним пунктом менеджменту є необхідність постановки спільної мети для організації в цілому та для групи людей, які працюють спільно.

2. Принцип врахування інтересів

Не тільки цілі організації визначають ефективну діяльність людини, а й її інтереси. К. Маркс справедливо наголошував, що людина діє заради певних своїх потреб. Поведінка людини в організації є наслідком складної взаємодії цілей, потреб та інтересів. Відтак, ефективним буде досягнення спільної мети тільки за умов задоволення потреб конкретних людей.

3. Принцип ієрархічності

Згідно з цим принципом, усі складні організації розглядаються як багаторівневі. Спеціалізований труд потребує виконання різних ролей та досягнення різних цілей, передбачає координацію, що й зумовлює ієрархію в управлінні. Принцип ієрархічності визначає характер відносин між суб'єктами та об'єктами управління.

4. Принцип взаємозалежності

Усі елементи та фактори в організації взаємопов'язані. Тому зміни, які відбуваються в одному з них, викликають реакцію змін в інших елементах. Особливу увагу належить приділяти факторам зовнішнього середовища. Організації! змушена постійно реагувати на ці фактори та зберігати стійкий стан.

5. Принцип динамічної рівноваги

Потенціал організації повинен перебувати в динамічній рівновазі із факторами зовнішнього середовища. Організації повинна швидко змінювати свій стан згідно з вимогами різних чинників, а саме: нові технології, наукові дослідження, соціальні замовлення, політико-правові умови, соціально-економічні компоненти, освітньо-культурні тенденції тощо. Повільна реакція на зовнішні подразники порушує стійкість організації, провокує її нестабільність, призводить до низьких результатів діяльності.

1.2.5 Поняття управлінського циклу та функцій управління

Логіка викладу матеріалу

- *Поняття технології, процесу управління та управлінського циклу*
- *Поняття функцій управління*
- *Аналітична діяльність*
- *Планово-прогностична діяльність*
- *Організовування як функція управління*
- *Контрольно-оцінювальна діяльність*

- *Регулювання та корекція*

Технологія — це знання та застосування спеціальних засобів, процедур і операцій, які дозволяють поетапно організувати певні дії і власне діяльність у цілому та отримувати, як підсумок, потрібні результати. Технологія управління визначається як такий спосіб поведінки та дій керівника, дотримуючись якого можна реалізувати цілі управління оптимальним чином.

Технологія управління — це управлінський процес, цикл. Він складається із окремих елементів (видів діяльності). Якщо уявити цей цикл як ланцюг, то стає зрозуміло, що всі ланки у ньому пов'язані між собою, послідовно змінюючи одна одну. Що відбувається з кораблем, якщо якась ланка не витримує і якірний ланцюг рветься? Він гине, бо його відносить до океану або розбиває об скелі. Те ж саме й зі справою, якщо управлінський цикл розірветься.

Процес — це сукупність послідовних дій, які заперечують досягнення певних результатів. На його основі виник процесуальний підхід, який став значною віхою у розвитку управлінської теорії та практики. На думку Анрі Файоля, якому належить авторство концепції, процес управління складається з п'яти основних функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження та координації і контролю. Однак, ці види діяльності розглядались як незалежні один від одного. На противагу цьому сучасна наука вважає ці функції взаємопов'язаними.

У науковій літературі, яка висвітлювала різні аспекти процесуального підходу, за майже вікову історію представлено різноманітні визначення поняття «функції». Вони відбивають і зміст, і мету, і сутність управлінської діяльності. Їхні автори спирались на різні принципи та підходи до менеджменту. Так, цим поняттям позначали основні види діяльності керівника, обов'язки, сукупність цілей, стадії процесу управління, коло завдань посадової особи тощо.

З огляду на те, що єдине розуміння терміна «функції» відсутнє, немає і їх загальної класифікації. Проте більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які засвідчують циклічність діяльності. Таких функцій налічується понад двадцять. Серед них Б. А. Гаєвський називає: передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; В. Г. Афанасьєв — організацію, контроль, рішення, регулювання; М. М. Поташник — організацію, контроль, планування, керівництво; Ю. К. Конаржевський — аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання; М. Мескон — планування, організацію, мотивацію, контроль; М. М. Мартиненко — планування, організовування, регулювання, облік, контроль, аналіз та стимулювання; Г. Десселер — планування, організовування, контроль, управління персоналом та керівництво; Д. Адаїр — планування, організацію, встановлення завдань та інструктаж, оцінка роботи, мотивація; І. А. Юргутіс та І. І. Кравчук — планування, організацію, контроль та мотивацію тощо.

Автори вважають, що кожна із цих функцій має своє місце в загальній системі циклу, виконує тільки їй єдиній притаманну роль і не може бути ігнорована без ризику припустити диспропорції в управлінській діяльності.

Глибокий аналіз наукової літератури з питань управління (як педа-

гогічного, так і соціального та виробничого), спостереження за роботою керівників навчальних закладів, безпосередня тривала робота у адміністративному апараті дали можливість визначитись із поняттям «функції управління» та класифікувати їх. На нашу думку, функції — це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю.

Функція управління повинна мати:

- предмет діяльності;
- способи діяльності;
- відносини під час управлінської діяльності;
- результати управлінської діяльності.

Функція управління — це вид управлінської діяльності. Основними критеріями, які дозволяють виокремити діяльність у функцію, вважаються наступні:

1. Специфічність мети діяльності, яка має відносно самостійне значення. Саме самостійність, особливість, відмінність мети зумовлює всі інші критерії функції.

Приклад. Мета функції планування полягає у визначенні перспектив, прогнозуванні кінцевих результатів, шляхів їхнього досягнення.

Мета функції організовування полягає у визначенні ролі кожного у досягненні цілей діяльності, встановленні строків, доборі адекватних методів діяльності, забезпеченні ресурсами досягнення прогнозованих результатів.

2. Характер даного виду діяльності. Це об'єктивно необхідний критерій, що ґрунтується на таких показниках:

- а) без цієї діяльності управління не буде якісним, повноцінним;
- б) без цієї діяльності не будуть досягнуті цілі управління;
- в) без цієї діяльності не буде завершеним (замкненим) управлінський цикл.

Приклад. Уявімо, що із управлінського циклу вилучили якусь одну функцію, скажімо, планування. Що відбувається в такому разі? Керівник зібрав інформацію, здійснив її глибокий аналіз, сформулював проблему і далі почав відразу визначати виконавців, встановлювати терміни. Вже на етапі контролю стане зрозумілим, що ефективність діяльності є дуже низькою, оскільки не було чітких цілей, завдань, не розроблені плани виконання робіт з урахуванням наявних ресурсів. А далі необхідно левову частку управлінської діяльності приділяти регулюванню, корекційній роботі, що зробить управління реактивним, тобто керівник буде зосереджувати увагу не на прогнозованому розвитку, а на виправленні вже наявних недоліків.

3. Однорідність операцій, що формують зміст виду діяльності. Дії, форми, методи, результати, функції об'єднуються однаковою цілеспрямованістю, характерною для даного виду діяльності.

Приклад. Аналіз роботи персоналу, діяльності навчального закладу, роботи конкретного вчителя, власної роботи тощо наповнюють змістом функцію аналізу. Мета, форми, методи аналітичної діяльності будуть мати

відмінності залежно від об'єкта аналізу, але в межах функції.

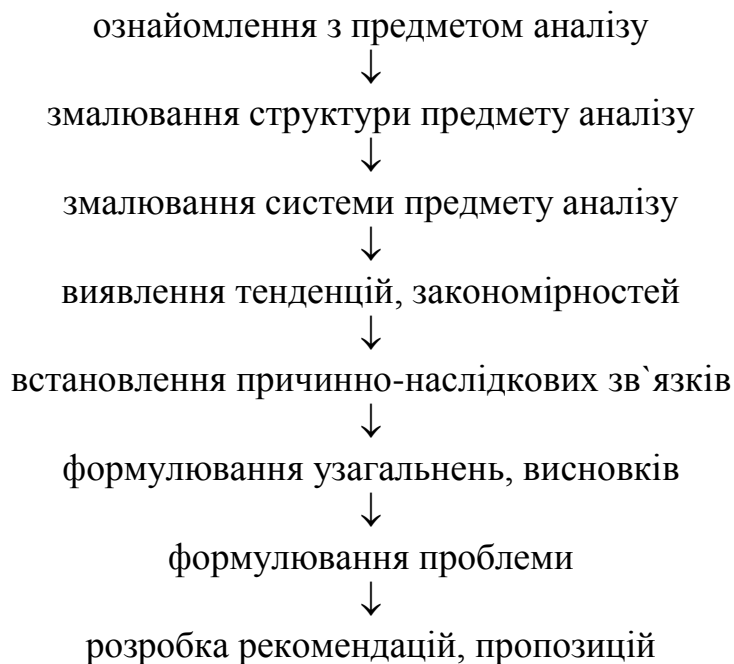
Порівняйте: оперативний аналіз роботи персоналу та оперативний аналіз діяльності навчального закладу; застосування методу «силового поля» для аналізу роботи вчителя і власної діяльності.

4. Специфіка структури функції. Різні дії, операції, що складають види діяльності, пов'язані між собою. Характер зв'язків, особливості структури функції зумовлюються особливостями та цілями певного виду діяльності.

Приклад. У схематичному варіанті функцію планування можна представити як ланцюг:

**місія → загальна мета → цілі-напрями → цілі-завдання → діяльність
(види робіт) → результати**

Так, функція аналізу укладається у схему:



5. Інтегративність функції. Це означає, що, незважаючи на певну відносну самостійність, своє призначення вона може реалізувати повною мірою тільки за умов тісної взаємодії із іншими функціями.

Приклад. Сама по собі функція не має сенсу. Наприклад, функція контролю стає актуальною тільки в умовах повного управлінського циклу. Призначення контролю полягає у відстеженні стандартів, норм, правил. Вони закладаються на етапі функції планування. Їх потреба визначалась під час аналізу. На етапі організації стандарти втілювались у життя. На етапі регулювання буде відбуватись уточнення, удосконалення за наслідками контролю.

6. Наскрізний характер виду діяльності засвідчується обов'язковою присутністю функції під час виконання будь-яких управлінських завдань, робіт на різних етапах управлінського процесу. Може змінюватись обсяг виду діяльності, але об'єктивно незмінним залишається цільове призначення функції.

Приклад. Універсальність управлінського циклу полягає саме в тому, що всі види робіт необхідно здійснювати за його допомогою. Вилучення певної функції відразу знижує ефективність діяльності. Що б не робив керівник, але кожна функція управлінського циклу більшою чи меншою мірою повинна бути присутньою.

Кожна функція (як вид діяльності) теж буде реалізовуватись за допомогою управлінського циклу (рис.5).

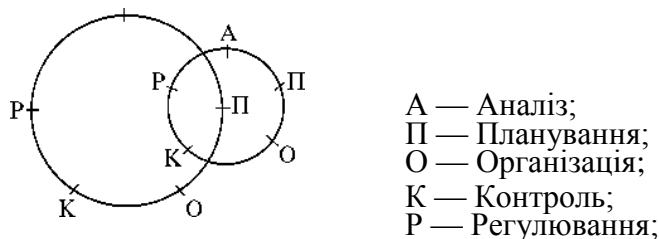


Рис. 5. Реалізація функції планування за допомогою циклу

Так, підчас планування керівник аналізує, власне планує (розробляє план, приймає рішення), організовує, контролює, регулює.

7. Системний зміст. Той чи інший вид діяльності має право бути функцією, якщо він укладається в поняття системи.

Приклад. Ознаками функції аналізу як системи є:

- мета;
- структура підсистеми та елементи, які наповнюють функцію;
- функція призначення та завдання кожного елементу функції;
- зв'язки між структурними елементами;
- керованість та самокерованість;
- зв'язки з іншими функціями;
- результати цього виду діяльності.

Загальні функції управління, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл (рис. 6).

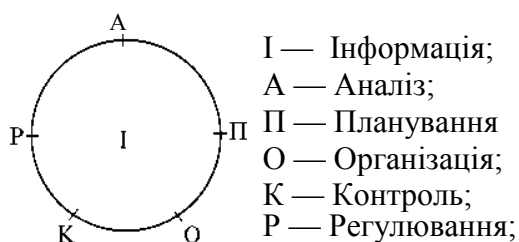


Рис. 6. Управлінський цикл

Кожна окрема функція має глобальну та конкретну мету. Глобальна мета збігається з метою управління в цілому (забезпечення оптимального функціонування та розвитку соціально-педагогічної системи), а конкретна мета пов'язана із завданнями, які керівник розв'язує на певному етапі управлінського циклу. Групу загальних функцій, на нашу думку, складають такі:

аналітико-прогностична, планування, організаційно-координаційна, контрольно-оцінювальна, регулятивно-корекційна. Саме вони утворюють універсальний управлінський цикл, порушення якого призводить до зниження ефективності діяльності.

Аналітико-прогностична функція спрямована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього.

Планування — це функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їхнього досягнення. Умовну модель функції можна представити як ланцюг: місія — генеральна мета — стратегічні цілі — цілі-напрямки — тактичні цілі — цілі-завдання — комплекс заходів — прогнозовані результати.

Сутність *організаційно-координаційної функції* управління полягає у визначенні місця і ролі кожного члену колективу в процесі досягнення поставлених цілей та реалізації планів. Ця функція визначає суттєві зв'язки між людьми, задачами та роботою; вона дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові).

Контрольно-оцінювальна функція управління забезпечує моніторинг досягнення цілей. Сучасне тлумачення функції пов'язане з порівнянням стандартів, норм, планів та реального стану явища. Контроль втратив свою авторитарно-бюрократичну сутність. Він здобуває нового забарвлення: гуманістичний характер, оптимістичність, навчально-методична спрямованість, гласність та інформаційна достатність. На другий план відходять перевірки з кількісними оцінками, які замінено на самооцінку. Більше уваги приділяється кінцевим результатам та їх якості.

Регулювання — це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні наслідків контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему організації на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками, за відхиленнями).

Позитивним у підході до класифікації функцій управління з позиції управлінського циклу перш за все є те, що вони подані у певній системі, висвітлена операційна (технологічна) сторона процесу управління. Проте загальні функції продовжують оновлюватись, удосконалюватись. Пропонуємо розглянути функції управлінського циклу.

Аналіз як функція управління

Аналіз як функція управління спрямований на визначення ефективності діяльності організації, причин відхилень від норм та визначення перспектив розвитку.

Завданнями аналізу є:

- визначення та оцінка критеріїв і показників прогнозування результатів;
- оцінка «силового поля» (сприятливих та несприятливих факторів) діяльності;
- змалювання внутрішнього та зовнішнього середовища організації;

- оцінка потенційних можливостей, ресурсів;
- підготовка та узагальнення аналітичних даних для прогнозованого розвитку організації.

Основні види аналізу

1. Оперативний аналіз, що ґрунтується на даних первинного надходження інформації.
2. Поточний аналіз, що ґрунтується на результатах та показниках певних планових та звітних періодів. Ефективність діяльності оцінюється шляхом зіставлення отриманих результатів із плановими.
3. Перспективний аналіз, який передбачає вивчення можливостей стратегічного розвитку організації, реалізації стратегічного управління. Зміст перспективного аналізу: вибір із числа альтернативних та формулювання місії і генеральної мети організації; визначення цілей подальшої діяльності.

Аналітична діяльність укладається у певну систему та передбачає *етапність* реалізації.

Перший етап. Ознайомлення з предметом аналізу

- Відбір достовірних фактів із статистичних даних, інформації із різних джерел.
- Систематизація відібраних матеріалів, їх групування, класифікація.
- Відбір релевантної управлінської інформації (необхідної та достатньої).
- Змалювання предмета аналізу в цілому.

На цьому етапі визначається мета аналізу, формується загальне уявлення про предмет аналізу, окреслюються його контури, створюються умови для об'єктивної оцінки.

Другий етап. Змалювання предмета аналізу як системи

- Розчленування предмета аналізу на відносно самостійні складові.
- Характеристика кожної складової.
- Встановлення зв'язків між складовими та ступеня взаємовпливу.
- Виявлення умов, внутрішніх та зовнішніх впливів на предмет аналізу.
- Змалювання предмета аналізу як системи.

На цьому етапі необхідно представити предмет аналізу як систему, яку утворюють певні компоненти. Змалювання характеру кожного компонента та взаємодії між ними дають підстави для більш глибокого розуміння предмета аналізу.

Третій етап. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків

- Вияв факторів-причин.
- Встановлення найбільш значущих та впливових факторів.
- Визначення зв'язків між причинами та наслідками.
- Узагальнення даних аналізу.

Для уникнення поверховості аналізу на цьому етапі необхідно зосередити увагу на еволюційних причинах та на процесі розвитку предмету аналізу, що зумовили його теперішній стан.

Четвертий етап. Підсумковий

- Формулювання змістовних висновків щодо існуючого стану предмета аналізу.
- Визначення шляхів розв'язання проблем.
- Розробка пропозицій та рекомендацій.
- Прогнозування подальших дій.

Цей етап створює умови для узагальнення, висновків, прогнозу та моделювання майбутнього стану предмету аналізу.

Вимоги до аналізу

- Логічна послідовність.
- Аргументованість.
- Порівняння із попередніми даними.
- Точність та об'єктивність оцінок.
- Доказовість висновків.
- Застосування наочного (таблиці, графіки, схеми тощо) та фактичного матеріалу (приклади, факти, цифри тощо).
- Педагогічна обґрунтованість пропозицій та рекомендацій.

Функція аналізу пов'язана насамперед із обробкою інформації і виділенням з неї релевантної, тобто необхідної та достатньої для прийняття управлінського рішення, планування подальшої діяльності. Інформація — це основа процесу управління. Без неї не можна сформулювати проблему, правильно оцінити ситуацію, визначити цілі управління та прийняти рішення. Управління в широкому розумінні — це процес перетворення інформації.

Завдання аналізу полягають у тому, щоб із різного роду розрізнених даних, які відображають окремі явища і факти, скласти загальну, цілісну картину процесу, виявити притаманні закономірності і тенденції (В. Г. Афанасьєв «Социальная информация и управление обществом»).

Безперечний зв'язок аналізу та планування. Схематично його представлено на рис. 7.

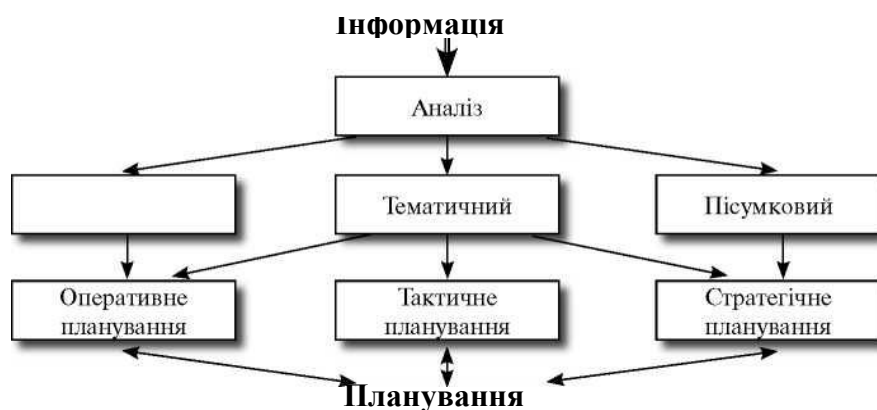


Рис. 7. Зв'язок функцій аналізу та планування

Методики аналізу

Методика побудови діаграми Ісікави («риб'ячий скелет»)

1. Сформулюйте проблему. Запишіть її в «голові риби».
2. Сформулюйте 4—6 основних шляхів (напрямів) її вирішення. Позначте їх на

«скелеті риби».

3. За кількістю визначених шляхів сформууйте творчі групи.

4. Кожна група працює над способами реалізації свого шляху, визначає їх на «кістках риби».

5. На підставі аналізу проблеми всіма групами, обговорення і визначення способів її розв'язання будується діаграма Ісікави.

6. У «хвості» риби фіксуються прогнозовані результати.

Головним правилом заповнення діаграми є рух від загального до конкретного.

Методика SWOT

Необхідно побудувати матрицю *SWOT* (від англ. слів: сила, слабкість, можливості, загрози) (табл.3).

Таблиця 3

Матриця SWOT

	Потенційні можливості організації	Загрози для організації
Сильні сторони	1. 2. N	1. 2. N
Слабкі сторони	1. 2. N	1. 2. N

Мета такого позиціювання — розглянути всі можливі комбінації і виокремити ті, які будуть ураховані під час розробки стратегії.

Методика вивчення можливостей

Необхідно побудувати матрицю, у якій слід визначити вплив можливостей (табл. 4).

Таблиця 4

Вивчення можливостей організації

	Сильний вплив	Помірний вплив	Незначний вплив
Висока можливість	ВС	ВП	ВН
Середня можливість	СС	СП	СН
Низька можливість	НС	НП	НН

Якщо можливості випали на поля ВС, ВП та СС, обов'язково використовуйте. Можливості на полях СН, НН, НП не заслуговують на увагу. Можливості на полях НС, СП, ВН можуть використовуватись за умов наявності достатніх відповідних ресурсів.

Методика вивчення загроз

Необхідно побудувати матрицю, яка має таку структуру (табл. 5).

Якщо загроза виникає на полі ВР, ВК, СР, то її необхідно терміново й обов'язково ліквідувати. Якщо загроза випадає на поля ВВ, СКта НР, то її теж доцільно знешкодити. На інших полях загрози повинні бути уважно вивчені та знешкоджені у разі необхідності.

Таблиця 5

Матриця для вивчення загроз

	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі перепони
Висока вірогідність	ВР	ВК	ВВ	ВЛ
Середня вірогідність	СР	СК	СВ	СЛ
Низька вірогідність	НР	НК	НВ	НЛ

Методика вивчення профілю середовища

Виокремити значущі фактори. Оцінити їх у балах:

а) за важливість:

3 — сильне значення;

2 — середнє значення;

1 — слабе значення.

б) вплив на організацію:

3 — сильний вплив;

2 — середній вплив;

1 — слабкий вплив.

в) спрямованість впливу:

+1 — позитивна спрямованість;

— 1 — негативна спрямованість.

Отримана інформація заноситься до таблиці та прораховується (табл. 6).

Таблиця 6

Вивчення профілю середовища

Фактори	Важливість	Вплив	Спрямованість	Ступінь важливості
1. 2. N	A	B	C	$D=A \times B \times C$

Ефективність аналітичної діяльності зумовлюється запровадженням системного аналізу. **Системний аналіз** — це методика підготовки аналітичного обґрунтування управлінських рішень та досягнення поставлених цілей. Це сукупність процедур, які використовуються для вивчення складних проблем та об'єктів. Процес системного аналізу складається із різних взаємодіючих між собою аспектів:

Морфологічний аспект

Мета: виокремити складові елементи об'єкту аналізу, дати їм характеристику.

Структурний аспект

Мета: з'ясувати внутрішню організацію об'єкта, з'ясувати характер зв'язків між елементами, що його становлять.

Функціональний аспект

Мета: виявити значення кожного структурного елемента, ступінь впливу, характер зв'язків із зовнішнім середовищем, пояснити «інтегративний ефект» системи.

Генетичний аспект

Мета: з'ясувати походження, процес формування і розвитку проблеми, тенденції та закономірності, які є наявними на момент аналізу.

Аналіз ґрунтується на певній системі **принципів** — вихідних положень, які доведені практикою, обґрунтовані теоретично, тому використовуються як аксіоми.

Науковості. Реалізується через застосування методів наукового пізнання, досягнень наукової думки, передового досвіду. Аналіз, здійснений на науковій основі, забезпечує науковий підхід до управління в цілому.

Об'єктивності. Передбачає визнання пріоритету об'єктивного у діалектичній єдності об'єктивного і суб'єктивного. Реалізація цього принципу забезпечує повну відповідність результатів та висновків фактичному стану справ.

Розвитку. Полягає у врахуванні послідовних кількісних та якісних змін у ретроспективі та перспективі. Дозволяє розглядати предмет аналізу в процесі виникнення, становлення та розвитку.

Системності. Передбачає вивчення окремих явищ з позиції системного підходу, що дає можливість визначити взаємозалежність окремих факторів, встановити причинно-наслідкові зв'язки.

Колегіальності. Цей принцип дозволяє охопити пріоритетні ланки діяльності організації через поєднання аналізу з самоаналізом усіх працівників. Реалізація цього принципу дає виховний ефект та створює мотиваційне підґрунтя для удосконалення діяльності.

Планування як функція управління

Концепція планування як функції управління ґрунтується на певному понятійному апараті.

Як зауважує М. Мартиненко, «планування — це процеси вирішення комплексу задач, результати яких спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень для досягнення такого стану в майбутньому, який бажаний, але від якого не можна очікувати, що він настане сам по собі».

Вихідною ідеєю, що лежить в основі планування, є місія діяльності організації. Місії — основне призначення організації.

Мета — запрограмований результат. Мета планування полягає у проєктуванні уявлень, прогнозованих результатів розвитку організації.

Сутність планування як функції управління пов'язана із розробкою системи

цілей (рис.8).

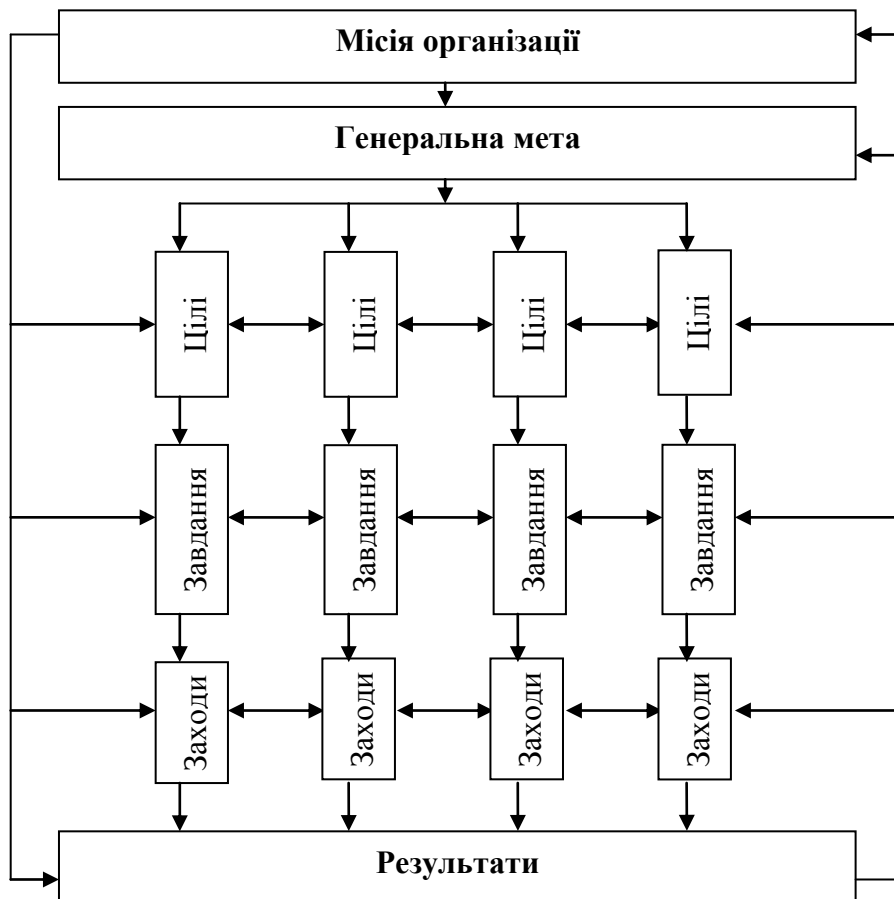


Рис. 8. Декомпозивання мети

1. Цілі забезпечують спрямованість діяльності організації.
2. Цілі виправдовують існування організації, оскільки через них відбувається узгодження інтересів керівників, персоналу та суспільства.
3. Цілі регулюють поведінку людей: притягують до організації, обмежують, стримують бажання, дійльність.
4. Цілі виступають як основні мотиватори поведінки членів організації, задовольняючи їхні певні потреби.
5. Цілі зменшують невизначеність для всіх учасників трудової діяльності.
6. Цілі допомагають адаптуватись до зовнішнього середовища.
7. Цілі дають можливість організації порівнювати себе з подібними.
8. Цілі — це інструменти управління, якщо вони визначені та чітко сформульовані, відомі усьому персоналу та прийняті до виконання.

Задачі — це засоби для досягнення цілей.

Результат — це конкретизована (умовно реалізована) мета. Як правило, має кількісний зміст.

Орієнтири — це показники (характеристики, стандарти результату).

Мелвілл Бранч до переваг планового розвитку організації відносить такі чинники:

- планування змушує керівників прогнозувати, мислити перспективно;
- створює умови для чіткої координації зусиль;
- зумовлює встановлення показників діяльності та їх подальшого контролю;
- змушує більш точно визначати задачі та політику організації;
- робить організацію заздалегідь підготовленою до змін;
- унаочнює взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб.

Види планування

Стратегічне планування — це довгострокове комплексне планування. Воно можливе тільки за умов визначеної місії та сформованої системи цілей.

Тактичне планування передбачає визначення пріоритету цілей, що забезпечують реалізацію головних стратегій, визначення відповідних матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Тактичне планування передбачає невеликі періоди часу (як правило, рік), вузький спектр задач. Цей вид планування розробляється з огляду на стратегію розвитку організації. Виконання тактичного планування забезпечується оперативним.

Оперативне планування (поточне, операційне) складають певні процедури, алгоритми, правила, інструкції, що дають можливість здійснювати певну діяльність.

Схематично планування можна представити у вигляді моделі (рис.9).

Етапи планування

I. Цілепокладання

1. Аналіз наявної інформації, вибір релевантної.
2. Формування блоку проблем.
3. Постановка загальної мети та її декомпозивання.
4. Визначення напрямків діяльності.
5. Постановка завдань

II. Планування дій та процесів

1. Визначення основних задач і заходів.
2. Встановлення взаємозв'язків між окремими видами діяльності.
3. Уточнення ролей, делегування повноважень для виконання кожного виду діяльності.
4. Оцінка витрат часу.
5. Визначення необхідних ресурсів.
6. Корекція планів після обговорення з виконавцями.
7. Виявлення та нейтралізація зон потенціальних проблем.
8. Вибір оптимальної форми плану.
9. Введення плану в дію.

III. Контроль за виконанням плану

1. Встановлення ступеня досягнення цілей.
2. Оцінка та аналіз діяльності та виконання плану.
3. Корируючі заходи.

Продуктами планування є різного роду плани.

Різноманітність планів

1. За строками планування:
 - стратегічні (довгострокові);

- тактичні (оперативні).
2. За предметом планування:
- планування цілей;
 - планування процесів;
 - планування засобів;
 - планування змісту.

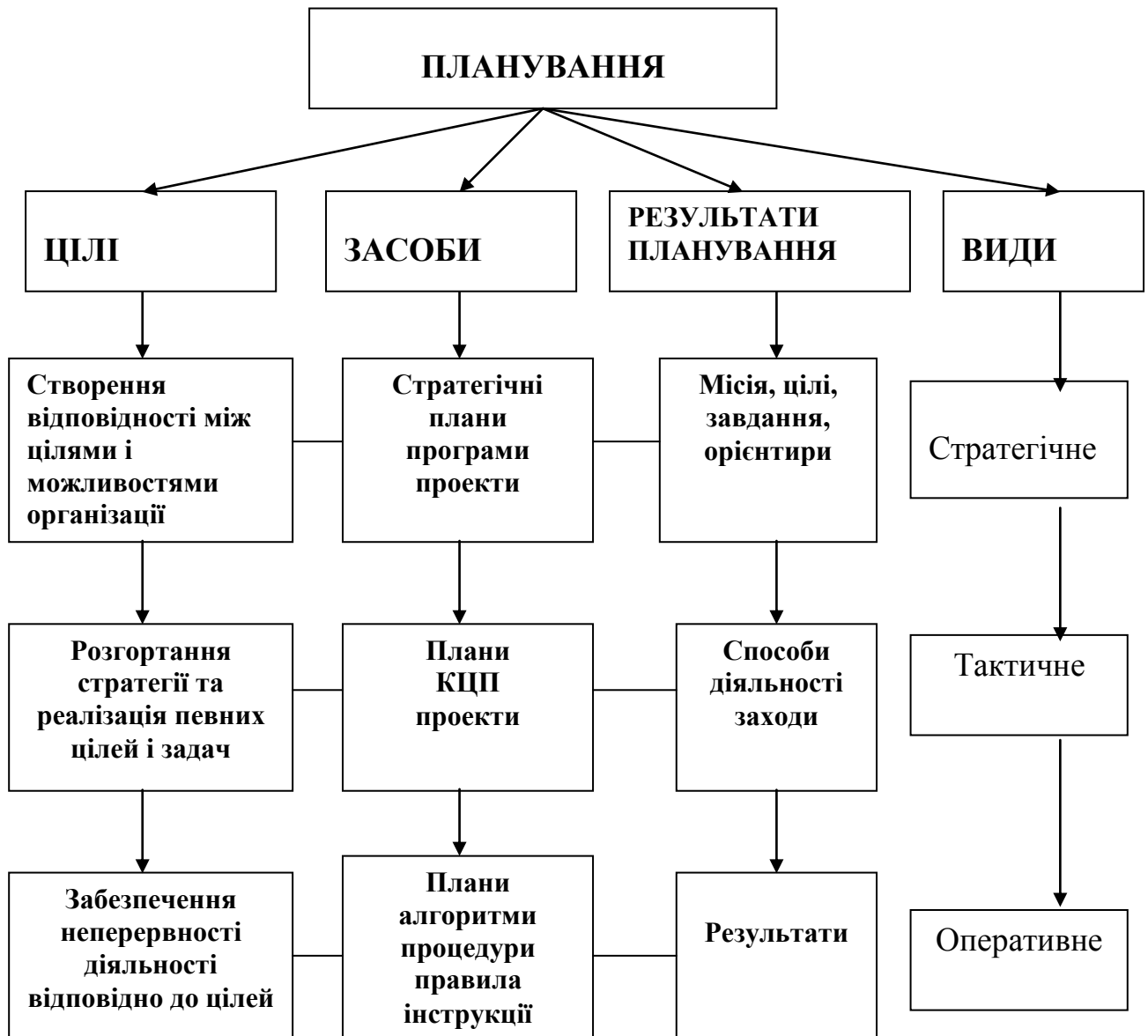


Рис. 9. Схема функції планування

Методи планування

1. Методи оперативного планування:
- метод послідовного опису подій (операцій);
 - графічне планування;
 - сіткове планування;
 - робочий календар тощо.
2. Методи стратегічного планування:

- цільові проекти;
- програми розвитку;
- концепції;
- комплексно-цільові програми тощо.

Методики планування особистої праці керівника

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від правильного використання часу, раціонального планування особистої праці. Планування економить час. Так, на думку Л. Зайверта, 10 хвилин планування робочого дня дає економію двох годин.

Методика «АВС»

1. Закон Парето засвідчує, що за перші 20% робочого часу виконується 80% роботи. Тому починати робочий день необхідно з найбільш складних і важливих проблем.

2. Розподіл завдань за ступенем складності:

Співвідношення А:В:С:

Значення	65%	20%	15%
	А	В	С
Кількість	15%	20%	65%

Категорія А – найважливіші завдання

Категорія В – важливі завдання

Категорія С – нетермінові завдання

Відтак рекомендується:

- 1) відразу братись за найважливіші проблеми,
- 2) передбачити раціоналізацію і делегування завдань В,
- 3) передбачити часткове перенесення у строках завдань С, або відмова від них взагалі.

Методика «Альпи».

Планування робочого часу повинно відбуватися в межах 60 : 40, де 40% – резерв. Щоб розробити план згідно цього методу, необхідно:

1. Відповідно до форми плану записати все, що необхідно зробити.
2. Проти кожного виду роботи поставити реальний час, який потрібен для виконання завдань.
3. Підрахувати час, який необхідно витратити для виконання. Співставити з формулою 60:40 або з 8-годинним робочим часом – 5год. : 3год.
4. Якщо часу треба витратити більше, то доцільно ще раз перевірити завдання з точки зору їх важливості і відкинути або перенести зайві.
5. Ще раз підрахувати і співставити з формулою.

Так необхідно робити до тих пір, поки не буде досягнуте співвідношення.

Способи корекції завдань:

- перенести на інший день (місяць),
- делегувати його виконання,

- скоротити час, коригуючи зміст роботи у бік зменшення,
- відкинути взагалі,
- виконати за рахунок збільшення робочого дня (Вітаю! Ви стали роботоголіком! Відтак, зверніть увагу на проблеми в сім'ї, з друзями, відпочинком, здоров'ям...— радить Ефективний Менеджмент)

Принципи планування.

1. *Принцип системності* реалізується через:
 - а) розробку плану як системи;
 - б) плануванні роботи організації як системи;
 - в) наскрізність планування: стратегічного, тактичного та оперативного.
2. *Принцип соціальної обумовленості* базується на узгодженні відносин організації та суспільства. Політика організації в значній мірі формується під впливом факторів зовнішнього середовища.

Функція організації (організовування)

Починаючи із найперших згадувань про управління як діяльність та науку, вчені та практики виокремлювали такий вид діяльності керівника, як організовування. Витоки цієї функції кривються у процесах розподілу та кооперації праці людей. Доцільність організовування є незаперечною з огляду на необхідність формулювати мету та прогнозувати результати спільної діяльності, знаходити оптимальні методи об'єднання зусиль щодо їх досягнення, оцінювати ефективність індивідуальної та колективної роботи, здійснювати навчання персоналу, створювати комфортні умови на робочих місцях тощо.

Організовування — це функція управління, сутність якої полягає у визначенні місця і ролі кожного члену колективу в процесі досягнення поставленої мети.

Мета та завдання:

- а) створення структури організації, яка дає можливість персоналу працювати для досягнення спільних цілей та завдань;
- б) розподіл робіт між членами організації, групами, підсистемами та координація їхніх дій;
- в) встановлення зв'язків серед людей, задач і видів діяльності;
- г) реалізації накреслених планів, досягнення цілей.

Функції організування досить складна та об'ємна. Вона умовно складається із двох модулів.

Перший стосується організовування роботи людей до початку власне діяльності з досягнення цілей. До цього модуля входять такі складові, як визначення обсягу робіт, необхідного часу для їх виконання, розподіл обов'язків, прав, повноважень, постановка задач, інструктування персоналу, встановлення комунікацій між виконавцями та інше.

Другий модуль організовування передбачає координаційно-регулятивні дії, пов'язані із безпосереднім виконанням роботи. Це певною мірою моніторинг, відстеження досягнення поставлених цілей, що передбачає вивчення перебігу процесів, якості виконання завдань, ефективність роботи кадрів з оперативною

їх корекцією та удосконаленням.

За М. М. Мартиненком, організування — це процес, здійснюваний керівником і спрямований на розподіл спільної діяльності серед виконавців, а також встановлення між ними причинних відносин діяльності, що викликають ефект додаткового корисного результату [38].

Змальовуючи функцію організування в іншому аспекті, помітно, що вона стосується:

- а) діяльності, роботи;
- б) людей, які цю роботу виконують.

Відтак, функція розгортається навколо мети діяльності у двох планах. Перший стосується змісту, форм, методів організації діяльності з досягнення прогнозованих результатів. Другий аспект пов'язаний із вивченням здібностей, знань, умінь людей, які будуть виконувати ті чи інші види робіт, їх мотивуванням та стимулюванням.

Етапи реалізації функції організації

Організаційна діяльність керівника має циклічний характер:

- 1 — аналіз, визначення мети та планування діяльності;
- 2 — відбір засобів діяльності;
- 3 — добір виконавців;
- 4 — оцінка результатів діяльності.

1-й етап. Цілепокладання діяльності

- 1) Аналіз напрямків діяльності.
- 2) Вивчення умов.
- 3) Оцінка можливостей.
- 4) Моделювання кінцевих результатів.
- 5) Формулювання мети діяльності.

2-й етап. Відбір засобів діяльності

- 1) Визначення основних методів досягнення цілей діяльності.
- 2) Визначення послідовності застосування різних засобів.
- 3) Встановлення місця і часу діяльності.
- 4) Моделювання діяльності виконавців.

3-й етап. Добір виконавців

- 1) Створення організаційної структури:
 - а) визначається склад виконавців,
 - б) розподіляються обов'язки, ступінь відповідальності,
 - в) формуються ієрархічні стосунки (субординації).
- 2) Організація роботи виконавців:
 - а) інструктування про мету, зміст, строки, форми звіту, перевірку;
 - б) створення умов для виконання роботи.
- 3) Організація стосунків між виконавцями:
 - а) зв'язки, взаємодії, ієрархія;
 - б) створення приємної атмосфери, пошук спільних інтересів;
 - в) узгодження, координація зусиль.
- 4) Організація впливу на виконавців:
 - а) призначення відповідального;

- б) визначення форм заохочення, покарання;
- в) надання консультацій, допомоги;
- г) здійснення контролю.

4-й етап. Оцінка результатів діяльності:

- 1) Аналіз роботи виконавців.
- 2) Оцінка роботи виконавців за показниками, як-от:
 - ступінь виконання та якість;
 - раціональність використання ресурсів (час, фінанси, кадри, матеріально-технічне забезпечення);
 - вміння самоорганізуватись;
 - вміння взаємодіяти;
 - вміння взяти на себе відповідальність;
 - раціональна організація праці;
 - взаємодопомога;
 - творчість, ініціативність.

Для успішної реалізації функції організовування слід дотримуватись певних правил.

1. Необхідно людину мотивувати до виконання роботи.

Результати виконаної роботи, за моделлю Портера-Лоулера, залежать від здібностей людини, усвідомлення своєї ролі та докладених зусиль. Ці змінні проявляються на фоні пристосованості роботи до інтересів людини. Вивчення та вплив на інтереси персоналу є основою мотивування і запорукою продуктивної праці персоналу. Тому з метою ефективного впливу необхідно вивчати цінності людей, їхні прагнення, сферу інтересів, перспективи кар'єри, не забуваючи, що мотиви під час виконання різних видів робіт будуть різними, більше того, вони будуть постійно змінюватись, оновлюватись, їх рейтинг не є постійним.

Приклад. Кому дати години у класі з поглибленим вивченням математики: молодому вчителю чи вчителю передпенсійного віку? Спробуйте довести спочатку одну думку, а потім іншу.

2. Необхідно визначати чіткі критерії якості роботи, її результатів.

Якщо критерії очікуваних результатів, як правило, досвідченими керівниками обов'язково формулюються, то з критеріями виконання роботи справа складніша. Проте дуже важливо, щоб людина знала, що саме вона повинна робити: у який термін, якими способами, з яким ступенем самостійності та відповідальності; де, в якій формі і кому вона повинна звітувати; як буде оцінюватись виконана робота.

Приклад. Визначити критерії якості роботи класного керівника, який відповідає за проведення тематичного вечора для старшокласників (за процесом та за результатами).

3. Необхідно організовувати виконання будь-яких робіт з позиції системного підходу.

Системна діяльність передбачає перш за все цільову організацію. Це означає, що повинна бути чітко визначена мета діяльності, напрямки та відповідні завдання. Вони повинні усвідомлюватись виконавцями, бути

узгодженими з їх особистими цілями та мотивами діяльності. Конкретні види робіт повинні, як дитячі кубики, створювати загальну картину діяльності, а результати окремих ланок роботи мають характеризувати сукупний результат діяльності. Як правило, усі види робіт між собою пов'язані. Тому їх необхідно узгоджувати, щоб не було дублювання, невиконання, перевантаження тощо. Якість виконання роботи кожним зумовлює якість загальної справи.

Приклад. Розробити систему науково-методичної роботи з молодими педагогами.

4. Необхідно чітко визначати повноваження кожного.

Повноваження як базова категорія науки управління означає сукупність обов'язків, відповідальності та прав, які взаємозалежні між собою.

Обов'язки закріплюються за певною посадою та означають сукупність спеціалізованих робіт.

Відповідальність належить конкретній посаді і передбачає звітність за результати виконаної роботи (обов'язків).

Права щодо використання ресурсів надаються певній посадовій особі у процесі виконання роботи (своїх обов'язків).

Таким чином, повноваження надаються або делегуються тільки посаді, а не особистості. Вони, як правило, визначаються на певний термін і закріплюються письмово (посадовою інструкцією, наказом, розпорядженням).

Приклад. Визначити повноваження членів атестаційної комісії.

5. Необхідно дотримуватись правил економного використання часу.

Чим менш ефективно ми його використовуємо, тим дорожче він нам коштує.

Типовий розподіл часу керівника:

70 % часу — заплановані (незаплановані) зустрічі, засідання, наради;

22 % часу — робота з паперами;

5% часу — телефонні розмови;

3 % часу — огляди, поїздки, відрядження.

Один із законів Паркінсона формулюється так: «Робота заповнює час, який відведено для неї». С. Н. Паркінсон наводить приклад: треба написати листа. Літня жінка може упродовж всього дня писати листа племінниці. Дуже завантажена людина зробить це за декілька хвилин.

Приклад. Визначтесь із часом, необхідним для організації вивчення досвіду вчителя.

М. М. Мартиненко організаційні задачі управління класифікує і змальовує за такими напрямками [38]:

1) Організовування в процесі розподілу повноважень.

Найбільш поширений підхід — функціональний. У його основі лежить групування повноважень у межах функціональної сфери діяльності. Переваги функціонального підходу зумовлюються вузькими профілями спеціалістів, відповідними знаннями та уміннями; можливостями професійного обслуговування кожної сфери діяльності.

Рациональність такого підходу є досить зрозумілою і в галузі освіти.

Приклади:

- розподіл функціональних обов'язків між заступниками директора школи;

- розподіл функціональних обов'язків між технічними працівниками школи;
- розподіл функціональних обов'язків між членами методичного об'єднання вчителів.

2) Організація делегування повноважень.

Делегування передбачає передачу певних повноважень від керівника до підлеглих з метою вивільнення часу для керівника і вирішення задач підлеглими. Делегування передбачає передачу задач, прав, обов'язків і відповідальності. Але відповідальності в межах їх реалізації. Керівник при цьому не звільняється від відповідальності за результати виконаної роботи. Відтак, делегування може відбуватись тільки за згоди керівника і підлеглого (рис.15).

Основними чинниками делегування повноважень є:

- встановлення можливостей делегування повноважень в залежності від готовності до цього підлеглих (згода, ділові якості, мотиви, можливість співпрацювати та інше);
- визначення умов передачі повноважень (яка їх частка передається, можливий ризик, прогнозовані результати, організація консультування, форми контролю та інше);
- чітке формулювання делегованих завдань (цілі, зміст діяльності, терміни, відповідальність, форма звіту та інше).

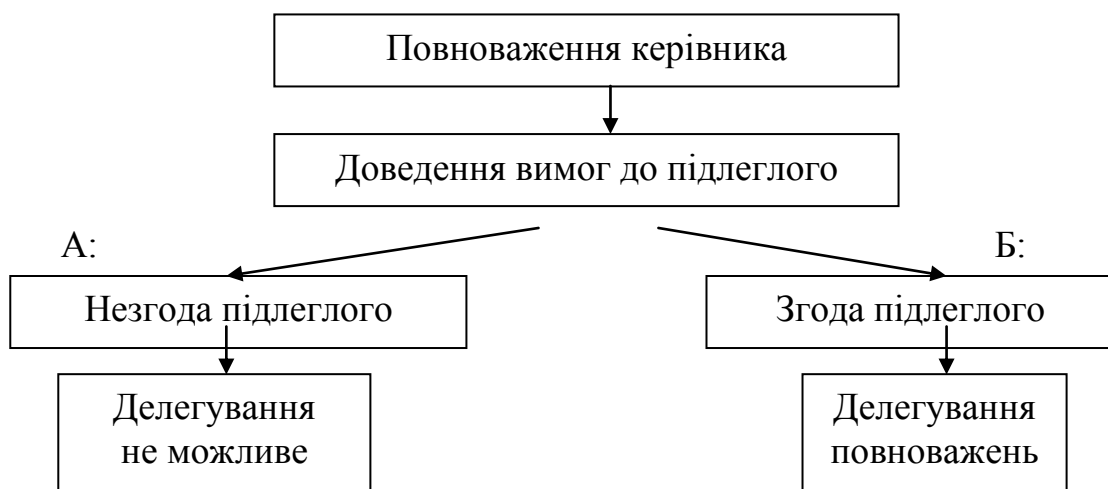


Рис. 10. Алгоритм організації делегування повноважень

Приклад: Змалювати процедуру делегування повноважень з організації роботи щодо попередження девіантної поведінки школярів

3) Організація спільної діяльності керівників та фахівців.

Під час виконання значної частини робіт керівник створює робочі групи на засадах спеціалізації і кооперації. По-перше, здійснювати повний цикл (аналіз, планування, організація, контроль, регулювання) організування роботи самотужки дуже складно. По-друге, ефективність на кожному із етапів організації роботи зростає за рахунок залучення спеціалістів-фахівців. По-третє, саме підчас взаємодії, обговорення народжується раціональне,

оптимальне «зерно».

Більшість керівників у комплектуванні групи дотримуються «принципу сімки». Збільшення членів групи має тенденцію до неформального поділу на підгрупи. До складу групи повинні входити люди з різними точками зору, здатні ініціювати певні рішення, вносити пропозиції. Проте для роботи у групі повинні добиратись кадри також із огляду на їхню психологічну сумісність, здатність згуртуватись, вміння працювати безконфліктно. Бажано, щоб до складу групи увійшли люди з різним статусом — керівники та виконавці, але при цьому виключалось би домінування статусу над думкою.

Розподіл ролей у групі повинен бути оптимальним, щоб люди розуміли не тільки свої задачі, а й підтримували зв'язки з іншими. Бо може трапитися так, як у ситуації з горе-садівниками:

«Двоє людей працюють. Один чоловік викопує ямку, а другий — засипає її землею. Перехожий питає:

- Що це ви робите?
- Саджаємо дерева.
- А де ж дерева?
- Той, хто повинен саджати дерево, не прийшов».

Як бачимо, формально обидва чоловіки якісно виконали свої обов'язки. Але результату немає, бо відсутні усвідомлення мети роботи та зв'язок між видами робіт.

Приклад. Розробити модель організації проведення свята Останнього дзвоника.

4) Організація реалізації рішень (планів, програм, нормативів, статутів тощо).

Ці організаційні задачі передбачають:

- а) створення умов виконання;
- б) організацію відстеження та узагальнення результатів.

Важливою умовою реалізації взятих зобов'язань є організація відносин між керівником та підлеглим. Офіційно-ділові відносини регламентуються повноваженнями. Неофіційні відносини складаються на засадах лідерства, психологічної сумісності, поваги. Вони сприяють підвищенню результативності роботи. Проте неофіційність, яка передбачає «кумівство», панібратство, залежність від сили, створює реальні загрози продуктивності.

Приклад. Створити ініціативну групу з реалізації проекту нового методичного кабінету закладу.

5) Самоорганізація праці керівника.

Організація індивідуальної роботи менеджера передбачає декілька взаємопов'язаних операцій (рис. 11).

До переліку організаційних заходів та справ керівника можна віднести такі, як засідання, наради, прийоми, відвідування, переговори, ділові телефонні розмови, ознайомлення з кореспонденцією, підготовка доповідей та виступів, відрядження та короткотермінові місцеві поїздки, зустріч перевіряючих та гостей тощо. З огляду на це, робота керівника повинна бути регламентована, структурована, графічно укладена у стандарт робочого дня, тижня, місяця.

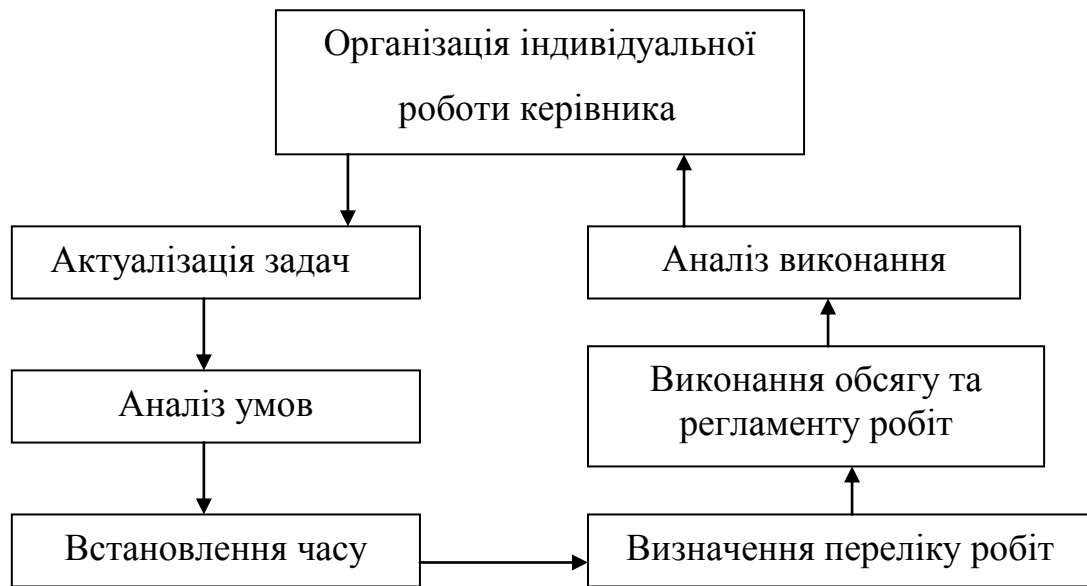


Рис. 11. Цикл організації індивідуальної роботи керівника

Приклад. Скласти стандарт робочого тижня керівника.

Питання про розподіл прав та обов'язків в організації є практично невичерпним. Цю проблему можна розглядати як з точки зору технології, так і з позиції соціально-психологічної.

Умовно можна виділити два типи моделей розподілу обов'язків в колективі. Перший тип – «ялинка» (рис.12).

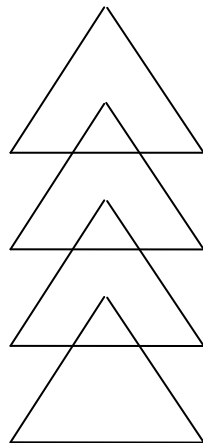


Рис. 12. Модель розподілу обов'язків «ялинка»

Сутність: вищі рівні управління поглинають тільки частину прав і відповідальності нижчих рівнів управління. Організація управління з чітким розподілом прав, відповідальності керівника кожного рівня.

Другий тип – «матрьошка» (рис.13).

Сутність: права та обов'язки вищого рівня управління у повній мірі вбирають права та обов'язки нижчих рівнів. Знайти «крайнього» та відповідального дуже складно. Між керівниками різних рівнів постійні з'ясування проблем, хто, що повинен був робити, кому сказати

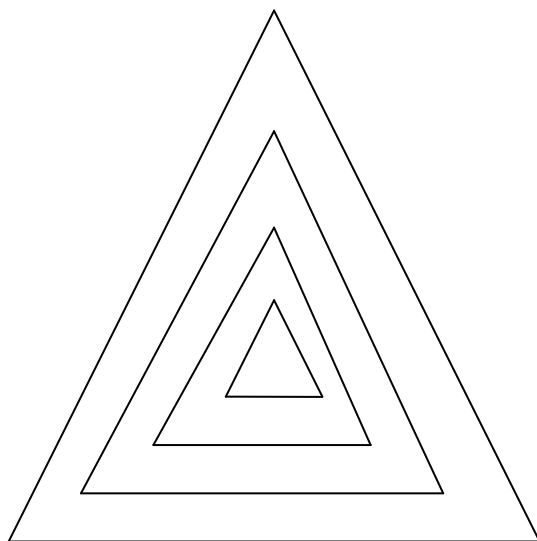


Рис. 13. Модель розподілу обов'язків «матрьошка»

Дональд Л. Уосс та Уільям Онкен (президент та голова ради директорів техаської фірми, що спеціалізується на консалтінгу в галузі менеджменту) наочно за допомогою образу мавпи показують значення «тиску знизу» та делегування. Вони доводять, що підлеглі дуже багато часу відбирають у керівника, навішуючи йому своїх «мавп»-проблем.

Приклад. Менеджер іде по коридору. Назустріч йому йде пан А. Традиційне вітання. Пан А.: «До речі, у нас проблема...». Керівник про неї вже знав, проте не вважав за невідкладну. Але ж треба щось відповісти пану А., як-от: «Дякую, що повідомили. Обов'язково вирішимо (розглянемо, обміркуємо, вивчимо...)». Що відбулось? Керівник взяв на себе зобов'язання перед підлеглим — посадив собі на плечі «мавпу».

За день таких зустрічей трапляється десь 10—15. За тиждень — 50—60. Під час вихідних керівник замість уїк-енду із сім'єю йде до фірми. Кого він зустрічає по дорозі? Своїх підлеглих, які спокійно сидять із друзями у вуличних кав'ярнях, грають у гольф на майданчику перед фірмою, гуляють містом з дітьми, читають книги у скверах. Вони спокійні, бо всі «мавпи» на голові керівника. Керівник неспроможний навіть за вихідні «нагодувати всіх мавп».

Що відбувається у понеділок? Менеджер знову зустрічає своїх підлеглих, які тепер цікавляться, у якому стані перебуває їх «мавпа». Керівник вже виступає як підзвітний. Тепер ним управляють підлеглі та «мавпи». Через деякий час підлеглі, обмінявшись думками, доходять висновків: «Що це за недоумок? Нічого не може розв'язати! Як такі люди здобувають керівні посади?!»

Щоб такого не було, слід повернутись до початку ситуації. Менеджер іде по коридору. Назустріч йому пан А. Традиційне вітання. Пан А.: «До речі, у нас проблема...». Керівник: «Давайте зайдемо до кабінету (зайдіть до мене о 15.00...) та розкажіть про Вашу проблему». Адалі керівник повинен дати доручення (завдання, розпорядження, рекомендації) щось зробити. При цьому

«мавпа» продовжує сидіти на плечах пана А. Треба домовитись, коли він прийде з нею знову (вже нагодованою), позначити це у діловому календарі. І поводитись так надалі із усіма любителями «мавп».

У вихідні дні керівник разом із сім'єю їде за місто відпочивати, а в понеділок повертається до робочого кабінету, відкриває календар і викликає (очікує) «мавпячого господаря» для подальших впливів.

Таким чином, треба уважно стежити, щоб чужі «мавпи» не сиділи на плечах керівника. Не можна брати на себе проблеми підлеглих. Не можна припускати тиск знизу.

Організаційна культура

Організаційну культуру слід розглядати як один із резервів підвищення ефективності організації. Організаційна культура — це комплекс цінностей, очікувань, традицій, норм поведінки, які сприймаються більшою частиною колективу. До основних елементів організаційної культури можна віднести такі суб'єктивні чинники, як: історії організації, її традиції, організаційні норми, ритуали, стиль спілкування, гасла та правила. До об'єктивних елементів належать територія, обладнання робочих місць, різного роду зручності для персоналу. За Сате, культура складається із норм поведінки, єдності поглядів, матеріальних цінностей, мови, стосунків, однакових почуттів.

Безперечно, організаційною культурою необхідно управляти, що означає її формування, підтримку і розвиток. Модель управління культурою організації, за Сате, передбачає:

- втручання керівників у поведінку персоналу;
- обґрунтування поведінки персоналу;
- вплив на комунікаційні процеси в організації;
- управління процесом добору та звільнення кадрів.

Модель Пітера та Утермана базується на більш психологічному підході до управління організаційною культурою. Вони вважають, що необхідно перш за все впливати на ціннісні орієнтири працівників:

- виховувати віру в успіх;
- навіювати та обґрунтовувати думку, що саме споживач (клієнт) диктує умови роботи організації;
- заохочувати самостійність та винахідливість;
- формувати погляди персоналу на компетентність як основне джерело ефективності роботи;
- виховувати віру в ефективність простих структур управління;
- обґрунтовувати вигідність оптимального узгодження жорсткого та гнучкого управління.

Ю. І. Палеха та В. О. Кудін доводять, що культура управління — це складова культури організації. Культура управління — це теорія раціональної організації роботи апарату управління, впровадження найбільш ефективних засобів, форм і методів його праці. До основних ознак рівня культури управління дослідники віднесли такі чинники:

- глибина наукового розуміння життя;
- широта мислення;

- доброзичливість, людяність;
- щирість і природність у поведінці;
- правдивість та відвертість;
- толерантність, чуйність, повага до інших;
- скромність;
- розвинене почуття гідності;
- чемність, готовність відгукнутися на прохання інших;
- природне дотримання прийнятих у суспільстві правил поведінки;
- поважне ставлення до звичаїв, норм життєдіяльності інших. Основними ознаками безкультур'я керівника вважаються:
- поверховість, зарозумілість, зверхність;
- грубість, жорстокість,
- словоблуддя, нечесність;
- непорядність, аморальність у поведінці;
- брехливість, підступність;
- байдужість, корисливе ставлення до інших;
- формальне дотримання норм і правил поведінки;
- зрадливість, вандалізм;
- підлабузництво, заздрощі.

Функція контролювання

За М. М. Мартиненко, контролювання — це процес людської діяльності, спрямований на встановлення корисності факту, що здійснився [38]. Факт — це інформація, що відображає дійсний стан справ, результати діяльності, стан здійснення процесів. Функція контролю спрямована на встановлення помилок та обмеження їх нагромадження у діяльності.

Завдання контролю

1. Забезпечення планового перебігу діяльності, досягнення цілей та прогнозованих результатів.
2. Забезпечення відповідності стандартам якості діяльності та її результатів.
3. Забезпечення ефективної діяльності, конкурентоспроможності організації.
4. Забезпечення гарантованості виконання рішення.
5. Забезпечення зворотного зв'язку у процесі комунікацій під час діяльності.

Основна мета контролювання як функції управління — встановити припустимі відхилення планової діяльності від стандартів.

Контроль — одна з операційних функцій управління. Вона направлена (як і аналіз, планування, організація, регулювання) на реалізацію основної мети управління — забезпечення стабільності, оптимальності функціонування закладу освіти та переведення його на більш високий якісний рівень.

Проте контроль як самостійний вид діяльності має свої специфічні цілі. Він покликаний забезпечувати цілеспрямованість і стабільність діяльності школи та її педагогічного колективу через постійне відстеження стандартів. Саме нерозуміння цього призводить до перебільшення значення контролю в системі управлінської діяльності або до його формалізації.

Щодо перебільшення значення контролю. Справа, на нашу думку, полягає в

тому, що досить часто ототожнюються поняття: «влада», «перевірка», «облік», «оцінка», «контроль».

Владу люди пов'язують із насильством, свавіллям, агресією, хоча влада — це перш за все узаконена сила організації, право і відповідальність керівника приймати рішення, впливати на діяльність людей, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення визначених цілей організації. Безперечно, керівник застосовує владу, закріплену за ним функціонально, але не тільки для здійснення контролю, а й для матеріального та морального заохочення, соціально-правового захисту всіх учасників навчально-виховного процесу за його наслідками.

По-друге, за умов тоталітарного режиму в країні у системі державного управління та, відповідно, і в системі освіти контроль розвивався за рахунок інших загальних функцій управління, що призвело до деформації управлінського циклу та авторитаризму в керівництві.

Перевірка — це один із складників контролю, який виконує завдання функції: перевірити дотримання стандартів, планів, норм, досягнення прогнозованих результатів. Перевірка передбачає облік та оцінку. Облік — це процес отримання та фіксації даних. Для нього характерне кількісне вимірювання. А відтак, і оцінка за його наслідками теж буде кількісною: у штуках, %, м, кгтощо. Таким чином, перевірка передбачає встановлення відповідності стандарту, фіксацію відхилення та оцінку діяльності об'єкта.

Контроль значно ширше, ніж перевірка. Він містить якісну оцінку, яка виробляється на підставі кількісної. На відміну від перевірки контроль має особливість — перспективність, спрямованість на удосконалення. Таким чином, контроль передбачає порівняння реального стану із нормою та вироблення на цій основі рекомендацій щодо переведення об'єкта на вищий якісний рівень. Складність функції контролю призводить до її плутання із перевіркою, а звідси випливає формальна фіксація кількісних показників без глибокого їх аналізу, встановлення об'єктивних причин ситуації, що склалась на момент перевірки, без змістовної оцінки діяльності суб'єктів перевірки, виявлення резервів та невикористаних потенціалів. Процес такого «контролю» вже давно відомий як «збирання жучків». Тому персонал сприймає його саме так, як писав А. Мескон у підручнику з менеджменту: «Для багатьох людей контроль означає передусім обмеження (як ланцюг для собаки), примушення, відсутність відповідальності і т. ін. — взагалі, все те, що прямо протилежне нашому уявленню про свободу особистості».

Під час створення системи контролю слід скористатись певними **принципами**:

1. *Принцип результативності.* Забезпечується тільки тоді, коли організація досягає поставлених цілей з мінімальним коригуванням.
2. *Принцип адресності.* Інформація про результати контролю важлива за умов потрапляння її до осіб, які можуть впливати на ці результати.
3. *Принцип об'єктивності.* Інформація, отримана в результаті контролю, повинна об'єктивно відображати стан об'єкта контролю.
4. *Принцип сприйняття контролю.* Застосована система контролю повинна

бути зрозуміла суб'єктам контролю.

5. *Принцип своєчасності.* Забезпечується не швидкістю або частотою перевірок, а адекватним відображенням об'єкта контролю у часі за допомогою відповідних вимірів.

6. *Принцип гнучкості.* Контрольовані параметри, що відігравали провідну роль у минулому, сьогодні вже могли втратити свою актуальність. Система управління не може обмежуватись чітким розподілом сфер контролю, добіркою методів контролю. Вона повинна бути рухливою.

7. *Принцип економічності.* Якщо витрати на систему контролю перевищують прибуток від неї, від такої системи треба відмовитись.

Перевірка та облік у системі контролювання представлено на рис.14.

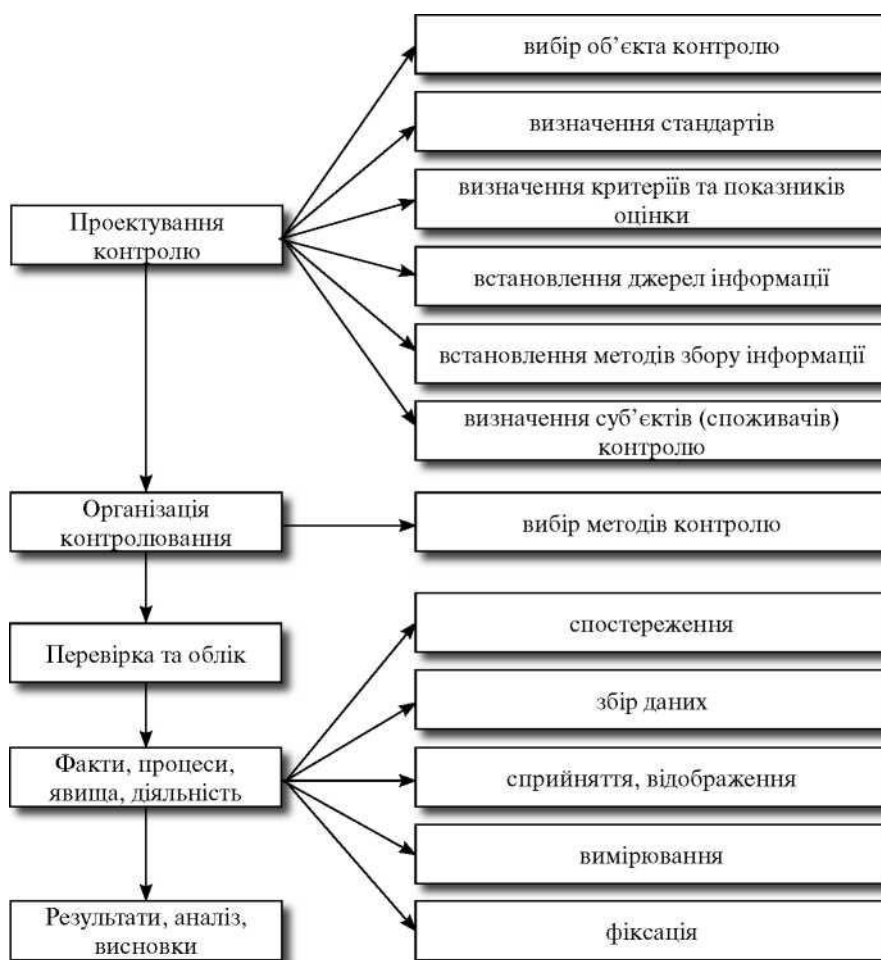


Рис. 14. Місце перевірки та обліку в процесі контролю

Мета обліку полягає у формуванні кількісної інформації про діїльність, явища, процеси, факти. Облік забезпечує функцію контролю інформацією про реальні дані, які можна виміряти і представити у певних шкалах. Облікова інформація! визначається керівником. Відтак, він встановлює, яка саме йому інформація! потрібна, у який термін її надати, у якій формі узагальнення представити.

Під час облікової діяльності керівник повинен дотримуватись таких принципів:

- суттєвості інформації. Досягається чітким визначенням задач облікової роботи;
- вірогідності інформації. Забезпечується науково обґрунтованими процедурами та методами збору інформації;
- порівняльності інформації. Передбачає зіставлення інформації (за періодами, за шкалою вимірювання, за стандартами та реальними показниками);
- доступності інформації. Означає можливість без перешкод дізнатись про поточний стан справ; уточнити стандарти (нормативи, плани, норми); знайти облікові дані попередніх перевірок.

Процес обліку зумовлений специфікою організації, завданнями контролю та особливостями збору та обробки інформації.

Функція контролю найчастіше викликає опір персоналу, породжує конфлікти в колективі. Відтак, під час реалізації цієї функції необхідно дотримуватися загальновизнаних правил та рекомендацій.

1. Завжди пам'ятайте, що контроль треба розглядати як позитивну діяльність, яка необхідна для ефективної роботи людей, використання ресурсів та досягнення результатів.
2. Підтримуйте розвиток самоконтролю, залучення персоналу до контролюючої діяльності.
3. Зосереджуйте увагу на результатах, а не процесі роботи персоналу.
4. Регулярно аналізуйте контроль на відповідність ситуації.
5. Залучайте персонал до планування контролю, розробки методів перевірок.
6. Пам'ятайте, що незначне відхилення від стандартів — це норма.
7. Спостерігайте за відхиленнями, будьте впевнені в оцінці недоліків.
8. Зверніть увагу на підлеглих, які не бажають, щоб їх контролювали: скоріш, за все вони не впевнені у собі або бояться відповідальності за результати роботи.

Регулювання ж функція управління

Найбільш неоднозначно трактується функція регулювання. Не всі теоретики менеджменту взагалі включають її до операційного циклу. Проте вважаємо, що функція регулювання покликана забезпечувати динаміку розвитку організацій, усувати перешкоди і відхилення від цілей діяльності.

Об'єктивна основа функції регулювання пов'язана із підтримкою динамічної рівноваги. Внутрішні та зовнішні умови організації є мінливими. Тому один із видів діяльності керівника пов'язаний із створенням балансу між традиціями та розвитком, бажаннями замовників та можливостями організації, сподіваннями колективу і реаліями життя тощо.

Функція регулювання насичена проявами влади, лідерства, підпорядкування. Вона пов'язана із пошуками шляхів удосконалення, управлінням розвитком, впровадженням інновацій.

Мета регулювання — збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації

можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління.

Англія. Журналісти питають у ректора університету, який у робочий час читає Шекспіра: «Ахто ж управляє університетом?». Ректор з посмішкою відповів: «Нашим університетом вже управляють традиції».

Регулювання — це функція управління, сутність якої полягає у коригуванні за наслідками контролю та аналізу.

Корекції (зміни, доповнення) вносяться у:

- системи інформації та її обробки;
- плани роботи;
- завдання та цілі;
- форми та зміст роботи;
- системи стосунків між людьми;
- систему контролю;
- висновки, рішення за наслідками контролю.

Таким чином, регулювання пов'язане з усіма функціями управління. Регулювання передбачає упорядкування всіх ланок організації та її діяльності, корекцію її підсистем.

Завдання керівника під час регулювання:

1. Панорамно бачити усі управлінські функції циклу, їх взаємодію.
2. Мати достовірну, перевірену, надійну інформацію про необхідність змін.
3. Вміло добирати методи корекції відповідно до ситуації.
4. Виробити чіткі та змістовні рекомендації щодо впорядкування системи, усунення недоліків.
5. Здійснювати перевірку їх виконання.

Відтак, регулювання — це вміння підтримувати систему організації на оптимальному якісному рівні, спрямовувати її розвиток.

Регулювання як вид управлінської діяльності виконує такі функції, як:

- діагностична — встановлення причин відхилення від стандартів, визначення резервів підвищення ефективності, розробка шляхів удосконалення;
- навчальна — сприяє підвищенню рівня теоретичних знань, практичних умінь, створює умови для підвищення професіоналізму;
- виховна — мотивує до саморозвитку, вдосконалення, творчої активності.

Регулювання завжди стосується певних змін, які стали очевидними після контролю. Їх ініціаторами можуть бути керівник, персонал та експертна група. Тобто ініціативу корекції можна розглядати в системах «згори — вниз», «знизу — угору» та від групи перевіряючих «згори» та «вниз» (табл. 7).

Регулювання спрямоване на розвиток організації. Тож, розвиток організації неможливий без розвитку системи управління нею. Розвиток системи управління передбачає:

- розвиток, збагачення всіх характеристик системи;
- розвиток, оновлення функцій управління та конкретних управлінських дій;
- розвиток, удосконалення організаційної системи управління;
- розвиток, оптимізацію технологій, механізмів управління;

- розвиток, (саморозвиток) керівників закладів освіти, оновлення їх професіоналізму, особистісний розвиток.

Таблиця 7

Різні підходи до змін

Згори - вниз	Знизу – нагору	Експертний підхід
<i>Переваги кожного підходу</i>		
Забезпечує відповідність стандартам, особливостям організації	Підключає широкий спектр знань та умінь персоналу, сприяє відповідальності, мотивації до змін	Пропонує оптимальне рішення проблеми, узгоджує позиції керівника та персоналу
Планується система змін, обирається курс дій	Самодостатній	Об'єктивний погляд на можливості та наслідки змін
Невідкладні зміни	Відкладені зміни	Оптимально вивірені строки змін
Придатний для радикальних змін	Придатний для поступових змін	Придатний для радикальних та поступових змін
<i>Недоліки кожного підходу</i>		
Успіх залежить від компетентності керівника	Процес може стати хаотичним	Нерозуміння з боку керівника та персоналу,
Може бути надто суб'єктивним	Може бути надто суб'єктивним	Брак особистої зацікавленості експертів
Може недостатньо мотивувати	Може втратити пріоритети	Зовнішнє рішення може бути позбавлене унікальності
Може вимагати дуже швидких дій	Може вимагати багато часу	Може дорого коштувати
Може не справитись із різноманітністю поглядів на ситуацію на місцях	Залежить від структури управління, організаційної культури	Часто у подальшому виникають проблеми із впровадженням змін

Вирішальним у модернізації управлінської діяльності є розуміння різниці між змінами взагалі і розвитком.

Зміни можуть бути значні і незначні, заплановані та вимушені, штучні та природні, стихійні та керовані, негативні та позитивні, кількісні та якісні тощо. Про розвиток слід говорити, по-перше, за наявності якісних змін у системах

управління. Це означає, що розвиток передбачає зміни суттєвих властивостей системи управління та її елементів, структури, в тому числі можливості появи нових якостей. Успішність розвитку як переходу до нової якості обов'язково вимагає розуміння таких аспектів: досягнутого рівня (відправного пункту); образу майбутньої моделі управління; шляхів та засобів переходу від першого до другого. По-друге, розвиток слід вважати і розуміти як природні органічні зміни, що випливають із внутрішньої логіки системи управління. Не ігноруючи в цілому зовнішніх впливів на управління, перевагу необхідно надавати внутрішнім процесам, які означатимуть саморозвиток системи управління. По-третє, розвиток управління — це завжди процес керований, цілеспрямований, який має на виході позитивні зміни. Таким чином, управління як функціонування передбачає реалізацію уже створеного потенціалу, а управління як розвиток передбачає приріст, збагачення цього потенціалу.

Якщо в галузь управління перенести уявлення Л. С. Виготського про «зону найближчого розвитку», то можна стверджувати, що в кожній системі управління є свій рівень актуального розвитку, тобто рівень вже досягнутого і реалізованого потенціалу, та внутрішні передумови для збагачення цього потенціалу — зони найближчого розвитку. Проектування такої зони і найкращої траєкторії руху системи до їх верхніх рубежів — важлива задача під час управління розвитком систем менеджменту організацій.

Розвиток як приріст потенціалу системи управління означає не просто зростання її окремих можливостей, але й збільшення їхньої складності, різноманітності, а отже й неповторності, індивідуальності. Він можливий за рахунок процесів оновлення, внесення в систему чогось нового. Сукупність різних управлінських нововведень утворюють інноваційний процес в управлінні навчальним закладом. Будь-яке управлінське нововведення має два аспекти: змістовний та організаційний. Змістовний пов'язаний із сутністю змін, які несе в собі нововведення. Організаційний аспект передбачає технологію, стадії, стани, методи засвоєння нового. Нововведення мають своє призначення, конкретні функції та завдання. Щодо системи управління нововведення покликані сприяти покращанню успішності, результативності, дієвості, якості та ефективності її функціонування. Що стосується керованого об'єкта та його результативності, то управлінські нововведення мають забезпечити становлення оптимальних стосунків «керівна — керована система», тобто сприяти підвищенню коефіцієнта корисної дії індивідуальних та спільних зусиль, усуненню перевантаження, підвищенню рівня мотивації до роботи, сприятливого мікроклімату та продуктивного стилю спілкування тощо. Стосовно зовнішнього середовища управлінські інновації виконують важливу функцію щодо підвищення репутації організації, її іміджу, зростання привабливості стосунків із організацією та її керівниками в розв'язанні ділових проблем. Окрім того, керівникові важливо усвідомити, що активна участь у реалізації управлінських нововведень є невід'ємною частиною професійного та особистісного саморозвитку, корисним «вміщенням інтелектуального капіталу».

Принципи регулятивно-корекційної діяльності

- 1) *Науковість* — наукова обґрунтованість, повнота і коректність висновків та рекомендацій.
- 2) *Систематичність та своєчасність* — оперативне реагування на наслідки контролю.
- 3) *Об'єктивність* — неупередженість, доброзичливість у ставленні до підлеглих, оптимістичне та методичне спрямування регулювання.
- 4) *Простота та економічність* — прозорість цілей, завдань корекційної роботи, розумні витрати часу, кадрів, ресурсів.
- 5) *Поєднання корекції із самокорекцією* — надання можливості виконавцям визначитись із способами корекційної роботи, видами змін, шляхами розвитку.

З огляду на вищевикладене, стає зрозумілим, що усвідомлення й сприйняття концепції процесуального (функціонального) підходу до управлінської діяльності є вагомим чинником, що зумовлює ефективність сучасного менеджменту.

1.2.6 Комунікації в системі «керівник – персонал»

Організація комунікацій

Кажуть, що до 90 % часу керівник витрачає на комунікації. Комунікації! означає обмін інформацією між людьми, спілкування, взаєморозуміння. Ділове спілкування — основа для розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень, що складає сутність діїльності керівника організації. Досить важливо, якими є стосунки між керівником і підлеглими. Тому велика увага останнім часом приділяється проблемі культури комунікацій, вивченню здібностей керівника щодо ефективної взаємодії з підлеглими.

Так, Н. Енкельман здатність керівника до комунікацій описує за допомогою п'ятиох сходинок впливу (рис. 15).

			4	Завоювати
		3	Впливати	Достовірність
1	2	Переконати	Активність	Непохитність
Привернути до себе	Зацікавити	Переконання	Мистецтво переконувати	Довірливі стосунки (як найвище досягнення)
Контакт	Подати вигідні сторони	Обґрунтування	Мотивування	
Увага	Розбудити інтерес	Діловитість		
Симпатії	Визначити взаємну зацікавленість			
Готовність до розмови				

Рис. 15. П'ять сходинок впливу за Н.Енкельманом

Якщо є людина як об'єкт управління і людина як суб'єкт управління й вони разом визнають наявність спільної мети, досягнення якої забезпечується їхньою ж спільною працею, то між ними виникають стосунки управління. Якщо

суб'єкт та об'єкт управління здійснюють обмін результатами своєї діяльності, то відносини перетворюються у зв'язки. Зв'язки бувають прямими — від керівника до підлеглого — і зворотними — від підлеглого до керівника.

Таким чином, управлінські відносини являють складний комплекс взаємин та взаємодій суб'єктів та об'єктів у процесі спільної діяльності щодо досягнення мети.

Управління —об'єктивно одна з найдавніших професій. Вожді племен, старости громади, військові начальники, царі, королі, голови рад... Управління — це завжди влада. Для одних влада — це ділова сфера самореалізації, можливості довести свою корисність. Для інших влада — це реальна можливість вивищитися над іншими, задовольнити свою пиху.

Управлінська діяльність передбачає реалізацію власних амбіцій, намірів. Так, відомо, що після смерті російського підприємця Сави Морозова було створено дирекцію із 5 осіб, що мали виконувати обсяг роботи, який С. Морозов із завзятістю виконував сам. Ось чому превентивна підготовка керівного складу повинна бути обов'язковою. Матеріально- технічне забезпечення, висококваліфіковані кадри не зможуть запобігти занепаду організації, якщо її керівник — неосвічена, психологічно безграмотна людина. У наш час люди не хочуть відчувати себе «гвинтиками», вони бажають свого визнання.

Влада може мати різні форми:

1. *Утилітарна* — передбачає вплив засобами сильних мотивів та стимулів.
2. *Авторитарно-нормативна* — передбачає законодавчо-нормативне підґрунтя.
3. *Об'єднана* — передбачає владу групи людей, яка зумовлює культуру та норми поведінки.

Розподіл влади оптимально здійснювати за Правилom прямих живих стосунків: у одного керівника повинно бути в штаті не більше 10—12 працівників. Оптимальний варіант — 7 осіб.

Стиль — це сукупність засобів та методів роботи керівника, манера його поведінки стосовно підлеглих.

Основними стилями вважаються:

1. *Адміністративно-командний*. Його формули: «Сказано — зроблено» або «Обговоренню не підлягає».
2. *Маніпулятивний*. У цирку були? Собачку, яка «вміє» рахувати і ходити на задніх лапках, бачили? Отож.
3. *Партнерський*. Якщо це намалювати, то картинка мала б такий вигляд: дві руки, які тиснуть одна одну.
4. *Духовний*. Щось на зразок «Тато, мама і я — дружня сім'я».

Ще у 1958 році Таннебаум та Шмідт у роботі «Як обирати стиль керівництва» запропонували цікавий підхід для пояснення стилю керівництва. Вони визначають стиль за чотирма параметрами:

- 1) «керівник» — його особистість і стиль, якому він надає перевагу;
- 2) «підлеглі» — їх потреби, стосунки, навички;
- 3) «завдання» — вимоги та цілі роботи, яку треба виконати;
- 4) «ситуація» — організація, її цінності.

Залежно від поєднання цих параметрів стиль керівництва змінюється (рис.16).

Кодекс ділової поведінки керівника вбирає норми, правила поведінки, які засновані на суспільній думці, традиціях, етикеті. У будь-якому разі вплив не повинен викликати у підлеглих роздратування, ненависті, досади, стресу.



Рис. 16. Модель стилю керівництва за Таннебаумом та Шмідтом

Прийоми позитивного впливу на підлеглих (за Л. І. Федуловою, І. В. Сокирник, В. В. Стадник)

1. Дія на співрозмовника власними витримкою і спокоєм. Якщо в розмові з вами співрозмовник нервується і підвищує голос, відповідайте на його бурхливі «атаки» рівним, спокійним і, головне, доброзичливим тоном. («Не дозволяйте мусі вибити вас із сідла», - радить Д. Карнегі).
2. Концентована увага. Примусьте себе зосередити увагу на одному із підлеглих. Спостерігайте за ним; спробуйте уявити, що він думає, які в нього проблеми, інтереси, бажання; поцікавтесь його долею — і ви несподівано для себе відчуете інтерес до цієї людини, довіру та моральну задоволеність собою.
3. Насилля над власною думкою. Примусьте себе у підлеглому, до якого ви не дуже добре ставитеся, знайти якісь позитивні риси. Переконайте себе, що ви мали помилкову думку про нього. Коли ви цього досягнете, у вас буде взаєморозуміння.

4. Несподіване рішення. Чого чекає винуватий підлеглий від свого керівника? Покарання. Як ставиться керівник до недобросовісного працівника? З недовірою. Відмовтесь від цих відповідей-аксіом. Надайте йому тимчасову перевагу, доручіть відповідальну справу. Такі рішення мають великий виховний заряд.

5. Авансова похвала. Поставивши перед підлеглим задачу, варто похвалити його, сказавши, що тільки йому можна було доручити таке відповідальне завдання. Похвала влучить у ціль: він буде старанним.

6. «Поставте себе на моє місце». Змусьте працівника, який з вами не згоден, умовно стати на ваше місце у ролі офіційної особи та порядної, чесної людини. Нехай він сам спробує вирішити на свою користь питання, щоб це було реально, законно, порядно.

Останнім часом увага теоретиків часто повертається до деонтології — розділу етики, у якому розглядаються проблеми обов'язку, виходячи із вимог моральності. Деонтологія — наука про необхідні правила професійної поведінки людини; системи вимог, які ставляться до лікарів, педагогів, менеджерів, зобов'язаних керуватися ними у своїй діяльності.

Дотримання етичних норм поведінки є важливим тому, що швидка динаміка життя, величезний обсяг негативної інформації, стреси спричиняють виникнення нервових, серцево-судинних захворювань. Відтак, ефективний менеджмент повинен сприяти збереженню психічного та морального здоров'я людей у трудових колективах.

Типові причини неетичної поведінки керівника можуть бути зумовлені такими чинниками:

- занадто складна процедура розробки та прийняття певного рішення;
- невдале застосування стилів управління;
- бажання досягти цілей будь-якою ціною;
- конкурентна боротьба в команді;
- неетична поведінка партнерів спілкування;
- зменшення значення етичних норм у колективі тощо.

Заходи щодо забезпечення етичної поведінки керівника в колективі:

- запровадження етичних норм у колективі;
- розробка та обговорення правил службової поведінки, режиму роботи організації;
- заборона брати подарунки, хабарі від підлеглих;
- не використовувати неперевірену та анонімну інформацію;
- проведення психологічних тренінгів та бесід з проблеми взаємодії тощо.

Боги зробили Ахіллеса непереможним, тільки на п'яті залишили уразливе місце (так, дрібничка). Проте вороги отримали необхідну інформацію і про це. Тому проблема «підмоченої» репутації, зговору із совістю рано чи пізно буде оприямлена противниками.

Лідерство — це цілеспрямований вплив на людей для того, щоб об'єднати їхні зусилля заради досягнення мети, яку вони поділяють. Більшість людей прагнуть належати до певної групи (організації, церкви, клубу), і всі вони хочуть, щоб їх вели до красивої мрії, у яку вони вірять. Зрозуміло, якою

відповідальною є місія лідера, які вимоги до нього висуваються.

Хто такий керівник сьогодні? Погонич отари овець? Локомотив, що тягне за собою вагони? Капітан красивого лайнера? Звичайно, що ці формули управління застаріли. Суспільству потрібен керівник нової генерації. За призначенням, скоріше — лоцман. Він повинен уявляти майбутні береги; вміти читати навігаційні карти; знати всі мілини; не боятись зустрічних вітрів; необхідно, щоб йому довіряли. Отже, на перше місце висувається лідерська позиція керівника. Лідерство передбачає несиловий вплив на персонал. Як правило, воно будується на стосунках «лідер — послідовники».

Керівник-реформатор повинен мати риси неформального лідера, щоб спонукати людей до змін, оновлення, удосконалення, щоб за ним пішли послідовники. Директор, який приваблює людей, який вміє згуртувати однодумців та повести за собою, який поважає колег і зацікавлений в успіху кожного,— це й є лідер. Сучасного керівника іноді називають «соціальним архітектором», підкреслюючи його призначення — будівництво культури організації. Відтак, його основними інструментами управління будуть культурно-етичні, а не адміністративно-командні методи керівництва. Таким чином, особливості сучасного керівника пов'язуються із демократичними способами організації стосунків у колективі, здатністю до оновлення власної діяльності та управління інноваційними процесами.

Ордуей Тід, американський дослідник, називає п'ять характеристик ефективного керівника-лідера:

- 1) фізичне та нервово навантаження;
- 2) усвідомлення мети та напрямку;
- 3) ентузіазм;
- 4) ввічливість та особиста привабливість;
- 5) порядність.

Джон Хант, представник Лондонської школи бізнесу, вважає, що гарний керівник-лідер повинен мати такі особливості:

- 1) велике бажання успіху;
- 2) потужну життєву енергію;
- 3) здатність до довгострокових прогнозів;
- 4) прагнення до мети;
- 5) здатність до політичної активності;
- 6) обмеження діяльності тільки рамками своєї організації.
- 7) психологічну здібність виокремити важливе із менш важливого. Джон

Адаїр найбільш цінними якостями керівника вважає:

- здатність працювати з великою кількістю людей;
- уміння брати на себе відповідальність за виконання важливих завдань;
- прагнення до великих цілей;
- досвід керівництва колективом;
- значний досвід щодо різних ділових функцій на різних сходинках кар'єри.

Велике значення для здійснення ефективних комунікацій має уміння керівника слухати підлеглого. Чи не тому у людини два вуха і тільки один рот? Цікаві рекомендації щодо вироблення уміння слухати і чути дав Кіт Девіс (табл. 8).

Рекомендації із вироблення уміння слухати Кіта Девіса

1.	Припиніть говорити	Неможливо слухати, розмовляючи
2.	Допоможіть стати розкутим тому, хто говорить	Створіть у людини відчуття волі
3.	Покажіть, що ви готові слухати того, хто говорить	Необхідно мати вигляд і діяти зацікавлено. Не читайте пошти, коли хто-небудь говорить. Слухаючи, намагайтесь зрозуміти, а не шукати приводів для заперечення
4.	Усуньте дратівні моменти	Не малюйте, не постукуйте по столі, не перекладайте паперів
5.	Співчувайте тому, хто говорить	Постарайтесь увійти у стан того, хто говорить
6.	Будьте терплячим	Не заощаджуйте часу. Не перебивайте того, хто говорить. Не поривайтеся вийти, не робіть кроків у напрямку дверей
7.	Стримуйте свій характер	Розсерджена людина неправильно тлумачить зміст
8.	Не допускайте суперечок або критики	Це змушує того, хто говорить зайняти оборонну позицію, він може замовкнути або розсердитися. Не сперечайтесь. Саме перемігши в суперечці, ви програєте
9.	Ставте запитання	Це підбадьорює того, хто говорить, і доводить йому, що ви слухаєте. Це допомагає просуватись вперед
10.	Припиніть говорити	Ця настанова йде і першою, і останньою у системі слухання, бо всі інші залежать від неї. Ви не зможете ефективно слухати, якщо будете розмовляти. Природа дала людині два вуха, але тільки один язик, тонко натякнувши, що краще більше слухати, ніж говорити

Стимулювання

Управління — це процес впливу керівника на підлеглого. Управлінський вплив — це застосування керівником певних способів, що змушують підлеглого виконувати певні дії. Вплив реалізується за допомогою однієї із трьох форм:

- а) страх;
- б) переконання;
- в) задоволення інтересів за допомогою мотивів — мотивація.

Страх — це стан тривоги, занепокоєння, що насильно змушує людину до

покори або відповідних дій.

Переконання — це форма впливу на людину засобом доведення істини, фактів, що викликає у людини або страх, або інтерес. Переконання це прихована дискусія, яка передбачає певні засоби ефективності. Це, по-перше, вміння чітко визначитись із потребами, запитам людини і відповідна апеляція до них. Розпочати таку розмову-переконання необхідно із виголошення думок, тез, які обов'язково відповідають точці зору слухача. Необхідно створити образ, який би викликав довіру, відчуття надійності. Можна навіть дещо перебільшити значення справи (кількість, %), щоб потім «послабити» свої вимоги. Доцільно визначити декілька шляхів рішення (точок зору), аргументувати їх і показати більш простий чи оптимальний, що створить уявлення у слухача, що про нього піклуються, переймаються його проблемами. По-друге, під час переконання можна використати такі підсилювачі, як: аргумент до традицій організації, аргумент до більшості, аргумент до авторитету, аргумент до закону, аргумент психологічний (почуття образи, заздрощів та переваги тощо).

Інтерес — це відбиття потреби людини на психологічному рівні, спонукальний мотив. Мотив — це внутрішній стан людини, що спонукає її до дії. Стимул — зовнішній вплив, що змушує її обирати поведінку.

Мотивація

Потреби слугують мотивами до діяльності. Якщо потреби не задовольняються, то людина не мотивована до певної роботи, а тому її необхідно стимулювати, тобто давати поштовх, примушувати до діяльності. Аналіз сучасної літератури із психології, соціології, менеджменту дозволяє зробити висновки, що місце праці в житті людини змінюється. Робота, яка є цікавою, для більшості людей є ваговою складовою смислу життя. Проте останнім часом збільшується увага людини до вільного часу, соціальних контактів, самопізнання та самовираження, насолоди життям. Відповідно збільшується значення роботи, яка може це забезпечити. Ще Арістотель говорив: «Як тільки людина вгамує голод та спрагу, вона починає шукати щастя». Зв'язок потреб людини, за А. Маслоу, та роботи, за А. С. Большаковим, представлено у табл. 9.

Таблиця 9

Зв'язок потреб людини та роботи

Самореалізація	Робота, яка надає можливість самореалізації
Самоповага	Робота, яка дає відповідальність
Соціальні потреби	Робота в душі, колективна діяльність
Надійність	надійна робота, яка дає соціальне забезпечення
Фізичні потреби	зручна та з високою зарплатою робота

Причини низької мотивації персоналу зумовлюють пошук ефективних мотиваційних моделей (табл. 10).

В управлінні мета стимулювання полягає в тому, щоб забезпечити узгодження інтересів організації та особистих потреб персоналу.

Таблиця 10

Проблеми мотивації та моделі їх вирішення

№	Причини низької мотивації	Мотиваційні моделі
1.	Відсутність зв'язку «зусилля — винагороди»	Портера-Лоулера, Врума, Теорії очікувань
2.	Слабке керівництво, неадекватна реакція на ситуацію	Фідлера
3.	Низький рівень зрілості персоналу	Мітчелла та Хауса
4.	Організаційна культура не відповідає поглядам групи працівників	Пітера та Утермана, Сате
5.	Національні, етнічні потреби в групі	Хофстрида, Лейн і Дистефано
6.	Відсутність можливостей задоволення потреб високого рівня працівників	Альдерфера
7.	Високі амбіції членів організації	Мак-Клелланда
8.	Незадоволеність роботою	Герцберга

Принципи стимулювання

1. *Принцип варіативності (вибірковості)* пов'язаний із різними мотивами різних людей. Відтак, керівник повинен вивчати інтереси, сподівання, очікування своїх працівників, щоб відповідно впливати на них.

2. *Принцип «запрограмованості»* (за М. М. Мартиненко) людини ґрунтується на тому, що людина обрала певний стиль поведінки, для неї існує певна система цінностей. Тому керівник повинен знати життєві погляди, характер людини, щоб адекватно обрати методи впливу.

3. *Принцип «ансамблю»* (за М. М. Мартиненко) означає, що людиною керує не одна, а ціла група мотивів. Відтак, мотивація буде зумовлена широким спектром потреб.

4. *Принцип згуртованості* базується на тому, що люди з однаковими потребами об'єднуються в одну групу, бо їх пов'язують схожі життєві позиції, характер, погляди. Таким чином, керівник може впливати відразу на декілька людей.

Методи впливу

Стабілізуючі методи закладені в системі регламентуючих документів (статут організації, посадові інструкції, розпорядок дня).

Розпорядницькі методи — це вимушені заходи з боку керівника (рекомендації, вказівки, накази, розпорядження).

Дисциплінарні методи застосовуються в разі, коли стабілізуючі та розпорядницькі не діють. Це — позбавлення винагороди, пільг, переваг, розірвання угод, контрактів.

Паблік рилейшенз (ПР). Призначення ПР — створення позитивного іміджу

організації, персоналу, діяльності.

Приклад

І. Є. Забелін «Мінін і Пожарський. Криві та прямі Смутного часу»: «Всім відомо, що древні, особливо греки та римляни уміли виховувати характер. Це уміння полягало лише в тому, що вони вміли зображувати у своїй історії кращих, передових своїх діячів згідно з принципами не тільки історичної, але й поетичної правди. Вони вміли цінити заслуги героїв, уміли відрізнати золоту правду та істину цих заслуг від життєвої брехні та бруду, в якому кожна людина проживає і завжди більшою або меншою мірою плямується».

Служба ПР повинна надавати людям інформацію про професійну, чесну діяльність колективу, перспективи розвитку.

Форми ПР:

- складання прес-релізів;
 - конференції для представників зовнішнього середовища;
 - лобіювання інтересів в органах влади;
 - участь у виставках, конференціях інших організацій;
- розповсюдження реклами.

РОЗДІЛ 2

МИСТЕЦТВО ТА МАЙСТЕРНІСТЬ В УПРАВЛІННІ

Логіка викладу матеріалу

- Поняття мистецтва управління
- Наукове, емпіричне та інтуїтивне управління
- Майстерність управління
- Якість управління
- Секрети ефективного менеджменту

2.1 Мистецтво управління

Поняття мистецтва управління

У сучасному розумінні поняття «мистецтво управління» передбачає глибоку інтеграцію науки та практики. «Мистецтво управління — це дар божий», — наголошує М. М. Мартиненко [38]. Мистецтво управління робить управління більш ефективним, хоча останнє як діяльність може обходитись без мистецтва та науки управління, але це автоматично робить його непродуктивним.

Спробуємо провести аналогію між двома варіантами рішення управлінської проблеми (емпіричним та науковим) — з'їсти червине яблуко. Черв'як — це проблема. Але ж яблуко хочеться з'їсти.

Варіант 1. їсти яблуко і постійно дивитись на те, що відкусив, щоб не з'їсти оту істоту. На язик потрапили елементи життєдіяльності черв'яка. Ви з огидою плюєте. Із роздратуванням дивитесь на яблуко (де ж укусити?), і врешті-решт його викидаєте. Який тут смак і задоволення?

Варіант 2. Яблуко з черв'ячком? Це означає, що воно стигле та без хімії. Ви берете ніж, акуратно розрізаєте яблуко, вилучаєте істоту із її продуктами діяльності. Перед вами шматочки соковитого фрукту. Смачного!

Перший варіант поведінки характерний для емпіричного управління. Основні методи — методи спроб та помилок. Другий варіант — застосування ефективних методів наукового управління. А якщо при цьому проявити творчість, винахідливість, додати позитивні емоції, то це вже майстерність.

Науковий підхід до управління слід вважати основним у професійній діяльності менеджера освіти. К. Ушинський висловив чудову думку, яка однаковою мірою стосується також управління закладом освіти: «Одна педагогічна практика без теорії — те саме, що знахарство у медицині». Науковий підхід — це підхід з точки зору наукових засад. Різновидів наукових підходів існує досить багато. Проте їх об'єднує те, що вони:

- а) викладені у вигляді теорій;
- б) мають вихідні положення, принципи, доведені дослідницьким шляхом;
- в) доведені підчас спеціально організованих експериментів та підтверджені досвідом.

Водночас науковий підхід не виключає інтуїції. Навпаки, він перевіряє, обґрунтовує здогадку, робить інтуїтивне рішення керівника усвідомленим. Наукова гіпотеза — це теж припущення. У ньому міститься певна частка інтуїції. Емпіричний підхід повністю поглинається науковим. Саме через практику роботи, досвід перевіряються всі наукові ідеї та теорії. Так, В.Сухомлинський стверджував: «Ідеї без конкретних справ перетворюються на пустоцвіт». Мистецтво управління ґрунтується на поєднанні знань та інтуїції під час практичної діяльності.

Вміння застосовувати теорію менеджменту, використовувати накопичений людством та власний досвід, творчо управляти організацією — це мистецтво менеджменту. Розуміння менеджменту як мистецтва базується, перш за все, на умінні використовувати науковий підхід у конкретних ситуаціях. Мистецтва управління можна навчитись, тільки маючи певні здібності, талант. Просто досвіду, стажу управлінської діяльності замало.

До 80 % проблем, які виникають перед менеджером, пов'язані із людським фактором. Тому мистецтво керівника пов'язується не тільки із спрямуванням роботи підлеглих та встановлення комунікацій, а й із умінням надати персоналу можливість певні питання вирішувати самостійно, висловлювати критичні судження, дискутувати, відстоювати власні думки.

Категорії майстерності

1. Концептуальна майстерність означає здатність менеджера усвідомлювати перспективи організації, планувати надцілі, розробляти відповідні стратегії.
2. Майстерність прийняття рішень означає здатність керівника обрати оптимальний варіант із існуючих альтернативних.
3. Адміністративна майстерність полягає у здатності дотримуватись законодавства, організаційних правил, ефективно діяти в умовах інструктивно-нормативних обмежень.
4. Технологічна майстерність передбачає ефективну діяльність керівника з

реалізації функцій управління.

- а) *Аналітична* майстерність вміщує у собі здатність керівника до системної діагностики, використання наукових методів дослідження.
 - б) *Планово-прогностична* майстерність передбачає ефективність організації процесів формування цільового блоку діяльності, оптимальне визначення шляхів та засобів досягнення місії організації, розробку креативних планів.
 - в) *Організаційна* майстерність означає мистецтво керівника у роботі з ресурсним забезпеченням (кадрова, фінансова, соціальна та ін. політика).
 - г) *Контрольно-оцінювальна* майстерність керівника передбачає ефективну реалізацію принципів мотивуючого контролю, моніторинг цілей та результатів діяльності, застосування факторно-критеріальних основ оцінювання діяльності.
 - д) *Регулятивно-коригуюча* майстерність означає вміння швидко реагувати на відхилення від стандартів, гнучкість управлінської поведінки, управління розвитком та інноваціями.
5. Комунікативна та психологічна майстерність означає здатність керівника ефективно передавати свої ідеї, думки іншим; вести обговорення, дискусії; проводити у нетрадиційних формах наради, збори; вміння ефективно взаємодіяти з іншими людьми.

Майстерність завжди пов'язують із творчістю, талантом та якістю рішення управлінських проблем.

Фізіолог А. А. Ухтомський «творчою людиною називає ту, що сприймає світ в усій його повноті, не підходить до нього з готовою міркою і намагається загнати факти у жорстку схему». Робота керівника не лише об'єктивно зумовлена, але й має творчий характер. З одного боку, діяльність підпорядковується певним законам, принципам, а з іншого, вони є лише вихідними для активної, ініціативної роботи, основою для удосконалення, творчого підходу.

За даними В. М. Шепеля, серед управлінців нараховується усього 1 % талановитих людей, тобто тих, які володіють одночасно здібностями до управління та волею до самореалізації [65]. Проте це не дає підстав не рухатись у напрямку розвитку своїх здібностей, знань, умінь, творчості.

Існують різні моделі підготовки керівного складу. Американська модель передбачає превентивну підготовку керівника у ВНЗ до початку кар'єри. Теоретичні знання є базою для подальшої практичної діяльності.

Європейська модель передбачає отримання знань на основі практичного досвіду та наступну їх самореалізацію у закладах підвищення кваліфікації або спеціальної управлінської підготовки. Проте всі вони вміщують відповідну управлінську освіту.

О.Г. Молл наводить типові відповіді російських менеджерів на питання про основні чинники, що перешкоджають керівникам на шляху до навчання, серед яких: відсутність вільного часу — 32 %; новий бізнес — 21 %; відрядження — 17 %; проблеми сім'ї — 15 %; відсутність коштів на навчання — 2 %. З огляду на ці дані, зрозуміло, що далеко не все залежить від браку коштів [43].

Вимоги до керівника

Системоутворюючі якості:

- а) *фізичне здоров'я*: в здоровому тілі — здоровий дух. Валеологічна грамотність. Робочий час у більшості керівників сягає 10—12 годин, який вони «знаходять» за рахунок здоров'я, відпочинку, культурного розвитку, спорту, хобі тощо. Врешті-решт, його нестача дається взнаки, спричиняючи депресію, погіршення самопочуття, проблеми в сім'ї і т. ін. Тобто життя — це система сполучених посудин. Перехитрити його неможливо. Проте можна стати приреченим роботоголіком. Так, шкідливі наслідки хвороби роботоголізму зафіксовані Всесвітньою організацією збереження здоров'я, з-поміж яких виділяють серцево-судинні захворювання, виразка шлунку, нервові розлади тощо. І все це позначається на роботі;
- б) *моральність* — це вміння гідно поводитись з людьми, співпереживати, чути голос совісті, почуття відповідальності. Часто посада керівника асоціюється із покаранням, криком, агресією. Керівникові дуже важливо уміти розслабитись, зняти напругу. Так, І. Павлов радив «жагу загнати у м'язи», тобто знайти полегшення у фізичній роботі. Японці пропонують бити палкою опудало недруга. Лікарі кажуть, що сльози відволікають удар від серця (чи не тому жінки рідше потерпають від інфарктів та інсультів?). «Злість — зброя безсилля»,—говорив А. Міцкевич. Керівника, який кричить, тупотить ногами, розмахує руками, бризкає слиною, залишається тільки пожаліти, бо на хворих, як відомо, не ображаються;
- в) *інтелект*: розвинені мислення, пам'ять, уявлення. М. Г. Чернишевський стверджував, що три якості — широкі знання, звичка думати та благородні почуття — необхідні для того, щоб людина була дійсно освіченою. Культурна освіченість керівника полягає у постійній потребі дізнаватись про досягнення, художню творчість людства. Антропологічні знання — це система гуманітарних, природничих, політекономічних, психологічних, художніх та інших знань, які сприяють визнанню людини. Вони є основою для евристичної діяльності керівника, формування його ділової поведінки, зумовлюють морально-психологічний стан менеджера.

Проблема якості управління

На сьогодні досить гостро постала проблема якості. Якість покликана зробити управління здатним забезпечувати оптимальний рівень функціонування та розвитку навчального закладу, усіх його систем та показників.

Загальновизнане визначення поняття якості таке: «Якість — це сукупність характеристик об'єкта, які належать до його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби клієнтів».

Щоб зрозуміти, якою повинна бути якість управління, необхідно передусім з'ясувати, хто є клієнтами цього виду діяльності. Клієнт — це користувач послуг. До клієнтів шкільного управління доцільно віднести і розподілити на дві групи наступні:

- 1) *клієнти зовнішні*: органи влади, засновники, відділи освіти, громадськість, наукові та навчальні центри, партнери, спонсори та ін. організації, які

співпрацюють із керівником навчального закладу;

- 2) *клієнти внутрішні*: педагогічний колектив, допоміжний персонал, учнівський та батьківський колектив, керівники школи.

У кожної групи клієнтів наявні свої інтереси щодо якості управління. (На питання: «Чим відрізняється скрипка від контрабаса?» пожежник відповів: «Контрабас довше горить».) Хоча клієнти мають можливість впливати тією чи іншою мірою на діяльність керівника (згори чи знизу), але всі вони залежні від якості управлінських рішень.

Для більш глибокого усвідомлення значення якості управління необхідно також з'ясувати, що саме є продуктом цієї діяльності.

Ми погоджуємось із О. М. Мойсеевим, що основні продукти управління — це управлінські рішення та організація взаємодії. Проте розумне, грамотне рішення та блискуче проведення семінар ще не є показниками якості результатів діяльності керівника. Результат — це те, що отримано після завершення певної роботи, підсумок (С. І. Ожегов) і кінцевий висновок, розв'язка (В. І. Даль). У підручнику з менеджменту В. В. Гончаров, описуючи критерії результативності управління, доходить висновку: оцінка результативності управління фірмами не може обмежуватись оцінкою власне управлінської діяльності, оскільки критерієм цієї оцінки є результативна діяльність самих фірм.

Таким чином, якщо система управління навчальним закладом слугує інтересам школи, то оцінка її успішності повинна здійснюватись за:

- 1) власне показниками системи управління;
- 2) результатом керованого об'єкта.

Відтак, констатується той факт, що управління не самоціль, а оцінка управління не може відриватись від результатів навчального закладу. Проте, на нашу думку, оцінювати управління тільки на підставі результатів життєдіяльності школи є помилковим. Необхідно не загубити весь складний спектр управлінської діяльності, визначаючи зв'язки між продуктами управління та їх впливом на результати діяльності школи, встановлюючи внесок управління в ці результати.

Методологічне підґрунтя якості управління складають системний, ситуаційний та оптимізаційні підходи. Це означає, що якість управління зумовлюватиметься :

- 1) цілями, завданнями, об'єктами та суб'єктами діяльності;
- 2) змінними факторами зовнішнього (соціально-економічні умови) та внутрішнього (мотиви, освіта) середовища;
- 3) адекватними ситуації методами, прийомами, формами управління, що дадуть найкращі результати.

Якість управління стосується:

- якості роботи управління;
- якості управлінської системи;
- якості управлінської взаємодії в системі «суб'єкт-об'єкт управління»;
- якості управлінських рішень;
- якості результатів управлінської діяльності.

Реформи в освіті, модернізація управління навчальними закладами можливі тільки за умов оптимізації системи підготовки менеджерів освіти, її якісного розвитку та визначення основного вектора — превентивного оволодіння азбукою управління тими, хто хоче і може бути керівниками. Відтак, спеціальна підготовка керівного складу освітянської галузі є проблемою важливою і невідкладною для розв'язання.

Професіоналізм сучасного менеджера визначається такими чинниками:

- професійний запит;
- професійна придатність;
- професійна компетентність;
- професійна задоволеність;
- професійний успіх.

Критерії оцінки управлінської діяльності:

- досягнення поставлених цілей і задач;
- турбота про гідність, честь, здоров'я людей;
- покращення умов роботи персоналу;
- підвищення власної компетентності та професіоналізму персоналу;
- актуалізація ділового інтересу у підлеглих до інновацій;
- створення умов для перспективного розвитку організації.

Типові помилки керівників:

- Невміння передавати частину обов'язків підлеглим.
- Відкладання роботи «на потім».
- Невміння впоратись із канцелярською роботою.
- Проведення непотрібних нарад, зборів.
- Бажання завжди звітувати перед вищим начальством.
- Небажання мати поруч із собою сильних підлеглих.
- Часте вживання слова «я».

2.2 Секрети ефективного менеджменту

Секрет уміння керувати кожне покоління повинне відкривати для себе заново, а оскільки суть цього вміння досягнути досить легко, то справжній менеджер має ним володіти у повному обсязі.

Зразками мистецтва управління можна вважати діяльність Олександра Македонського, хана Батия, Олександра Невського та Олександра Суворова.

Це мистецтво ґрунтувалось на практичному досвіді, інтуїції, харизматичності особистостей.

С. Н. Паркінсон виокремлював *шість основних якостей*, які необхідно здобути та розвивати в собі, узгоджуючи теорію та практику.

1. Уявлення — уміння представити кінцевий результат.
2. Знання — саме воно дає професійну впевненість.
3. Уміння керувати іншими, особистісна майстерність.
4. Рішучість, що складається з усвідомлення того, чи під силу виконати завдання; віри в успіх, надихання оточуючих вірою.
5. Нещадність до дармоїдів, ледацюг.

6. Привабливість — магнетизм натури.

Уміння управляти — це мистецтво, якого можна навчитись.

Стратегія управління, розробка якої належить Г. К. Жукову, маршалу Радянського Союзу, спрямована на підвищення майстерності та прояви мистецтва військового керівника:

1. Ставте перед собою високі та благородні цілі: служіння Батьківщині, своєму народу.
2. Присвячуйте досягненню великої мети все своє життя.
3. Вірте своїм підлеглим.
4. Турбуйтеся про них.
5. Моделюйте поведінку противника.
6. Спирайтесь на досягнення технічного прогресу.
7. Будьте готові прийняти удари долі.

Ажіо Моріта, керівник фірми «Соні», висунув стратегічні положення діяльності керівника, які відповідають національним цінностям Японії.

1. Орієнтація на національні цінності.
2. Головна функція керівників — це прийняття рішень, що вимагає професійного знання техніки, здібностей передбачати майбутні напрями й тенденції в розвитку техніки і технології. Керівник повинен володіти широким колом загальних знань, що стосуються тієї галузі, у якій він працює. Це сприяє також виникненню «шостого почуття», яке породжує знання та досвід.
3. Найважливіше для компанії — це моральний стан її працівників.
4. Найголовніший обов'язок японського керівника — збереження зайнятості й покращення умов життя працівників.
5. Керівники повинні уміти створити новий бізнес раніше за своїх конкурентів.
6. «Я вважаю великою помилкою думку про те, що гроші — це головний спосіб винагороди людей за працю».
7. Обов'язки керівника полягають у тому, щоб постійно спонукати працівників виконувати важливу роботу.
8. Система колегіального управління, коли в основі прийнятих рішень лежать пропозиції молодих керівників нижчої ланки, може мати переваги для компанії. Молоді керівники завжди думають про те, якою б вони хотіли бачити фірму, коли вони її очолять.
9. Компанія накопичує більше сили і стає все більш гнучкою, коли всі працівники засвоюють її філософію.
10. Коли ви працюєте з людьми, логіка іноді повинна поступатись розумінню.

Самоменеджмент як уміння керівника управляти собою останнім часом викликає жваві дискусії. За Б. А. Анікіним, керівник повинен:

- знайти свої сильні сторони, достоїнства, позитивні якості, таланти;
- знайти свої слабкі сторони, дефекти;
- знайти функції і ролі керівника;
 - уміти планувати свій час;
 - уміти аналізувати уроки минулого;
 - уміти управляти своїм навантаженням;
 - знати, що таке стрес, і вміти з нього виходити;

- знати технологію прийняття управлінського рішення і вміти його приймати;
- мати власну систему цінностей;
- вміти самовдосконалюватись;
- вміти контролювати себе, особливо в складних ситуаціях;
- знати міру всього, особливо алкоголю.

Герберт Фройденбергер у книзі «Як перемагати високу вартість успіху» аналізує *причини «вигоряння»* керівника:

- ви не здатні розслабитись;
- ви настільки тісно пов'язані із своєю діяльністю, що, коли в ній щось не виходить, у вас виникає хворобливий стан;
- ідея, заради втілення якої ви так інтенсивно працювали, у подальшому виявилась марною;
- ви стали працювати значно більше, а отримувати значно менше задоволення від роботи;
- ваша потреба у специфічній «опорі» типу паління, алкоголю або транквілізаторів збільшується;
- ви постійно роздратовуєтесь; члени сім'ї та друзі говорять, що Ви маєте поганий вигляд;
- ви можете назвати себе трудоголіком, оскільки як постійно прагнете досягти робочих цілей шляхом виключення майже всіх інших життєвих інтересів.

Що радить Г. Фройденбергер?

1. Спробуйте, наскільки це можливо, подолати ці причини.
2. Виконайте рекомендації:
 - а) змінійте спосіб життя. Різноманітне життя захистить вас від «вигоряння»;
 - б) час від часу відходьте від повсякденних справ, намічайте періоди для самоаналізу вашого життя;
 - в) ще раз оцініть ваші цілі з точки зору їх цінності;
 - г) зменшіть навантаження, організуйте ваш час більш ефективно.
3. Якщо не допомагають перші два варіанти, то змініть місце роботи.

Отже, секрети ефективності менеджменту.

Секрет 1.

Ротація кадрів за Петерсом

Змальовуючи ефективність роботи компанії IBM, Петерс звернув увагу на принцип трьохрічної ротації управлінської ланки 2-3 рівнів. Управлінські посади не займають люди з основною спеціальністю менеджера. Це рядові співробітники. По-перше, це гарантія від складних управлінських систем. По-друге, такий працівник управління знає, що через три роки у ході ротації повернеться на своє місце, тому він не буде створювати бюрократичних схем. По-третє, кожен працівник може проявити себе і посісти керівну посаду, випробувати себе, але при цьому він буде прагнути зберегти дружні стосунки в колективі.

Тому, можливо, доцільно і в системі управління навчальними закладами подумати про схеми ротації на рівні заступників (2 рівень управління) та керівників методоб'єднань та предметних кафедр (3 рівень).

Секрет 2.

Мистецтво управління за Паркінсоном

1. Знову звертаємось до С.Н. Паркінсона, який стверджував, що обсяг роботи ніяк (або майже ніяк) не пов'язаний із кількістю виконавців. Для підтвердження цього Паркінсон висунув два **аксіоматичних твердження**:

1) Чиновник збільшує підлеглих, але не суперників.

Так, чиновник А скаржиться на перевантаження.

Є варіанти рішень:

1 в. – піти у відставку

Ні! Хоче працювати

2 в. – взяти помічника В

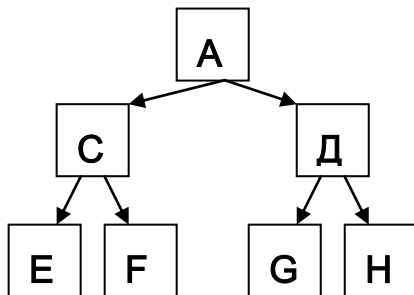
Ні! Не хоче конкурента

3 в. – взяти помічників С та Д

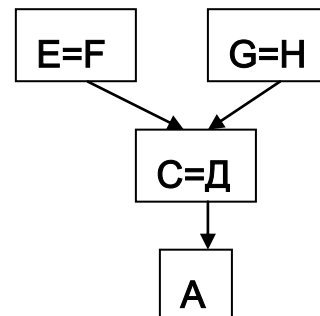
Так! Поділити роботу між ними

2) Підлеглих повинно бути не менше двох, щоб вони стримували один одного.

Таким чином, чиновники працюють один на одного.



це означає:



Таким чином те, що робив А, тепер роблять шестеро.

Відомо, наприклад, що на підприємствах приріст штатів за рік у середньому дорівнює 5,75% не залежно від збільшення обсягів робіт.

2. Принципи відбору кадрів.

а) Британський метод:

а) старого типу: родинні зв'язки, родовід;

б) нового типу: Де вчилися? У що граєте?

б) Китайський метод:

а) старого типу: письмові випробування (твори про мистецтво управління), знання класиків, легкість слова, красномовство, витримка у випробуваннях.

б) нового типу: розумовий рівень, психологічна бесіда, спостереження (створюють ситуацію).

в) Методи майбутнього: передбачать пошук засобів зменшення кількості пошукувачів посади.

Паркінсон стверджує, що необхідно так урівноважити ризиком вигоду, щоб не з'явилося більше одного пошукувача. Якщо прийдуть двоє, то це означає, що завищили цифри. Тоді їм належить пройти випробування, а може достатньо запитати у секретарки: «Який з них Вам більше подобається?» Паркінсон говорить, що можна просто ввести критерій – чоловіча привабливість.

3. Принцип створення комітету

Паркінсон доводить, що оптимальна кількість людей для комітету – 5, бо людей легко зібрати; вони здатні сумісно тихо, швидко, вміло працювати; між ними легко розподілити обов'язки. Якщо людей до 20, то вони «кучкуються» по 5–6; на різних кінцях столу йдуть різні розмови, не зрозуміло, хто за що відповідає; треба створювати раду із 5 чоловік, які саме і працюють.

4. Закон Паркінсона

Складність управлінської структури прямо пропорційна розмірам організації. Ріст призводить до ускладнення, а ускладнення – це кінець шляху розвитку. Таким чином, організація як і рослини не живуть вічно (рис. 17).

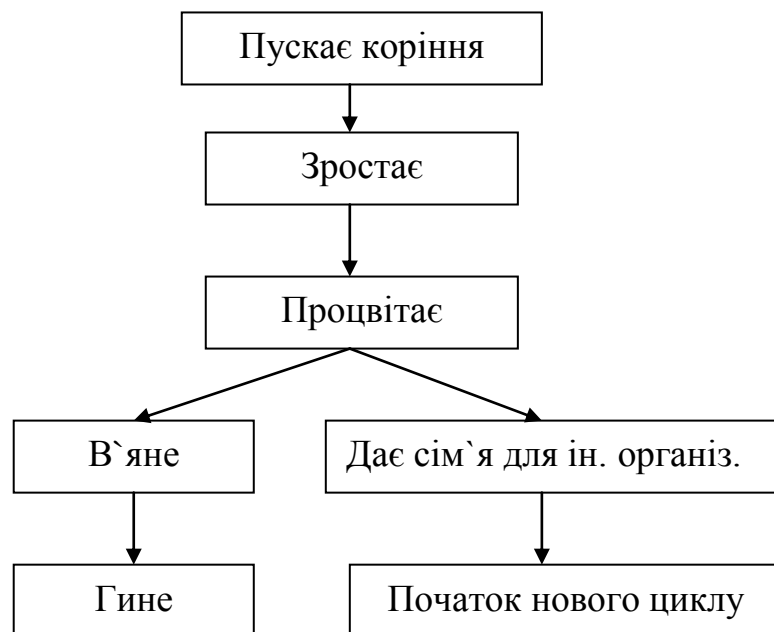


Рис. 17. Стадії життєдіяльності організації

5. Службовий шлях

Цікавий підхід Паркінсона до відстеження службового шляху.

1. Пора готовності (G) (G – поч. проф. діяльності)
 2. Пора розсудливості (B) = (G + 3)
 3. Пора висування (V) = B + 7
 4. Пора відповідальності O = V + 5
 5. Пора авторитету A = O + 3
 6. Пора досягнень Д = A + 7
- Пора краху K = A + 7

7. Пора нагород $N = D + 9$
8. Пора важливості $W = N + 6$
9. Пора мудрості $M = W + 3$
10. Пора тупика $T = M + 7$

- Пора заздрощів $Z = K + 9$
- Пора примирення $S = Z + 4$

6. *Мистецтво передачі фішки*

Паркінсон розгорнув ідею передавати фішку (рис. 18).

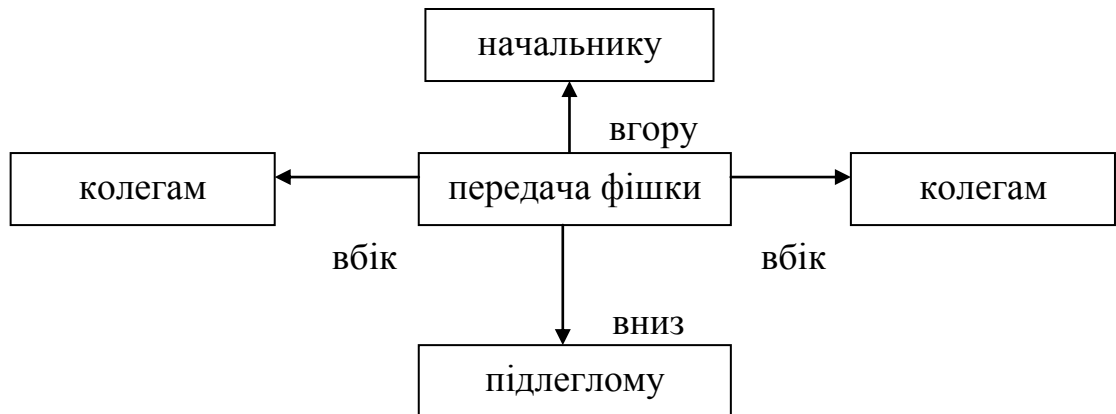


Рис. 18. Передача фішки за Паркінсоном

Секрет 3.

Правила менеджменту за Х.Ю. Варнексом

Ханс-Юрген Варнекс у книзі «Революція у підприємницькій культурі» висунув декілька «елементарних емпіричних правил» менеджменту:

- Клієнт завжди правий.
- На співробітниках все тримається.
- Говоримо те, що думаємо, робимо те, що говоримо.
- Бюрократії – бій.
- Керівництва стільки, скільки необхідно.
- Ми надаємо послуги (оперативний підхід).
- Ми постійно оновлюємось (стратегічний підхід).

Секрет 4.

Силове поле управління

Будь-яка людина, у тому числі і керівник, живе у силовому полі «хочу – можу - треба». Бажання бути керівником – це похвально. Це свідчить про бажання людини зробити кар'єру, мати певну вигоду (соціальну, матеріальну). Проте цього «хочу» замало. Необхідно пересвідчитись, чи може людина посідати керівну посаду, чи є у неї відповідні здібності. Таким чином, відбувається узгодження «хочу - можу». Окрім цього, існують певні норми, правила, вимоги до професії, поведінки, розвитку людини, що укладається у поняття «треба». У роботі керівника багато залежить саме від «треба», а не від «хочу» чи навіть «можу». Треба постійно працювати над собою, треба втручатись у справи і залежати від інших людей, треба працювати сумлінно (іноді без вихідних і відпусток), треба приносити щось на жертвенний алтарь

(відпочинок, здоров'я, друзів, сім'ю). Тому, перш ніж посісти керівну посаду, необхідно уважно проаналізувати цей трикутник (рис.19).

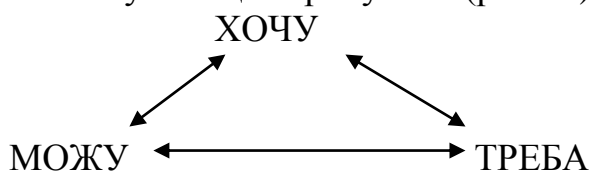


Рис. 19. Силове поле «хочу – могу - треба»

Секрет 5.

Цінності менеджменту за В. К. Терентьєвим

В.К.Терентьєв виокремлює п'ять основних цінностей менеджменту:

1. *Горизонтальна кар'єра* – це професійна майстерність керівника. З точки зору сучасного менеджменту, цінність не в посадах та званнях, а у відповідності їм. Не соромно хотіти зробити кар'єру управлінця, соромно погано управляти.

2. *Управління з будь-якого місця*. Це надзадача керівника, вищий прояв мистецтва управління: вміти використовувати потенціал інших об'єктів (не керованих) в інтересах справи. Мова йдеться про перехват управління над об'єктом (банк, фонди, підприємства, спортивні бази тощо) або суб'єктом (батько, депутат, спонсор і т.д.), які можуть бути корисними.

3. *Без скарг та прохань*. Необхідно самому долати перешкоди на шляху до мети.

а) Позиція керівника, який постійно скаржиться та просить, залежна, само знищувальна. Він – не лідер.

б) Керівник, який скаржиться та просить, дає сам собі негативну характеристику і начебто чекає відповіді: «Якщо вам так складно, то пишіть заяву, ми її задовольнимо».

в) Керівник, який любить скаржитись та просити сам себе приведе до залежності від інших: «Добре, ми тобі допоможемо, а ти...» Треба вчитись все отримувати без скарг та прохань. Що ж робити? Пропонуйте свою вигоду, дайте щось взамін: підтримайте, згадайте у доповіді, напишіть статтю про..., гарантуйте якісні навчальні послуги, матеріально зацікавте і т.д.

4. *Радість невдачі*. «Не було б щастя, так нещастя допомгло». На управлінському шляху обов'язково будуть невдачі. Треба бути готовим до зустрічі з ними. А після їх подолання залишаться знання, уміння, майстерність. Людство розвивалось, долаючи невдачі.

5. *Велика мета*. Така мета – на все життя. Вона виходить навіть за його межі: і продовжується послідовниками, учнями. Така мета вимагає від керівника високої моральності, порядності, професіоналізму. Такі керівники стають засновниками нових справ, технологій, наукових шкіл.

Секрет 6.

Закони Пітера

Пітер доводив, що раз і назавжди визначений рівень компетентності – це міф. Тобто кожний службовець у всякій ієрархії має тенденцію досягати рівня некомпетентності. Так, якщо людина успішно виконує свої обов'язки, то її

вважають кандидатурою для висунення на вищу посаду. Після висунення на посаду з'ясовується її некомпетентність, яку треба долати. Можлива ситуація, коли після ряду переміщень людина досягає такого рівня некомпетентності, коли нові обов'язки видаються не по силах. Про таких службовців говорять, що вони мають нульовий коефіцієнт просунення.

Пітер цілу низку принципів та положень:

- «В ієрархії кожен індивідуум має тенденцію підніматись до свого рівня некомпетентності».
- «Компетентність завжди містить зерно некомпетентності».
- «Надкомпетентність більш не бажана, ніж некомпетентність».
- «Проявляйте турботу про мух, а слони самі про себе потурбуються».
- «Вершки піднімаються догори, доки не прокиснуть».
- «Для кожної існуючої посади є людина, яка їй не відповідає».
- «Всяка корисна робота виконується тими, хто не досягнув свого рівня некомпетентності».

Секрет 7.

«Золоті» правила управління

Закони Мерфі:

- «Якщо яка-небудь неприємність може статись, вона станеться».
- «Під тиском все погіршується».

Закон Мескімена:

«Завжди не вистачає часу, щоб виконати роботу як треба, а на те, щоб її переробити, час знаходиться».

Закон Поттера:

«Величина рекламної шумихи навколо товару зворотно пропорційна його цінності».

Закон Вейлера:

«Немає роботи, що не можна було б виконати, для людини, яка не зобов'язана її робити сама».

Закон Джексона:

«Як тільки ідея стає зрозумілою для усіх, її пора змінювати».

Закон Беллінгса:

«Половина утруднень з'являється із-за того, що занадто швидко говоримо «так», і недостатньо швидко «ні».

Узагальнення Шнеттерлі:

«Навіть якщо неприємність може не статись, вона відбувається».

Постулат Перкінса:

«Чим нижче сидиш, тим больніше б'ють».

Узагальнення Р Уотермена:

«У сучасному світі більше, ніж у будь-якій історичній епохи, єдиним незмінним фактором є зміни».

Теорема Лофтуса:

«Запрошені здалеку спеціалісти завжди кажуться краще доморощених».

Правило Готліба:

«Якщо начальник прагне створити враження на підлеглих знанням

деталей, то він загубить кінцеву мету».

Закон Веллінгтона:

«Наверху збираються вершки, але іпіна теж».

Правило Фінейгла:

«Робота у команді дуже важлива. Вона дозволяє звалити провину на іншого».

Закон Муенча:

«Ніщо так не сприяє успішному впровадженню новацій, як відсутність перевірок».

Закон Майсла:

«Кут зору залежить від займаного місця».

Правило Берке:

«Ніколи не ставте задачу, рішення якої вам невідомо».

Закон Мейера:

«Ускладнювати – просто, спрощувати – складно».

Правило Хенлона:

«Не шукайте злого задуму у тому, що можна пояснити глупством».

Закон Янга:

«Усі великі відкриття робляться із-за помилок».

Закон Сегала:

«Людина, яка має один годинник, твердо знає котра година. Людина, яка має декілька годинників, ні в чому не впевнена».

Закон Міллера

«Нічого не можна сказати про глибину калюжі, доки в неї не потрапиш».

Принцип Челомея:

«Щоб система була стійкою, її треба трясти».

Закони жіночої логіки за П.С.Тарановим:

- «Закон шарової блискавки». Він діє, коли щось не виходить. Тоді гнів обрушується на тих, хто може не мати ніякого відношення до його причин.
- «Закон мікроскопів». Його сутність – у перетворенні дрібних подій на великі.
- «Чим гірше, тим краще». З двох варіантів А та Б жінка вибере А тільки тому, що він складніший і дозволить їй страждати.

Постулат П.С.Таранова:

«Ефективність за будь-яку ціну – дуже неефективна».

Англійське прислів'я:

«Не може керувати іншими той, хто неспроможний керувати сам собою».

Давньоримське прислів'я:

«Хто стоїть на місці, той відстає».

Китайське прислів'я:

«Перевіряючи по всяк і частково того, кому ми дали доручення, хіба ми не уподібнюємось людині, що щоразу висмикує паросток із землі, щоб переконатись чи росте».

Східне прислів'я:

«Хочеш пізнати людину – дай їй владу».

Правило Кінлінга:

«Будь готовий до тріумфу та поразки, і до обох брехунів стався однаково».

Ефект Пігмаліона:

«Люди поведуться у відповідності до того, що від чекають інші».

Правило Даніеля Дефо:

«У будь-якому положенні завжди знайдеться щось утішне».

Принцип С.П.Корольова:

«Керівник не може дозволити собі розкіш вчитись на помилках».

Порада Н.Власової:

«Не впроваджуй нове, а вирощуй його».

Правило Аристотеля:

«Благо за всіх обставин залежить від дотримання двох умов: одна з них – правильне з'ясування завдання та кінцевої мети всякого роду діяльності; друга – засобів, що ведуть до кінцевої мети».

Уроки Господа Бога:

- «Господь, перш ніж створити людину, створив умови для її життя».
- «Господь не судить людину, поки не скінчаться дні її».

Секрет 8.

Факти, які говорять

1. Керівник, навіть найвищого рівня управління, – така ж людина, як і всі інші.

На цю думку наводить реальний факт. Під час однієї із зустрічей після XX з'їзду КПРС (1956 р.) М.С.Хрущову надійшла записка із питанням: як могли допустити репресії, що робили для їх припинення партійні керівники? Микита Сергійович попросив встати того, хто прислав записку. Ніхто не встав. Тоді він сказав: «Ми боялись так же, як і той, хто запитує про це».

2. Керівник повинен завжди обирати кращий варіант рішення.

Важливо, щоб це не нагадувало комедію М.В.Гоголя «Женитьба»: «Если бы губы Никанора Ивановича да приставить к носу Ивана Кузьмича, да взять сколько-нибудь развязности, какая у Балтазара Балтазарыча, да, пожалуй, прибавить к этому еще дородности Ивана Павловича – я бы тогда тотчас же решилась».

3. Іноді треба прислухатись до критики, думки опозиції, якщо блазня немає.

А ось блазень Франциска І Французького міг сказати своєму королю: «Сір, ваші радники, по-моєму, просто дурні – вони все тлумачать про те, якими шляхами ви увійдете в Італію, але вони й слова не говорять вам про те, як ви звідти вийдете».

4. Кажуть, що в управлінні немає безвихідних ситуацій. Треба тільки проявити творчість.

Так, на тих, хто побував в Портленді (США), велике враження робить дотепність муніципального керівництва, яке не мало коштів, щоб вимостити центральну площу міста. Мерія запропонувала жителям міста купити за 25 доларів цеглину, на якій буде відбито ім'я її господаря. Зібраних у лічені місяці

коштів вистачило, щоб реалізувати ідею. Сьогодні жителі міста із задоволенням ходять на площу до своєї цеглини. Як її знаходять? Керівники склали відповідну карту, яка полегшує пошук, засвідчує реальність своєї цеглини, але (увага!) її продають, щоб були кошти для підтримки майдана у належному стані.

5. Керівникові іноді треба привертати увагу до проблем зовсім оригінальними способами.

Чим не приклад для наслідування: Великий князь попросив редактора газети дати інформацію про співачку, але це треба зробити так, щоб прочитали всі. Репортаж надрукували «догори ногами». Звичайно, що звернули і прочитали, як мінімум, всі, хто тримав у руках цей номер газети.

6. Коли мова заходить про гнучке управління, на думку йде красива історія про Наполеона.

Кажуть, що якимось Наполеон під час перевірки караулів побачив солдата, який заснув. За законами військового часу, вартового треба було віддати під суд та розстріляти, бо він поставив під загрозу життя своїх товаришів. Наполеон прийняв інше рішення: він став на варту солдата, який заснув. Хто буде стверджувати, що Наполеон припустив помилку, що він прикривав порушника, сприяв порушенню обов'язків, послабив дисципліну? Та й чи маємо ми на це право? Ніхто краще нього не розумів, що ця історія на ранок блискавкою облетить табір. Хіба тепер хоч один солдат у бої покvapиться віддати життя за такого керівника?

7. Керівник завжди повинен бути на висоті і не припускатись формалізму у роботі, якщо навіть він знає про скорі звільнення (перехід на іншу роботу, вихід на пенсію тощо).

З цього приводу є повчальна притча: «Помирає старий лавочник. Навколо нього зібралась уся рідня. У передсмертній гарячці він питає, хто біля нього знаходиться. З'ясувалось, що всі члени сім'ї тут. «А хто ж залишився у лавці?» – питає він».

8. Дуже складною є функція контролю. Вона завжди пов'язана із пошуком правди. А чи завжди керівник готовий до неї?

Знову цікава легенда: Один чоловік все життя шукав Правду» Побував у багатьох країнах. Але все даремно. Якимось на сході, у маленькій країні він зайшов у храм і дізнався, що саме тут сховано від людських очей Правду. Головний жрець повів його у розкішний сад, у середині якого стояла постать, вкрита покривалом. Чоловік мріяв побачити красу і ідеал досконалості, але коли покривало скинули, то він побачив страхіття.

- Невже це і є Правда?! – вжахнувся мандрівник.
- Так, я є Правда, – відповіла йому постать.
- Але яка ж ти страшна! Страшнішої за тебе немає. Як я розкажу про тебе людям? Хто ж мені повірить?
- А ти збреш, як усі. І тобі повірять, – відповіла Правда.

9. Керівник не тільки контролює сам, але ще й перевіряють його. Дуже часто треба проявити неабиякі уміння, щоб довести свою позицію, розкрити точку зору, показати оптимальність того чи іншого рішення. Завжди керівник

повинен зуміти прорекламувати свою організацію, гідно представити її під час різного роду зовнішніх заходів (виставки, конференції, семінари тощо).

Кожна комісія повинна знайти позитивне і негативне у роботі. Тому іноді треба уміло подати недоліки, які б цілому не вплинули на загальну оцінку стану справ, бо легко долаються.

Розповідають, що один художник ніяк не міг виставитись, бо авторитетна комісія під різними аргументами відхиляла картини, хоча старші і авторитетні колеги відмічали талант молодого колеги. Тоді один художник вирішив допомогти. Він відібрав картину для виставки, але попросив домалювати внизу жовтого песика. Молодий художник виказав протест: порушується загальна концепція картини, песик не підходить до сюжету і т.д. Але колега наполягав. І ось члени комісії розглядають картину: картина цікава, зрозуміла ідея роботи, вона оригінально донесена за допомогою гри фарб та рішень кольору і т.д. Але причому тут пес? Він недоречний! Приберіть його і картину можна виставляти...

Що і треба було.

Секрет 9.

10 стартових страхів та сумнівів керівника за Н. Власовою

Таблиця 11.

10 стартових страхів та сумнівів керівника

№	Діагноз	Рецепт
1.	Страх перед тривалістю роботи	Почни з невеликої, приємної, нескладної задачі, а потім майже автоматично перейди до більш складної
2.	Страх перед можливою невдачею	Склади перелік можливих шляхів вирішення завдання. Причина невдачі іноді – ідеальне уявлення про справу, а не сама справа
3.	Робота не приваблива, скучна	Подивись рецепт до першого діагнозу. Поділи роботу на частини. Серед них можуть бути і приємні. Думай про приємне. Визнач проміжні результати. Заохочуй себе (наприклад, кавою). Ще один спосіб – бажання, зміна «повинен» на «хочу»
4.	Страх перед своєю некомпетентністю	Визнач, в якій справі ти «плаваєш» погано, нормально та добре. Може ти перебільшуєш? А може скористатись чиеюсь допомогою?
5.	Неможливо зрозуміти, як розпочати роботу	Люди завжди охоче грають роль вчителя. Спробуй стати учнем
6.	Робота дає неприємні відчуття	Ти згадуєш невдачі у попередніх ситуаціях. Але це ж вже було. Поговори з ким-то, хто допоможе оцінити все по іншому
7.	Робота не вигідна	Спробуй знайти хоч незначну вигоду, інтерес для себе,

		партнерів
8.	Відсутня потрібна інформація	А ти знаєш, яка інформація потрібна? Склади перелік і подумай: а не краще знати тільки головне?
9.	Робота некорисна	Вибери точку зору, від якої залежатиме успіх
10.	Є більш важливі справи	Важливо не те, що важливо для інших, а те, що важливо для досягнення твоїх цілей

Секрет 10.

Закони влади Роберта Гріна

Вже в анотації до його книги «48 законів влади» говориться, що це сама аморальна, скандальна, цинічна і сама правдива книга про владу. Що це за закони, судити вам.

Закон 1. Ніколи не затьмарюй начальника.

Завжди домагайтесь, щоб, той, хто головує, комфортно відчував себе наверху. У прагненні догодити або створити враження не заходьте занадто далеко, демонструючи свої таланти, - інакше ви ризикуєте досягти зворотного: поселити в них страх і невпевненість. Змусьте ваших начальників здаватись більш блискучими, ніж вони є, - і ви досягнете вершин влади.

Закон 2. Не довіряй друзям без границь, навчись використовувати ворогів.

Будьте обережними з друзями – вони скоріш зрадять, так як легко піддаються заздрощам. До того ж вони швидко стають пестунами та тиранами. Але покличте на службу вашого бувшого ворога, і він буде лояльніший друга, тому що йому є що доводити. Насправді, друзів вам належить більше боятись, ніж ворогів. Якщо у вас немає ворогів, знайдіть спосіб їх знайти.

Закон 5. Дуже багато залежить від репутації – бережи її ціною життя.

Репутація – це наріжний камінь влади. За допомогою репутації ви можете навіювати страх і перемагати. Однак, як тільки вона похитнеться, як ви стаєте уразливим і піддаєтесь критиці з усіх боків. Зробіть свою репутацію непохитною. Завжди уважно очікуйте можливих атак і відбивайте їх, перш, ніж будете атаковані. Учїться виводити із строю ворогів, знаходити пробіли у їхній репутації. Потім відійдіть в бік і дозвольте суспільній думці розправитись з ними.

Закон 7. Змусь інших працювати на тебе і користуйся результатами.

Використовуй розум, знання та біганину інших людей для просування власних справ. Така допомога не тільки зекономить ваші цінні сили і час, але й створить ваш божественний ореол успішної людини. Ваші помічники будуть забуті, вас же запам'ятають. Ніколи не робіть самі того, що можуть зробити за вас інші.

Закон 11. Намагайся, щоб люди залежали від тебе.

Щоб залишатись незалежним, ви повинні завжди бути необхідним та потрібним. Чим більше на вас покладаються, тим більшою свободою ви володієте. Доможіться, щоб щастя та процвітання людей залежали від вас, - і вам нічого застерігатись. Ніколи не навчайте усьому, щоб вони могли

обходитись своїми силами.

Закон 29. Плануй все до самого кінця.

Завершення – це все. Плануй весь шлях до нього, беручи до уваги усі можливі наслідки, повороти фортуни, які можуть нівелювати вашу тяжку працю, так що слава належатиме іншим. Якщо ви продумали все до кінця, вас не розтрощать обставини, і ви будете знати, коли зупинитись. Тихенько підштовхнете вдачу та допоможете визначитись із майбутнім, обмірковуючи його на багато кроків вперед.

Секрет 11.

О.Ю. Панасюк сформулював закони управлінського спілкування.

Перший закон: «Зрозуміти - не означає сприйняти».

Практичні рекомендації:

1. Якщо ваш підлеглий не сприйняв вашу позицію із-за того, що вона розходиться з його принциповими поглядами, то ваше подальше переконання слід спрямувати на подолання цієї розбіжності, а не на повторення сказаного.

2. Щоб підлеглий сприйняв вашу позицію, необхідно показати йому, що дії, які від нього очікуються, будуть сприяти задоволенню певних його потреб.

Другий закон: «За рівних умов люди легше сприймають позицію тієї людини, до якої виказують емоційно позитивне ставлення (симпатія, дружба, любов), і, навпаки, складніше обирають позицію тієї людини, по відношенню до якої мають емоційно негативне ставлення (антипатія, ворожість, ненависть)».

Прийоми атракції (досягнення прихильності) підлеглих:

1. Власне ім'я.

Ім'я людина має з народження. Ім'я і особистість неділимі. Коли до людини звертаються по імені (усвідомлено чи ні), то таким чином показують увагу до неї. А увага до особистості – це її ствердження. Якщо людина отримує підтвердження, що вона особистість, це викликає у неї почуття задоволення. Почуття задоволення супроводжуються позитивними емоціями. А той, хто викликає у людини позитивні емоції, притягує до себе. Таким чином формується атракція.

2. Зеркало стосунків.

Більшість людей щиро і по-доброму посміхаються друзям, а не ворогам. Тому під час спілкування легка посмішка дає дружній сигнал. Друг – це прихильник, захисник. Це задовольняє потребу людини у безпеці, що викликає почуття задоволення. Відповідно виникають позитивні емоції, прихильність до їх джерела. Таким чином знову сформувалась атракція.

3. Компліменти.

Людина чує на свою адресу приємні слова, які містять невеличке перебільшення її позитивних якостей (компліменти). Виникає певний ефект навіювання, наслідком якого є задоволення потреб в удосконаленні, потреби бути краще. Виникають позитивні емоції, вдячність (усвідомлена чи ні) співрозмовнику. Атракцію сформовано.

4. Терплячий слухач.

Терпляче вислуховування підлеглого приводить до задоволення однієї із

важливіших потреб людини у самовираженні. Звичайно з приводу цього виникають позитивні емоції, витоком яких став керівник. Відповідно у підлеглого виникають симпатії, які слугують створенню атракції.

Секрет 12.

Мистецтво критики за В. М. Панкратовим та О. М. Панкратовим

1. Критика-похвала:

- Все зроблено гарно, але невчасно.
- Непогано, але ви можете краще.
- Добре, справа залишилась за малим.

2. Знеособлена критика:

- У нашому колективі є люди, які ще не справляються із своїми обов'язками.
- Змушений констатувати, що не всі зрозуміли важливість проблеми.
- Дехто ще має заборгованість.

3. Критика-занепокоїність:

- Я занепокоєний станом справ у ...
- Не знаю, чи зможу довірити вам цю справу наступного разу.
- Я стурбований такою підготовкою до...

4. Критика-співпереживання:

- Я вас розумію, але ж справа не зроблена.
- Мені близькі ваші переживання, проте ви самі припустили помилки.
- Я сприймаю ваші доводи, але ж справу треба завершити.

5. Критика-жалкування:

- Нажаль ви впорались із проблемою.
- Нажаль ви мене не уважно слухали.
- Жалкую, що ваш виступ був поверховим.

6. Критика-здивування:

- Зізнаюсь, що не очікував від вас такої безвідповідальності.
- Невже ви з таким досвідом і не могли це зробити?
- Ви мене здивували своїм запізненням.

7. Критика-пом'якшення:

- Мабуть, щось заважало вам.
- Не звинувачуйте тільки себе.
- Це типова помилка під час ...

8. Критика-попередження:

- Попереджую, що у подальшому треба бути більш уважним.
- Рекомендую зробити з цієї ситуації належні висновки.
- Якщо і в подальшому ви не виконаєте своєчасно, то ...

9. Критика-вимога:

- Цю роботу треба негайно переробити.
- Я вимагаю завершити роботу вчасно.
- Викладіть у письмовому вигляді причини вашого запізнення.

10. Критика-підбадьорення:

- Нічого, наступного разу вийде краще.
- Все у вас вдасться, якщо попрацюєте додатково.
- Ви маєте шанси до наради підготувати звіт краще.

11. Критика-докір:

- Ніколи б не подумав, що для вас це буде так складно.
- Як же таке могло статись?
- Я так на розраховував на вашу підтримку.

12. Критика-надія:

- Перекоаний, що наступного разу ви не запізнитесь.
- Впевнений, що цього разу ви це зробите вчасно.
- Хочеться вірити, що відтепер ви буде більш акуратним.

13. Критика-аналогія:

- У вас ті ж помилки, що були минулого разу.
- Коли я був молодим, то був таким же самовпевненим.
- Раніше і ваші колеги не могли це робити.

14. Критика-зауваження:

- Ви дуже агресивно реагуєте на зауваження.
- Ви невірно це зробили, бо не прийшли на консультацію.
- Ви завжди поспішаєте розпочати роботу, не склавши плану.

15. Критика-питання:

- Що ви тепер збираєтесь робити?
- Як ви плануєте виправити помилку?
- Де ви пропонуєте взяти час на рішення виниклої проблеми?

16. Критика-опасіння:

- Боюсь, що ви не зробили належних висновків.
- Боюсь, щоб це не стало нормою.
- Опасаюсь такого ставлення до роботи.

Секрет 13.

Н. Йосефович про робочий час керівника

Основні крадії часу:

1. Повільність та бажання уникнути виконання завдання.
2. Телефонні розмови.
3. Предмети, які не покладені на місце.
4. Випадкові відвідувачі.
5. Очікування кого-небудь.
6. Нездатність розподіляти обов'язки.
7. Непотрібні зустрічі.
8. Непотрібна переписка.

Як зберегти час:

- Відмовляйтесь приймати рішення у стресових ситуаціях.
- Радьтесь із іншими співробітниками.
- Не очікуйте, що все пройде гарно.
- Усвідомлюйте, що все, що робите, треба робити гарно.
- Визначайте цілі та задачі на кожен день у порядку черги.
- Кожного дня прагніть дотримуватись плану.
- Розділіть великий план на розділи, щоб зручніше було виконувати.

- Порадьтеся із своїм керівником, що ви плануєте робити, запитайте поради.

Секрет 14.

А.Б. Фельзер, О.В. Доброневський про мистецтво етики ділових контактів.

1. До підлеглих слід звертатися на «ви».
2. Той, хто зайшов у робоче приміщення, вітає присутніх першим.
3. Не допускайте у звертанні до підлеглих гострих жартів, ризикованих порівнянь, тим більше свідомих ущипливих слів.
4. Частіш посміхайтесь, намагайтесь бути привітним і доброзичливим.
5. Виключіть з свого лексикону неповажні і тим більше лайливі, вульгарні слова.
6. Будьте ввічливими.
7. Не допускайте фамільярності у стосунках з підлеглими.
8. За кожну успішно виконану роботу, завдання, доручення слід дякувати.
9. Розмовляючи з підлеглими, не відволікайтесь.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Е. Основи менеджменту.— Львів: Світ, 1995.
2. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя.— М.: ИНФРА, 2000.
3. БоддиД., Пэйтон Р. Основы менеджмента.— С.-Петербург: Питер, 1999.
4. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Пер. с англ.— М.: АО «ИНФРА-М»-АЗОТ», «Премьер», 1995.
5. Большаков А. С. Менеджмент.— С.-Петербург: Питер, 2000.
6. Вершигора Е. Е. Менеджмент.— М.: ИНФРА, 2003.
7. Виханский О. С., Наумов А. И.— М.: Гардарики, 2001.
8. Власова Н. М. ... И проснешься боссом. Справочник по психологии управления (В 3 частях).— Новосибирск: ЭКОР.
9. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика.— М.: Дело, 1991.
10. Еірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум.— К.: «Магнолія плюс»; Львів: «Новий світ», 2003.
11. Брин Роберт. 48 законов власти / Пер. с англ. Е. Н. Мигуновой.— М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2004.
12. Данчева О. В., ШвалбЮ. М. Практична психологія в економіці та бізнес.— К.: Лібра, 1999.
13. Дафт Р. Л. Менеджмент.— С-Петербург: Питер, 2001.
14. Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІст.). — К.: Райдуга, 1994.
15. Єльнікова Е. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні.— Х.: Крок, 1999.
16. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основы менеджменту і управлінської діяльності: Підручник.— К.: Вища школа, 1994.
17. Зайцева О. А, Радугин А. А. и др. Основы менеджмента: Учебное пособие.— М.: Центр, 1998.
18. Закон України «Про освіту».—К.: Видавництво ГЕНЕЗА, 1996.
19. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем.— М.: Экономика, 1990.
20. Иосевич Н. Ты — босс! Как стать толковым руководителем.— М.: Вече-Персей, 1995.
21. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента.— Минск: Новое знание, 2001.
22. Казначевская Е. Б. Менеджмент в экзаменационных вопросах и ответах.— Ростов: Феникс, 2002.
23. Камерон К, Куин Р. Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ под ред. И. В. Андреевой.— СПб: Питер, 2001.— 320 с.
24. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник.— М.: ИНФРА-М, 2002.
25. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Практикум.— М.: ИНФРА-М, 2002.
26. Колпаков В. М. Методы управления: Учебное пособие.— К.: МАУП, 1997.
27. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. — М.:

Центр «Пед. поиск», 2000.

28. *Курочкин А. С.* Организация управления предприятием: Учебник.— К.: МАУП, 1996.
29. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент.—М.: Ника, 1991.
30. *Литвак Б. Г.* Разработка управленческого решения.— М.: Дело, 2000.
31. *Макаров С. И.* Менеджер за работой.— М.: Молодая гвардия, 1989.
32. *Мармаза О.* Використання ігрових технологій в управлінні навчальним закладом / О.І.Мармаза // Організація ігрової діяльності в умовах післядипломної освіти. Науково-методичний посібник / За ред. Г.І. Сороки, Т.Г. Журавльової.— Х.: ХДПУ ім. Г. С. Сковороди, 2003, — С. 52-61, 76-89.
33. *Мармаза О. І.* Інноваційні підходи до управління навчальним закладом.— Х.: Видав. гр. «Основа», 2004.
34. *Мармаза О. І.* Мотивація та стимулювання персоналу як підґрунтя якості управління / О.І.Мармаза //Управління школою.— 2003.— № 16—18.— С. 62—66.
35. *Мармаза О. І.* Про того, хто веде до успіху інших / О.І.Мармаза // Постметодика.— 2002.— № 2—3.— С. 101-104.
36. *Мармаза О. І.* Проектний підхід до управління навчальним закладом.— Х.: Видав. гр. «Основа», 2003.— 80 с.
37. *Маркіна І. А.* Менеджмент підприємства.— К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2000.
38. *Мартиненко М. М.* Основи менеджменту.— К.: Каравела, 2005.
39. *Менеджмент організацій* / Л. І. Федулова, В. В. Стадника ін.— К.: Либідь, 2002.
40. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ.— М.: Дело, 1992.
41. *Миколайчик Зофья* Решения проблем в управлении. Принятие решений и организация работ/ Пер. с польского — Х: Изд-во Іуманитарньш Центр, 2004.
42. *Моисеев А. М.* Качество управления школой: каким оно должно быть.— М.: Сентябрь, 2001.
43. *Молл Е. Г.* Управление карьерой менеджера.— СПб.: Питер, 2003.— 352 с.
44. *Наука управління: з історії менеджменту.* Хрестоматія: Навчальний посібник / Упорядник І. О. Слепов.— К.: Либідь, 1993.
45. *Національна доктрина розвитку освіти у ХХІ столітті.*— К.: Вид-во «Шкільний світ», 2001.
46. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К* Организационное поведение / Пер. с англ, под ред. Ю. Н. Каптуревского.— СПб: Питер, 2000.
47. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение.— М.: Экономика, 1990.
48. *Панкратов В. Н.* Психотехнология управления людьми: Практическое руководство.— М.: Изд-во Института психотерапии, 2002.
49. *Паркинсон С. Н.* Законы Паркинсона / Сост. В. С. Муравьев.— М.: Прогресс, 1989.
50. *Паркинсон С. //., Рустомджи М. К.* Искусство управления / Пер. с англ. К. Савельева.— М.: Агентство «ФАИР», 1997.
51. *Пекельна Г. В., Удод О. А.* Управління школою.— Дніпропетровськ: Альфа,

1998.

52. *Професіограма* директора загальноосвітньої школи — менеджера освіти / Упорядник М. В. Гадецький.—Харків: ХДПУ, 1997.
53. *Санталайнен Т.* и др. Управление по результатам / Пер. с финск. / Общ. ред. Я. А. Лейманна.— М.: Издат. группа «Прогресс», 1993.
54. *Секреты* умелого руководителя // Сост. И. В. Липсиц.— М.: Экономика, 1991.
55. *Резник С. Д., Игошина ИА., Кухарев К. М.* Управление персоналом: Учебное пособие.— М.: ИНФРА-М, 2002.
56. *Розанова В. А.* Психология управления.— М.: Бизнес-школа, 1999.
57. *Спивак В. А.* Корпоративная культура.— СПб: Питер, 2001.
58. *Таранов П. С.* Золотая книга руководителя.— М.: Агентство «ФАИР», 1997.
59. *Таранов П. С.* Секреты поведения людей: Опыт всемирной энциклопедии жизни людей в законах и примерах.— Симферополь: Таврия, 1997.
60. *Теренътѣев В. К.* Истины управления: взгляд на основе менеджмента.— М.: Сентябрь, 2002.
61. *Управління* навчальним закладом: Навчально-методичний посібник: У 2-х ч. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін.— Х.: Веста: Видавництво «Ранок», 2003.
62. *Фельзер А. Б., Доброневський О. В.* Техніка роботи керівника: Навч. посібник.— К: Вища школа, 1993.
63. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: Підручник.— К: Академвидав, 2003.
64. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех: Пер. с нем.— М.: А/О издат. группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 1993.
65. *Шепель В. М.* Человеческая компетентность менеджера. Управленческая антропология.— М.: Народное образование, 1999.
66. *Шпалинский В. В.* Психология менеджмента: Учебное пособие.— Х.: ХГПУ, 2001.
67. *Щекин Г. В.* Основы кадрового менеджмента.— К.: МАУП, 1993.
68. *Щекин Г. В.* Теория социального управления: Монография.— К.: МАУП, 1996.
69. *Щокін Г. В.* Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник.— К.: Україна, 1994.
70. *Юргутіс І. А., Кравчук І. І.* Основы менеджменту.— К.: Освіта, 1998.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Вимоги освітньо-професійної програми «Основи теорії менеджменту»

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати:

- основні поняття та категорії менеджменту;
- закони, закономірності та принципи управління;
- мету та завдання управлінської діяльності;
- основи концепцій процесного, системного та ситуаційного підходів до управління;
- основні функції управління, їхній зміст; сутність управлінського циклу;
- методи управління;
- основні вимоги до сучасного керівника; ознаки успішності та обмеження керівника;
- різні типи, стилі та моделі керівництва;

уміти:

- використовувати кращий науковий та практичний досвід різних наукових шкіл та концепцій менеджменту;
- відстежувати закономірності, дію законів та прояв принципів управління в практичній діяльності;
- сформулювати мету, завдання власної управлінської діяльності;
- організувати діяльність з точки зору дотримання вимог процесуального підходу та ефективності управлінського циклу;
- застосовувати до управління системний підхід;
- застосовувати до управління ситуаційний підхід;
- вирішувати задачі менеджменту в конкретних умовах діяльності, моделювати в системі методів управління;
- провести мікродослідження щодо визначення власної готовності до виконання певних управлінських функцій, встановлення ступеня сформованості професійно необхідних властивостей та здібностей.

Зміст навчальної дисципліни «Основи теорії менеджменту» за модулями та темами

Модуль 1. Еволюція управлінської думки.

Тема 1.1. Становлення та розвиток менеджменту.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Менеджмент як система наукових знань. Мистецтво управління.

Історичні передумови виникнення менеджменту як науки управління: передфаза наукового управління. Школа наукового управління. Класична школа. Неокласична школа. Школа поведінкових наук. Емпірична школа. Особливості національних моделей менеджменту. Досягнення сучасного

менеджменту та погляд у майбутнє теорії та практики управління.

Тема 1.2. Професійна відповідність сучасного менеджера.

Управлінський потенціал керівника. Вимоги до сучасного менеджера. Основні ознаки успішності керівника. Обмеження керівника. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Модуль 2. Методологія та теорія менеджменту.

Тема 2.1. Основні поняття та категорії управління.

Сутність, роль та методологічні основи менеджменту. Поняття «управління», «керівництво», «менеджмент». Закони, закономірності та принципи управління. Мета, завдання, об'єкт та суб'єкт управління. Принципова схема управління. «Піраміда» управління. Поняття функцій управління. Класифікація функцій управління за різними ознаками. Поняття методів управління. Класифікація методів управління за різними ознаками.

Модуль 3. Концептуальні засади менеджменту.

Тема 3.1. Процесний підхід до управління.

Процес управління. Загальні функції управління. Управлінський цикл.

Аналіз як функція управління. Планування як функція управління. Організовування як функція управління. Контроль як функція управління. Регулювання як функція управління.

Тема 3.2. Системний підхід до управління.

Сутність системного підходу. Поняття системи. Ознаки соціальних систем. Управлінська діяльність як система.

Тема 3.3. Ситуаційний підхід до управління.

Сутність ситуаційного підходу. Ситуаційні змінні внутрішнього та зовнішнього середовища. Різні типи, стилі та моделі управління.

Самостійна робота

Тема 1.1. Становлення та розвиток менеджменту

- Розкрийте, в чому полягає значення менеджменту.
- Поясніть, які задачі вирішує менеджер.
- Поясніть, які фактори обумовлюють необхідність управління організацією.
- Розкрийте особливості управлінської праці.
- Поясніть, чому менеджмент належить до прикладних наук.
- Визначте складові, якими наука менеджменту відрізняється від інших наук.
- Доведіть правомірність оцінювання управління як мистецтва.
- На основі аналізу науково-методичної літератури та практики управління доведіть необхідність та перспективність розвитку менеджменту як науки.
- Поясніть історичні передумови виникнення менеджменту як науки управління.
- Дайте загальну характеристику школі наукового управління.
- Охарактеризуйте сутність досліджень учених класичної школи управління.
- Обґрунтуйте причини виникнення неокласичної школи управління та дайте їй загальну характеристику.
- З'ясуйте сутність предмета досліджень вчених школи поведінських наук.
- На основі аналізу наукової джерельної бази порівняти особливості

американської, японської та європейської шкіл менеджменту.

- Назвіть ключові перспективні ідеї розвитку менеджменту у ХХІ ст.

Тема 1.2. Професійна відповідність сучасного менеджера.

- Схарактеризуйте концептуальні здібності керівника.
- Схарактеризуйте комунікативні здібності керівника.
- Схарактеризуйте технічні здібності керівника.
- Поясніть особливості моделі «керівник-господарник».
- Поясніть особливості моделі «керівник-дослідник».
- Поясніть особливості моделі «керівник-педагог».
- Поясніть особливості моделі «керівник-менеджер».
- Схарактеризуйте соціальні вимоги до керівника.
- Схарактеризуйте моральні вимоги до керівника.
- Схарактеризуйте комунікативні вимоги до керівника.
- Схарактеризуйте ділові вимоги до керівника.
- Розкрийте особливості ознак успішності за М.Вудвоком та М.Френсісом.
- Розкрийте основні обмеження для керівника за М.Вудвоком та М.Френсісом.
- Проведіть дослідження за методикою М.Вудвока та М.Френсіса та встановіть рівень власної готовності до управління. Виявіть проблеми та розробіть заходи щодо їх вирішення.
- Самоменеджмент як умова ефективності керівника

Тема 2.1. Основні поняття та категорії управління.

- Зіставте погляди різних вчених на поняття «менеджмент», «управління», «керівництво».
- Змалюйте та поясніть принципову схему управління.
- Назвіть загальні та конкретні цілі управлінської діяльності.
- Назвіть та схарактеризуйте основні закони та закономірності менеджменту.
- Назвіть властивості суб'єкта і об'єкта управління, розкрийте сутність відносин між ними.
- Розкрийте поняття і сутність принципів менеджменту.
- На основі наукової літератури зробіть класифікацію функцій управління за різними ознаками.
- На основі наукової літератури здійсніть класифікацію методів управління

Тема 3.1. Процесний підхід до управління.

- Поясніть, чому функції є основною категорією менеджменту.
- Поясніть, чому менеджмент може бути поданий у вигляді процесу управління.
- Розкрийте суть управлінського циклу.
- Схарактеризуйте методи аналітичної діяльності керівника.
- Поясніть процес декомпозиції мети як основу функції планування.
- Розкрийте вимоги до формулювання цілей.
- Поясніть логіку та взаємозв'язок етапів планування.
- Поясніть, у чому різниця між термінами «організація» і «організовування».
- Розкрийте особливості попереднього, поточного та підсумкового видів контролю.
- Поясніть відмінності між контролем, перевіркою, обліком, оцінюванням.
- Розкрийте взаємозв'язки функції регулювання з іншими загальними

функціями управління.

- Здійсніть процедуру декомпозиції мети управління (на конкретному прикладі системи, процесу діяльності). Обґрунтуйте, які проблеми та як можна вирішити у такий спосіб.

- Розкрийте можливості моделювання в системі методів управління

Тема 3.2. Системний підхід до управління.

- На основі наукової літератури встановіть особливості навчального закладу як системи.

- Поясніть, в чому полягає синергізм системи «навчальний заклад».

- Розкрийте адаптивність як характерну рису системи «навчальний заклад».

- Поясніть, в чому полягає відкритість системи «навчальний заклад».

- Розкрийте за Ю.К. Конаржевським особливості управління навчальним закладом як системою.

- З'ясуйте склад системи «навчальний заклад» й взаємозв'язок між її елементами.

- Розкрийте сутність закону досягнення цілей, як одного із законів розвитку систем.

- Розкрийте сутність закону критичної маси управління, як одного із законів розвитку систем.

- Здійснити аналіз системи «навчальний заклад» (за місцем навчання, роботи).

- Здійснити аналіз системи управління навчальним закладом (за місцем навчання, роботи)

Тема 3.3. Ситуаційний підхід до управління.

- Поясніть причини виникнення ситуаційного підходу до управління.

- Зробіть класифікацію основних змінних організації та управління нею.

- Схарактеризуйте змінні внутрішнього середовища організації.

- Схарактеризуйте змінні зовнішнього середовища організації.

- Поясніть, яка основна ідея об'єднує прибічників ситуаційного підходу до управління.

- Поясніть різницю між ситуаційним підходом та методом ситуацій.

- Назвіть та схарактеризуйте методи прямого впливу на організацію.

- Назвіть та схарактеризуйте методи непрямого впливу на організацію.

- Ситуаційний підхід та мистецтво управління.

- Ситуаційний підхід та управління персоналом.

- Ситуаційний підхід та мистецтво критики.

- Ситуаційний підхід та стилі управління.

- Змоделюйте управлінську ситуацію та запропонуйте варіанти її вирішення. Обґрунтуйте кожен з них з точки зору ситуаційного підходу

Перевір себе

(зразки контрольних завдань з курсу «Основи теорії менеджменту»)

1. Виконати тести

1. Управління це:

- а) вид діяльності;
- б) наука про діяльність управлінця;
- в) обидві відповіді вірні.

2. Що виникло першим:

- а) управління як діяльність;
- б) управління як наука;
- в) одночасно.

3. Термін «наукове управління» увів:

- а) А.Файоль;
- б) Ф.Тейлор;
- в) Г.Емерсон.

4. Поняття «функції управління» увів:

- а) А.Файоль;
- б) Ф.Тейлор;
- в) Г.Емерсон.

5. Теорію бюрократії, як уявлення про ідеальну організацію, започаткував:

- а) Г.Гантт;
- б) М.Вебер;
- в) А.Файоль.

6. Представники неокласичної школи управління досліджували:

- а) виробничі процеси;
- б) функції управління;
- в) людські стосунки в процесі виробництва.

7. Теорія «Х-У» Д. Мак-Грегора ґрунтується на:

- а) вивченні поведінки людини;
- б) вивченні умов праці керівництва;
- в) вивченні залежності управління і погляду керівника на людину.

8. Яке з понять ширше за інші;

- а) управління;
- б) менеджмент;
- в) керівництво.

9. Менеджмент - це вид управлінської діяльності, який:

- а) реалізує теорію та практику ефективного управління;
- б) передбачає управління ресурсами;
- в) передбачає керівництво кадрами.

10. Принципи управління:

- а) розробляються вченими як поради щодо ефективного управління;
- б) впливають із стійких тенденцій та закономірностей управління;

в) висуваються практиками-управлінцями як перевірені правила діяльності.

11. Принцип соціальної детермінації передбачає:

- а) орієнтацію керівника на соціальне замовлення, на вимоги зовнішнього середовища;
- б) оволодіння керівником високоефективними технологіями управління;
- в) повагу до традицій організації, забезпечення її прогнозованого розвитку.

12. Принцип стимулювання передбачає:

- а) повагу до кожної людини;
- б) поєднання колективних форм управління з одноособовим;
- в) створення системи матеріальних моральних заохочень.

13. Мета управління, передусім, полягає у:

- а) створенні умов для реалізації мети організації;
- б) створенні умов для діяльності керівників;
- в) створенні ефективної системи управління.

14. Оптимальна норма керованості - це:

- а) 5 -7 працівників;
- б) 7 -15 працівників;
- в) 2 -3 працівника.

15. Найбільш простою організаційною структурою управління, яка забезпечує оперативність і безпосередню відповідальність, є:

- а) штабна;
- б) функціональна;
- в) лінійна.

16. Найбільш рухливою, тимчасовою вважається структура:

- а) функціональна;
- б) лінійно - функціональна;
- в) матрична.

17. Домінування розімкнутого типу управління характерне для стилю управління:

- а) авторитарного;
- б) ліберального;
- в) демократичного.

18. Ситуаційний підхід до управління виник у наслідок:

- а) спроб застосування різних теорій та концепцій управління;
- б) неефективності системного підходу;
- в) неефективності процесного підходу.

19. Ситуаційний підхід пов'язує:

- а) конкретні технології, конкретні ідеї з конкретними ситуаціями;
- б) конкретні умови діяльності і конкретні можливості керівника;
- в) все вірно.

20. Сутність системного підходу до управління полягає:

- а) у зв'язках між суб'єктами та об'єктами управління;
- б) в системному баченні дійсності, розумінні всього існуючого як

системи систем;

в) у впливі зовнішніх факторів на керівництво організацією.

21. Соціальні системи - це ті, які:

а) об'єднують людей на підставі спільних цілей діяльності;

б) підпорядковуються іншим органам управління;

в) взаємодіють з іншими системами.

22. Яка з функцій управління не належить до управлінського циклу:

а) планування;

б) контроль;

в) керівництво.

23. Функції управління - це :

а) основні обов'язки керівника;

б) основні види діяльності керівника;

в) основні завдання керівника.

24. Яке з понять ширше за інші:

а) контроль;

б) перевірка;

в) облік.

25. Вид аналізу, який зумовлює циклічність управління, - це:

а) оперативний;

б) тематичний;

в) підсумковий.

26. Що не пов'язане із поняттям місії організації:

а) можливості спонсорської допомоги;

б) зміст основної діяльності організації та принципи стосунків;

в) культурні цінності організації.

27. До соціально - психологічних методів не належить:

а) особистий приклад;

б) переконання;

в) розпорядження.

28. Менеджер - лідер - це той, хто передусім:

а) впевнено йде до успіху;

б) веде до успіху інших;

в) користується авторитетом.

29. Пріоритетним завданням управління є:

а) забезпечення оптимального функціонування організації;

б) забезпечення розвитку організації;

в) узгодження та координація зусиль членів організації.

30. Критерії ефективності контролю формулюються на етапі:

а) доведення результатів перевірки до виконавців;

б) здійснення процедури контролю;

в) планування контролю.

31. Управління організацією здійснюється у формі:

а) діагностико-прогностичної діяльності керівника;

б) універсального управлінського циклу;

в) організаційно-контролюючої діяльності.

32. Управлінська інформація – це:

- а) ті дані, які потребують аналізу і прийняття управлінського рішення;
- б) будь-яка інформація про стан організації;
- в) інформація про організаційні зміни.

33. Метод єдиноначалля в управлінні навчальним закладом слід розуміти як:

- а) всеохоплюючу компетентність;
- б) персональну відповідальність директора;
- в) диктаторську позицію.

34. Функція управління, яка означає процес визначення цілей, напрямків роботи та шляхів їхнього досягнення, - це:

- а) організація;
- б) планування;
- в) аналіз.

35. Мета контролю, передусім, полягає у:

- а) виявленні відповідності визначеним стандартам;
- б) з'ясуванні, як працює персонал;
- в) перевірці виконання наказів та розпоряджень.

36. Яка з управлінських функцій розпочинає і завершує управлінський цикл:

- а) планування;
- б) аналіз;
- в) контроль?

37. До наукового підходу до управління не відноситься:

- а) емпіричне управління;
- б) адаптивне управління;
- в) системне управління.

38. Принцип гуманізації передбачає:

- а) увагу і повагу до особистості;
- б) послаблення контролю;
- в) підсилення відповідальності керівника.

39. Стратегічна мета управління організацією полягає у:

- а) забезпеченні оптимального функціонування організації;
- б) забезпеченні її розвитку;
- в) впровадженні інновацій.

40. Емпіричний підхід до управління заснований на:

- а) досвіді управління;
- б) інтуїції;
- в) наукових положеннях.

41. Регулювання відноситься до:

- а) цільових функцій управління;
- б) загальних функцій управління;
- в) соціально-психологічних функцій управління.

42. Цільове управління починається із:

- а) визначення місії організації;
- б) добору та розстановки кадрів;
- в) розробки алгоритму діяльності.

43. Менеджер – це:

- а) організатор колективу;
- б) керівник, який добре знає економіку;
- в) керівник з відповідною професійною освітою.

44. Місію організації визначає:

- а) керівник організації;
- б) група провідних спеціалістів організації;
- в) увесь колектив організації.

45. У якому порядку реалізуються функції управлінського циклу:

- а) аналіз, планування, організація, контроль, регулювання;
- б) планування, організація, контроль, регулювання, аналіз;
- в) планування, організація, контроль, аналіз, регулювання?

46. Що слід розуміти під методами управління:

- а) способи впливу на керовану систему;
- б) способи здійснення управлінської діяльності;
- в) способи досягнення цілей та виконання завдань організації?

47. Влада – це:

- а) можливість втручатися у будь-який процес, що відбувається у організації;
- б) можливість захищати себе від різних впливів: як в організації, так і від зовнішніх;
- в) можливість впливати на діяльність та поведінку інших для досягнення цілей організації.

48. За допомогою якого стилю управлінської поведінки вдається найбільш ефективно, але тимчасово уникнути конфлікту:

- а) ухилення;
- б) компроміс;
- в) примушення?

49. Що визначають цілі діяльності організації:

- а) створення образу бажаного результату;
- б) це підґрунтя для розподілу обов'язків в колективі працівників;
- в) обидві відповіді вірні?

50. Яка ознака лежить в основі класифікації загальних функцій управління:

- а) вертикального розподілу праці;
- б) спеціалізації управлінської роботи в організації;
- в) зміст видів управлінської діяльності?

3. Практичні завдання

1. Визначте фактори зовнішнього середовища, які впливають на управління організацією, в якій Ви працюєте (навчаєтесь).

2.Змалюйте структуру управління в організації, в якій Ви працюєте (навчаєтесь).

3. Розробити алгоритм декомпозивання мети як підґрунтя функції планування.

4. Розробити алгоритм ефективного контролювання.

5. Розробити алгоритм ефективного аналізування.

4. Запропонувати управлінську ситуацію та її прикладі пояснити можливості моделювання в системі методів управління.

а) На прикладі ситуації «Підготовка наради» показати замкнутий тип управління, авторитарний стиль поведінки та рольову позицію «пастух» в системі комунікацій.

б) На прикладі ситуації «Підготовка наради» показати розімкнутий тип управління, ліберальний стиль поведінки та рольову позицію «локомотив» в системі комунікацій.

в) На прикладі ситуації «Підготовка наради» показати змішаний тип управління, демократичний стиль поведінки та рольову позицію «лідер» в системі комунікацій.

3. Розв'язати ситуацію

1

Вчитель став в опозицію до директора школи, демонстративно звертається тільки до його заступників, ігнорує розпорядження керівника.

Дії директора:

- а) застосувати адміністративні заходи, щоб і іншим було зрозуміло, хто є хто;
- б) вийти на відверті переговори;
- в) зробити спробу вплинути через профспілковий комітет;
- г) проаналізувати причини конфлікту та перспективи стосунків;
- д) запропонувати написати заяву про звільнення за власним бажанням;
- е) передати через спільних друзів, що ці ігри для вчителя погано закінчаться;
- є) наказати своїм заступникам не спілкуватись з цим вчителем;
- ж) ваш варіант.

Обґрунтуйте свій вибір рішення.

2

Вчитель на декілька хвилин запізнюється на перший урок і по дорозі до класу зустрічає директора школи.

Дії директора:

- а) привітатись і попросити після уроку пояснити причину запізнення;
- б) у різкому тоні повідомити вчителів, що на нього давно чекають учні і догана;
- в) негайно з'ясувати причину запізнення і взяти пояснювальну записку;
- г) привітатись і зробити вигляд, що нічого не помітив;
- д) ваш варіант.

Обґрунтуйте свій вибір рішення.

3

Під час анкетування колективу з питання вдосконалення мікроклімату в

колективі дехто з педагогів виказав думку, що директоріві необхідно переглянути свої манери поведінки: то з вчителем не привітається, то в кабінеті не запросить сісти, то у присутності дітей «виховує», то на «ти» звертається.

Після ознайомлення з думками вчителів директор повинен:

- а) подякувати вчителів за відвертість, сказати, що знайшов для себе дуже цінну інформацію щодо вдосконалення стилю управлінської поведінки;
- б) спробувати знайти тих, хто невдоволений його поведінкою;
- в) запитати, чому саме з нього, а не з себе почали покращувати мікроклімат;
- г) сказати, що він холерик і робить це не зі зла, а просто немає часу на етикет;
- д) ваш варіант.

Обґрунтуйте свій вибір рішення.

4

До школи прийшов новий директор. У нього є цікаві ідеї щодо розвитку закладу, зміни його іміджу та в подальшому статусу. На нараді, під час якої директор ознайомив учителів з цим, більшість педагогів виказали думку проти нововведень, посиляючись на традиції школи і небажання щось змінювати.

Дії директора:

- а) виказати невдоволення педагогічним консерватизмом вчителів, нагадати про вимоги до вчителя вищої категорії, методиста;
- б) сказати, що дехто вже сьогодні може шукати собі нове «болото»;
- в) написати заяву про своє звільнення;
- г) не поспішати з кардинальними змінами, організувати спостереження за роботою вчителів, ознайомити їх із кращим педагогічним досвідом області, країни;
- е) погодитись із вчителями і працювати «як всі»;
- є) створити творчу ініціативну групу, згуртувати однодумців;
- ж) ваш варіант.

Обґрунтуйте свій вибір варіанту рішення ситуації.

5

До школи прийшов новий директор. Після відвідування уроків вчителів протягом місяця з'ясувалося, що у директора і завуча склались різні думки з приводу роботи деяких вчителів.

Дії директора:

- а) запропонує заступнику більш уважно аналізувати уроки;
- б) запропонує заступнику алгоритм аналізу, яким користується він сам;
- в) погодиться, що заступник краще знає вчителів;
- г) запросить заступника разом відвідати декілька уроків та зробити спільний аналіз;
- д) ваш варіант.

Обґрунтуйте свій вибір варіанту рішення.

6

Розмова двох новопризначених та досвідченого керівників шкіл.

Перший новопризначений директор:

- Хочу, щоб колектив працював творчо. Підготував проблемний семінар. Готувався до нього місяць: літературу опрацював, списки склав, виступ

підготував яскравий з порівняннями традиційних та інноваційних методів роботи. А вчителі сидять і слухають, ніби сплять, їх виступи були якісь в'ялі, нецікаві... Руки опускаються – працювати ні з ким.

Другий новопризначений директор:

- Ну, я на себе стільки не беру! Нехай самі вчителі до семінару і готуються. Правда запалу теж не бачу, треба все підштовхувати і підштовхувати...

Досвідчений директор:

а) Не хочуть – то й не треба. Ви семінар провели, в плані відмітили виконання? Ну і не шукайте собі проблем, вони вас самі знайдуть.

б) Потрібно не самому робити і не силою заставляти, а спиратись на ціннісні орієнтації колективу. Опрацюйте літературу з питання мотивації, порадьтесь з психологами.

в) Шукайте не штучні проблеми, а саме ті, які є в колективі. Вони обов'язково зацікавлять педагогів.

г) Не розумію вас, молодь, навіщо ви погодились на ці посади «пастухів», невже ніде більше себе реалізувати?

Обґрунтуйте ваш варіант відповіді від імені досвідченого керівника.

7

Вже на початку наради з'ясувалось, що не всі вчителі підготували необхідну інформацію, не оформили належно звіти, не готові до обговорення проблеми.

Дії директора:

а) відразу перенести нараду на інший день;

б) продовжити нараду, заслухати пояснення всіх про причини не підготовки;

в) залишити тих, хто підготував необхідну інформацію, а інших запросити прийти на наступний день;

г) перенести нараду і підготувати наказ про дисциплінарні стягнення;

д) ваш варіант.

Обґрунтуйте свій варіант рішення ситуації.

Діагностичні методики

1. Тест

«Визначення рівня керівника»

(Тест Жарікова)

Мета роботи: Для поглибленого розуміння поняття «менеджмент» пропонується провести самостійну роботу «Визначення рівня керівника на основі «Тесту Жарікова».

Слід зауважити, що на основі даного тесту здійснюється самооцінка менеджера.

Хід роботи:

1. Відповісти на запитання "Тесту Жарікова" і відповіді записати у бланк для тестування. На кожне запитання можна дати одну з п'яти відповідей: З (завжди), Ч (часто), І (іноді), Р (рідко), Н (ніколи).

2. Обробка результатів відповідей.

3. На основі ключа до тесту визначити професійний рівень менеджера.

Тест Жарікова

Я хотів би...

А. 1. Займатися плануванням.

2. Готувати накази.

3. Розробляти інструкції.

4. Писати звіти.

5. Вести службову переписку.

Б. 6. Ставити завдання підлеглим.

7. Віддавати команди й розпорядження.

8. Контролювати виконання завдань.

9. Заохочувати працівників за успіх.

10. Робити стягнення за недбалість.

В. 11. Вести підбір кадрів.

12. Займатися соціальними проблемами.

13. Здійснювати соціальне планування в трудовому колективі.

14. Управляти конфліктами.

15. Залучати працівників до управління.

Г. 16. Виявляти протиріччя між: завданням і можливістю його виконання.

17. Вичленовувати і вирішувати проблеми соціальної важливості.

18. Вичленовувати і вирішувати проблеми першочергової важливості.

19. Брати участь в обговоренні довгострокових програм.

20. Вирішувати питання за всіма програмами.

Д. 21. Організовувати виконання робіт з постачання.

22. Отримувати все необхідне для своєї роботи.
 23. Налагоджувати зв'язки з постачальниками.
 24. Розподіляти матеріальні ресурси.
 25. Заощаджувати ресурси.
- Е.**
26. Проводити пошук науково-технічних новинок.
 27. Впроваджувати новинки у виробництво.
 28. Розробляти перелік проблем для раціоналізаторів.
 29. Рекламувати корисність інновацій.
 30. Активно підбирати помічників і однодумців для пошукової роботи.
- Ж.**
31. Виявляти фактори для підвищення якості.
 32. Створювати систему контролю якості.
 33. Підвищувати кваліфікацію працівників.
 34. Зацікавлювати працівників у покращенні якості.
 35. Займатися пошуком факторів, які негативно впливають на якість.
- З.**
36. Приймати представників інших організацій.
 37. Бувати в інших організаціях.
 38. Мати "своїх"людей в інших організаціях.
 39. Контактувати з аналогічними організаціями інших міст, країн.
 40. Налагоджувати особисті зв'язки з працівниками інших організацій.
- І.**
41. Інструктувати виконавців.
 42. Роз'яснювати працівникам зміст директив.
 43. Давати поради підлеглим.
 44. Займатися вихованням підлеглих.
 45. Виступати з лекціями, доповідями.
- К.**
46. Організовувати наради й засідання.
 47. Проводити наради й засідання.
 48. Виголошувати промови на зборах.
 49. Представляти свою організацію в громадських організаціях.
 50. Працювати у президії зборів тощо.

БЛАНК ТЕСТУВАННЯ

З - завжди
Р - рідко

Ч - часто
Н - ніколи

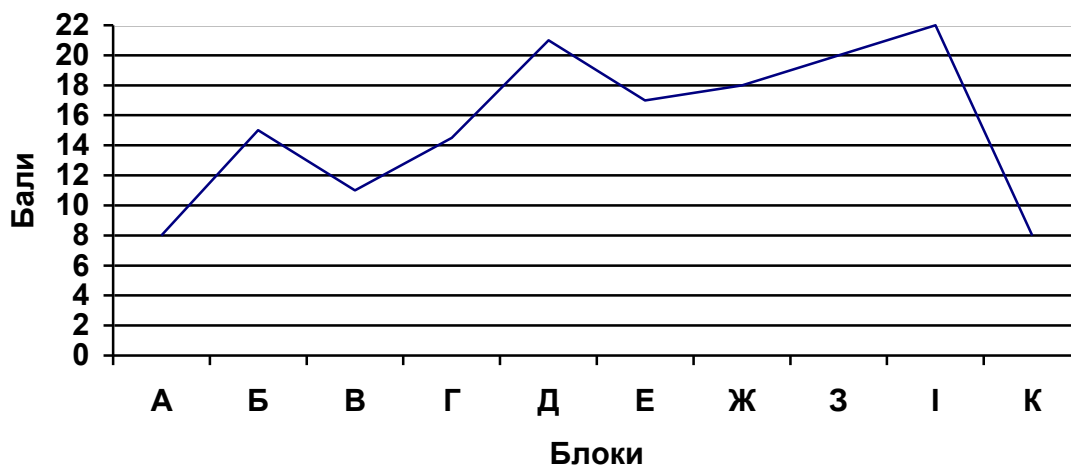
І - іноді

Після заповнення бланку тестування відповіді оцінюються наступними балами:

завжди	-5	рідко	-2
часто	-4	ніколи	-1
іноді	-3		

12,5 балів, якщо $15 \leq B_{\text{ср}} < 16$
 13,5 балів, якщо $16 \leq B_{\text{ср}} < 17$
 14,5 балів, якщо $B_{\text{ср}} \geq 17$

Орієнтовний приклад побудови графіка



Ключові слова, що характеризують зміст кожного блоку:

А – штабний працівник	Е – інноватор
Б – організатор (людей)	Ж – контролер
В – кадровик	З – дипломат
Г – мислитель	І – вихователь
Д – постачальник	К – громадський діяч

Управлінець, незалежно від ієрархічного рівня, повинен працювати за всіма блоками не нижче від пунктирної лінії (це вимога знизу). Якщо за певним блоком він працює на рівні, нижчому від пунктирної лінії, то тут йому необхідно пройти відповідну перепідготовку. На великих підприємствах за блоками А і Б керівники обов'язково потрібно підвищувати свою кваліфікацію. У середнього управлінця його професійний рівень, хоча б за чотирма блоками повинен бути оцінений у 20 і більше балів.

2. Діагностична методика

«Задоволеність роботою»

(за О.М. Гірняком та П.П. Лазановським)

Вкажіть на відповідну цифру.

Висловлювання	Цілком Задоволений	Задово- лений	Не зовсім задоволений	Незадо- волений	Вкрай незадово- лений
1	2	3	4	5	6
1.Ваша задоволеність установою (організацією), де	1	2	3	4	5

Ви працюєте					
2.Ваша задоволеність фізичними умовами праці (спека, холод, освітленість, шум тощо)	1	2	3	4	5
3.Ваша задоволеність змістом роботи	1	2	3	4	5
4.Ваша задоволеність співпрацею Ваших працівників	1	2	3	4	5
5.Ваша задоволеність методами керівництва Вашого начальника	1	2	3	4	5
6.Ваша задоволеність професійною компетентністю Вашого начальника	1	2	3	4	5
7.Ваша задоволеність заробітною платою відповідно до Ваших затрат	1	2	3	4	5
8.Ваша задоволеність заробітною платою, порівняно з тим, скільки за таку роботу платять на інших підприємствах	1	2	3	4	5
9.Ваша задоволеність просуванням по службі	1	2	3	4	5
10.Ваша задоволеність можливостями Вашого просування по службі	1	2	3	4	5
11.Ваша задоволеність тим, що на своїй роботі Ви здатні використати свій досвід і можливості	1	2	3	4	5
12.Ваша задоволеність вимогами Вашої роботи до інтелекту людини	1	2	3	4	5
13.Ваша задоволеність тривалістю робочого дня	1	2	3	4	5
14.Якою мірою Ваша задоволеність роботою вплинула на Ваше рішення, якщо б Ви шукали роботу в даний час.	1	2	3	4	5

Підрахуйте кількість отриманих балів. Ви можете отримати від 14 до 70 балів. Якщо Ви отримали більше 45 балів, то це вказує на Вашу незадоволеність роботою. Якщо Ваш результат понад 55 балів - Ваша робота Вас пригнічує, бентежить.

3. Діагностична методика

«Самооцінка»

(за О.М. Гірняком та П.П. Лазановським)

Перед Вами ствердження. Подумайте над кожним з них. Визначте за чотирибальною системою своє ставлення до цих стверджень. При цьому перед читанням ствердження промовте подумки - "Я думаю про це ...":

дуже часто - 4 бали;

часто - 3 бали;

інколи - 2 бали;

рідко - 1 бал;

ніколи - 0 балів.

1. Мені хочеться, щоб мої друзі підбадьорювали мене.
2. Постійно відчуваю свою відповідальність на роботі.
3. Я непокоюсь за своє майбутнє.
4. Багато хто мене ненавидить.
5. Я володію меншою інформацією, ніж інші.
6. Мене непокоїть мій психічний стан.
7. Я боюся виглядати дурнем.
8. Зовнішній вигляд інших є набагато кращим, ніж мій.
9. Я боюся виступати з промовою перед незнайомими людьми.
10. Я часто роблю помилки.
11. Шкода, що я не вмію говорити як слід з людьми.
12. Шкода, що мені не вистачає впевненості в собі.
13. Мені б хотілося, щоби мої дії схвалювалися іншими частіше.
14. Я занадто скромний.
15. Моє життя марне.
16. Багато хто невірної думки про мене.
17. Мені немає з ким поділитися своїми думками.
18. Люди чекають від мене занадто багато.
19. Люди не дуже цікавляться моїми досягненнями.
20. Я трохи соромлюсь.
21. Я відчуваю, що багато людей не розуміють мене.
22. Я не відчуваю себе в безпеці.
23. Я часто хвилююся дарма.
24. Я відчуваю себе незручно, коли заходжу до кімнати, де вже сидять люди.
25. Я відчуваю, що люди говорять за мою спиною.
26. Я відчуваю себе скованим.
27. Я впевнений, що люди майже все сприймають легше, ніж я.
28. Мені здається, що зі мною має статись якась неприємність.
29. Мене непокоїть думка про те, як люди ставляться до мене.
30. Шкода, що я не комунікабельний.
31. В суперечках я висловлююся тільки тоді, коли впевнений у своїй правоті.
32. Я думаю про те, що чекає від мене суспільство.

Результати

1. Якщо Ви набрали від 0 до 25 балів, то це означає, що Ви, здебільшого

впевнені в своїх діях. Ваш "Я - образ" достатньо стійкий, і це робить Вас нерідко не дуже гнучким в спілкуванні зі своїми співрозмовниками. Не знижуючи своєї впевненості в поведінці, намагайтесь бути гнучкішим, йти на зближення з іншими.

2. Кількість балів від 26 до 45 відповідає середньому рівню впевненості. Це і добре, і не дуже добре. Справа в тому, що на цьому рівні постійність "Я - образу" починає хитатися. Тренуйтеся, намагайтесь оволодіти більшою впевненістю. Пам'ятайте, що впевненість в собі не означає самовпевненості.

3. 46 балів та вище символізують про низький рівень самооцінки. В життєвій поведінці - це переживання відносно критичних зауважень на свою адресу, сумніви відносно правильності своїх вчинків. Такій людині слід виховувати в собі твердість думки, волю і цілеспрямованість.

4. Діагностична методика

«Зайнятість»

(за О.М.Гірняком та П.П.Лазановським)

Дайте відповіді «так» чи «ні».

1. Ви схильні детальніше розмовляти зі своїми колегами по роботі, ніж із друзями.

2. Ви дуже пунктуальні щодо ділових зустрічей.

3. Ви краще відпочиваєте в суботу пообіді, аніж у неділю.

4. Ви краще себе почуваєте, коли працюєте, ніж коли байдикуєте.

5. Ви ретельно плануєте проведення свого часу.

6. Ви дратуєтесь, коли Ваші друзі змушують Вас чекати.

7. Ваші друзі вважають, що з Вами легко спілкуватися.

8. Працюючи, Ви часто забуваєте про близьких Вам людей.

9. Ви знаходите час для роботи, навіть в складних умовах.

10. Ви завжди до найменших дрібниць плануєте свої дії.

11. Вам подобається теревенити в перервах між зборами.

12. Ваші друзі займаються схожою справою, що й Ви.

13. Ви намагаєтесь працювати, навіть коли нездорові.

14. Усе, що Ви читаєте, стосується сфери Вашої трудової діяльності.

15. Ви залишаєтесь на роботі довше, ніж Ваші колеги.

16. Прокидаючись вночі, Ви думаєте про роботу.

17. Ви мрієте про те, щоб на роботі не було безладдя.

18. В іграх Ви такий же азартний, як і на роботі.

19. Відпочинок Вам швидко набридає.

20. У дні відпочинку Ви часто готуєтесь до трудового тижня.

За відповідні «так» на питання, крім 7 («ні»), Ви отримуєте по одному балу.

ОЦІНКА: 10 і менше – схильність до байдикування; 11-15 балів – діловитість; 16-20 балів – «роботоголія».

5. Опитувач

«Оцінка самоконтролю у спілкуванні»

(М.Снайдер)

Інструкція для учасників опитування:

Уважно прочитайте десять речень, які описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити як правильне чи неправильне залежно від своєї реакції. Якщо речення здається вам правильним, поставте поруч з його порядковим номером букву «П», якщо неправильним чи переважно неправильним – букву «Н».

1. Мистецтво наслідувати інших здається мені складним.
2. Я, мабуть, міг би клеїти дурня, щоб привернути до себе увагу чи потішити оточуючих.
3. Я міг би стати непоганим актором.
4. Іншим людям іноді здається, що я відчуваю щось глибше, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях, спілкуючись з різними людьми, я поводжу себе по-різному.
7. Я можу наполягати тільки на тому, в чому глибоко переконаний.
8. Щоб мати успіх у справах і в стосунках з людьми, я намагаюсь бути таким, яким мене воліють бачити.
9. Я можу бути доброзичливим із людьми, яких я не терплю.
10. Я не завжди такий, яким здаюсь.

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Люди з **високим комунікативним контролем**, за М. Снайдером, постійно за собою слідкують, добре знають, де і як себе поводити, керують виявленням своїх емоцій. Проте одночасно з цим у них утруднена спонтанність самовиявлення, вони не люблять не прогнозованих ситуацій. Їхня позиція: «Я такий, яким є саме тепер».

Люди з **низьким комунікативним контролем** більш безпосередні і відкриті, вони мають стійкіше «Я», мало схильні до змін у різноманітних ситуаціях.

Підрахунок балів: По одному балу нараховується за відповідь, на питання 1,5 і 7 і за відповідь «П» на всі інші. Підрахуйте суму балів. Якщо Ви відверто відповідали на запитання, то про Вас можна сказати таке:

0 - 3 бали — ви людина з низьким комунікативним контролем. Ваша поведінка стійка і Ви не вважаєте потрібним змінюватися залежно від ситуацій. Ви здатні до щирого самовираження у спілкуванні. Деякі вважають Вас «незручним» у спілкуванні саме через Вашу прямолінійність.

4 - 6 балів — у вас середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах, проте зважаєте у своїй поведінці на думку оточуючих вас людей.

7 - 10 балів — у вас високий комунікативний контроль. Ви легко входите у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміни ситуації, добре відчуваєте і навіть можете передбачити враження, яке справляєте на оточуючих.

Навчальне видання

Основи теорії менеджменту

Навчально-методичний посібник

За загальною редакцією
професора О. І. Мармази

Відповідальний за випуск: О. Є. Гречаник
Комп'ютерна верстка: Л. М. Астахова

Видання українською мовою

ТОВ «Планета-Принт» м.Харків, вул. Фрунзе, 16
Свідоцтва суб'єкта видавничої справи:
серія ДК № 4568 від 17.06.2013 р.
61002, м.Харків, вул. Фрунзе, 16

Підписано до друку 20.10.2015 Формат 60х84/8 Папір офсетний.
Гарнітура Ньютон. Друк офсет. Ум. друк. арк. 7,26
Зам № 26/092015
Наклад 300 прим.

Надруковано у друкарні ФОП Томенко Ю.І.
Харків, пл. Руднєва, 4, Тел.: (057) 757-93-82

© О. І. Мармаза
© Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди