Міністерство освіти і науки України

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Інститут післядипломної освіти

Курсова робота

з дисципліни “Основи менеджменту”

Тема: Психоінформаційні технології у менеджменті. Функції та компетентність керівника. Психологічна орієнтація працівників

Слухач гр. М-7(ІІІ) Савенкова С.В.

Спеціальність “Менеджмент організацій”

Керівник: Зигар Людмила Павлівна

Миколаїв 2009 рік

**Вступ**

Існують численні спроби сформулювати як функції керівника в колективі, так і властиві йому риси особистості, наявність яких необхідно для успішного створення позитивного морально-психологічного клімату. А, головне, виявилося, що наявність у керівника тих або інших «найважливіших» якостей лідера далеко не завжди перетворює його в ефективного керівника, здатного активно впливати на створення психологічного клімату. Отже, проблема актуальна, але ще недостатньо досліджена. Проблема психологічних якостей керівника має в психологічній науці давню історію. Ще в першій третині XXI сторіччя в закордонній психологічній школі оформилася так називана теорія «рис лідера». Відповідно до даної теорії, необхідно вивчати лідерів у різних соціальних групах, з'ясувати, які психологічні характеристики їм властиві. У підсумку лідерство пояснюється наявністю сукупності певних психологічних рис особистості. Звичайно керівник у колективі - ключова фігура. Від того, як він поводиться з людьми, яким образом робить процес керування, залежить дуже багато чого. Із цих причин, а також тому, що персона лідера, керівника завжди викликає в людей підвищений інтерес, учені, насамперед психологи й соціологи приділяють цим питанням особлива увага.

Роль морально - психологічного клімату в життєдіяльності особистості й колективу важко переоцінити. Він є одним з найбільш істотних елементів у загальній системі умов існування й благополуччя людини, у першу чергу - морального, його працездатності, продуктивності праці. У вивчення психологічних особливостей керівника, стилю його діяльності допомагаю психоінформаційні технології, які відіграють першочергову роль у дослідженні психологічного клімату.

Метою курсової роботи є аналіз і виявлення сукупності індивідуально-ділових якостей керівника і його стилю роботи в трудовому колективі. Що визначає успішність його впливу на психологічний клімат у колективі. Відповідно до поставленої мети вирішуються наступні завдання:

1. Охарактеризувати системні функції керівника з якими він постійно зіштовхується і які вимагають якісного виконання і взаємного зв'язку у формуванні компетентності працівника;
2. Розглянути чотири спеціалізовані напрямки, психоінформатики, які є важливими для успішної роботи будь-якої організації;
3. Визначити комплекс методів дослідження личностно - ділових якостей керівника;
4. Проаналізувати індивідуально-ділові якості керівника на практиці;
5. Сформулювати рекомендації, що роблять ефективний вплив на психологічний клімат в організації.

Об'єкт дослідження виступає керівник і колектив.

Предметом же дослідження є: особистість керівника в психологічному аспекті її впливу на формування психологічного клімату в колективі. Методологічну основу курсової роботи становлять положення загальної й соціальної психології, а також сформовані в науці принципи й методи психологічного вивчення управлінської діяльності. У рамках рішення поставлених завдань дана курсова робота була розбита на введення, три глави, висновок і список використаної літератури. Перший розділ розкриває не тільки дослідження психоінформаційних технологій, але й дає визначення й суть діяльності керівника і його якостей. Другий розділ містить управлінський аналіз підприємства, висновки та пропозиції щодо покращення управління на окремому підприємстві, з урахуванням теоретичних проблем, досліджених у теоретичному розділі.

Третя частина – відповіді на контрольні питання.

**1. Чотири системні функції керівника**

Кожен керівник постійно зіштовхується з чотирма системними функціями, що вимагають якісного виконання і взаємного зв'язку:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Одержання інформації про зовнішній світ | 2. Виконання внутрішніх оперативних задач |
| 3. Виконання внутрішніх стратегічних задач | 4. Виробництво товарів і послуг для зовнішнього світу |

1. Одержання інформації про попит та пропозицію, дії і плани конкурентів, поточних і перспективних змінах у законодавстві;
2. Внутрішні оперативні задачі: забезпечення внутрішнього документовідбору, узгодження роботи різних структурних підрозділів, дотримання процедур узгодження рішень;
3. Довгострокове планування, формування корпоративної філософії;
4. Виробництво товарів і послуг, реклама, створення нових ринків споживання, формування суспільної думки.

Зрозуміло, що фахівці, що виконують різну роботу, психологічно повинні істотно відрізнятися. Їхні здібності і кваліфікація повинні відповідати виконуваним системним функціям – лише в цьому випадку вони будуть компетентними (від. лат. сотреіепіі» - відповідний).

Будь-яку корисну роботу здатні виконувати тільки компетентні працівники, всі інші "проїдають" ресурси і роблять помилки, які змушені виправляти знову ж люди компетентні.

здатності + кваліфікація = компетентність

Надамо фахівцям, що ідеально виконують дані чотири функції, умовні назви:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Програматор | 2. Синхронізатор |
| 3. Коректор | 4. Ефектор |

1. Програматор. Його життєві інтереси в основному концентруються на об'єктах зовнішнього світу, а не власних переживаннях чи внутрішніх справах фірми. У противному випадку він може проґавити зміну кон'юнктури ринку чи не зреагувати вчасно на дії конкурентів.

Така психологічна орієнтація на зовнішній світ називається екстраверсією. Він зобов'язаний мати професійний нюх на зміни, почувати сховані процеси "спинним мозком". Наприклад, на підставі непрямої інформації передбачати зміни інвестиційного клімату чи податкового законодавства і вчасно попередити про це керівництво фірми.

Здатність осягати сутність явищ, проникати в майбутнє, робити вірні висновки на підставі здогаду й осяяння називається інтуїцією.

Тому що наш фахівець поставляє інформацію, на основі якої фірма генерує програму своїх дій, ми його називаємо програматором і пам'ятаємо що це повинен бути інтуїтивний екстраверт.

2.Синхронізатор. Будь-яка організація повинна забезпечувати погоджені дії своїх співробітників, швидко і чітко реагувати на поточні зміни внутрішньої ситуації. Синхронізатор забезпечує "боєздатний" стан фірми в кожен конкретний момент.

Його увага сконцентрована на внутрішніх проблемах, на удосконаленні внутрішніх зв'язків, підвищенні їхньої якості і надійності.

Така орієнтація на внутрішній світ, на вузьке коло, на пошуки глибини називається інтроверсією.

А здатність швидко реагувати на роздратування, скрупульозно враховувати найдрібніші деталі, діяти "тут і зараз" називається сенсорикою.

Таким чином, синхронізатор повинен бути сенсорним інтровертом.

3.Коректор. Це той, хто здатен відриватися від турбот поточного моменту і бачити свою організацію цілком, і як би з боку, з позиції стороннього спостерігача. Це той, хто почуває тонкі, невидимі зв'язки і схильний до умогляду. Той, кого не спантеличать хвилювання на поверхні – він проникає всередину і прагне пізнати сутність явищ, виробляючи при цьому рекомендації глобального характеру.

Коректор – це інтуїтивний інтроверт.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Інтуїтивний екстраверт | 2. Сенсорний інтроверт |
| 3. Інтуїтивний інтроверт | 4. Сенсорний екстраверт |

4.Ефектор. Це той, хто формує кінцевий продукт діяльності організації і пересилає його в зовнішній світ. Він повинен перебувати в постійному контакті з зовнішнім світом, тобто бути екстравертом.

Крім того, він повинен діяти дуже конкретно і вміло надавати кінцевому продукту виразну форму. Тому ефектор – це сенсорний екстраверт. Це "робочий орган" організації, тому що йому властиві енергійність, напористість, здатність до рішучих і чітких практичних дій.

Вирішальний внесок у створенні науково обґрунтованої системи психологічних типів належить видатному швейцарському психологу і вченому Карпові Густавові Юнгу (1875-1961).

На основі досвіду багаторічної психотерапевтичної практики він прийшов до висновку: поведінка людини має невипадковий характер.

Вона передбачувана і піддається класифікації. Основи цієї класифікації він виклав у своїй роботі "Психологічні типи" (1921 р).

«Юнгівська типологія вийшла за межі особистісного і стала рушійною силою в колективному несвідомому».

Програматори

Психоінформатика виділяє чотири спеціалізовані напрямки, важливі для успішної роботи будь-якої організації: «Нові технології», «Безпека», «Комерція», «Людські стосунки».

«Нові технології»

Цей напрямок пов'язаний з розпізнаванням нових потенційних можливостей вашого бізнесу, що несуть розвиток зовнішній ситуації. Це наукові відкриття, ноу-хау, винаходи, моделі, нові підходи конкуруючих фірм, вдалі сполучення розрізнених подій, нові синтезуючі ідеї, приховані тенденції, перспективні організаційні схеми тощо.

Найбільш успішно діє в цьому напрямку соціотип, що носить назву:

1. Інтуїтивно-логічний екстраверт. Псевдонім "Дон-Кіхот" або "Новатор"

Ці люди покладаються на свої передчуття і довіряють своїй уяві. Хороші АНАЛІТИКИ, їм подобається вивчати складні об'єкти. Часто це ентузіасти, що цікавляться усім на світі і стають джерелом натхнення для навколишніх.

Не люблять виконувати роботу звичайними методами, постійно вишукують оригінальні підходи, нові проекти.

Вони відрізняються схильністю до імпровізації, різнобічним підходом до вирішення проблем. Товариські і рухливі, вони не люблять ретельної попередньої підготовки – більше покладаються на свою спритність і вміння діяти за ситуацією. Відрізняються гострим гумором і оптимістичним світоглядом.

«Безпека»

Справжній небезпеці властиво те, що про неї мало або майже нічого не знаєш, вона приходить зненацька і з тієї сторони, з якої її найменше очікуєш.

Тип особистості, відповідальний за безпеку, повинен бути завжди напоготові. Він повинен мати могутню уяву й очікувати неприємностей відкіля завгодно. Серед усіх варіантів розвитку він повинен бачити "найневдаліші".

Такий соціотип називається:

2.*Етико-інтуїтивний екстраверт.* Псевдонім "Гамлет" або "Драматург".

Ці люди добре бачать небезпеки, що таяться як в об'єктивному світі, так і в душах людей. Володіють добре розвинутою інтуїцією, схильні довіряти своїм передчуттям. Вони знають самі, чого хочуть, і вміють оцінювати щирі прагнення інших людей з надзвичайною точністю, рідко помиляючись в оцінці мотивів їхньої поведінки, люблять завчасно планувати свої дії, дуже серйозно ставляться до життя і проблем близьких їм людей. Не схильні до легких компромісів.

«Комерція»

Світ змінюється. Лавина перетворень у світогляді, політиці, економіці, технологіях. Як встежити за всім цим, як використовувати для блага своєї фірми обстановку загальної невизначеності і хаосу?

Про це найкраще знає:

3.*Логіко-інтуїтивний екстраверт.* Псевдонім "Джек" або "Підприємець".

Цим людям властиве об'єктивне, емпіричне мислення. Прекрасно розбираються в ділових якостях людей. Непосидючі і спритні, вони вміють швидко приймати рішення в умовах дефіциту часу й інформації. Легко пристосовуються до нових порядків. Легко позбуваються працівників, що погіршують ситуацію. Легко і невимушено маніпулюють коштами і матеріальними ресурсами. У суперечках схильні відкрито і холоднокровно обговорювати будь-які теми. У відмінності від "Новатора", схильного до теоретизування, "Підприємець" орієнтований на швидкі конкретні дії. Його цікавить не геніальна гіпотеза, а працююча модель.

«Людські стосунки»

Успішна робота багато в чому залежить від розуміння людських можливостей, здібностей і талантів. Кожен розуміє важливість людських стосунків, але найкраще в цьому розбирається:

4.*Інтуїтивно-етичний екстраверт.* Псевдонім "Гекслі" або "Психолог".

Прекрасно розбираються в схованих здібностях інших людей, легко з ними спілкуються, якщо потрібно – уміють сподобатися навколишнім, завести знайомство. Великі ентузіасти, вони завжди в гарних стосунках з людьми. Часто в них багато особистих і телефонних знайомств. Мають рідку здатність знайомити і поєднувати людей. Ініціатори зустрічей і конференцій. Володіють неймовірним чуттям на мотиви чужих вчинків, не залишаючи без уваги, здавалося б, випадкові слова і дії. «Психолог» спеціалізується на «денних», світлих сторонах людської натури.

*Синхронізатори*

Важливою умовою успішної роботи організації є якісне виконання чотирьох системних функцій:

1. - Одержання інформації про зовнішній світ – «програма тори»
2. - Виконання внутрішніх оперативних задач – «синхронізатори»
3. - Виконання внутрішніх стратегічних задач – «коректори»
4. - Виробництво товарів і послуг для зовнішнього світу – «ефектори».

Жодна організація не зможе працювати, якщо в ній не буде визначеного порядку. Чіткий документообіг, своєчасне виконання внутрішніх графіків, трудова дисципліна, швидка реакція на внутрішні зміни, ефективні взаємодії між співробітниками - ці й інші функції «синхронізації» найкраще виконують сенсорні інтроверти.

Вони концентрують свою увагу на процесах усередині фірми, прагнучи удосконалити внутрішні зв'язки, підвищити їхню якість і надійність.

Завдяки сенсоріці ці соціотипи мислять дуже конкретно, серйозно ставляться до найдрібніших деталей, добре розбираються у фактичному стані справ, мають швидкі реакції. Усіма цими якостями вони помітно відрізняються від інтуїтів, що наче «відірвані» від фізичного світу і більше цікавляться не конкретними, а загальними питаннями.

Інститути і сенсорики бачать світ із принципово різних точок зору і часто недооцінюють один одного.

Існує чотири типи синхронізаторів. Кожен з них має свої яскраві риси, що роблять його незамінним у визначених ситуаціях.

Кожному программатору потрібний «свій» синхронізатор.

1.*Сенсорно-етичний інтроверт.* Псевдонім «Дюма» або «Художник».

Для того, щоб у "генераторів ідей" народжувалися оригінальні проекти, їм потрібні люди, здатні створити емоційний і фізичний комфорт, атмосферу невимушеності і дружелюбності, обстановку, що сприяє «мозковим штурмам». Ці люди рідко висуваються на керівні посади. Вони почувають себе набагато спокійніше там, де можуть комусь допомагати, тому воліють залишатися в тіні. Як правило, вони покладливі, добродушні і скромні. їхній принцип: живи сам і давай жити іншим. «Художник» і «Новатор» є персонально сумісними типами - дуалами. Якщо у вашій організації є такі люди, постарайтеся, щоб вони працювали разом і виконували роботу, властиву їхнім соціотипам.

2.*Логіко-сенсорний інтроверт.* Псевдонім «Максим» або «Контролер».

Найкращій синхронізатор. Уміє діяти швидко і чітко. Якщо береться за якусь справу, то прагне довести її до кінця. Цьому сприяє його прихильність до дрібних деталей і зосередженість на конкретному.

Незамінний в екстремальних ситуаціях. У США люди цього типу складають ~ 6 % населення, але в збройних силах їх ~ 30 %. Люблять, щоб їм усе показували і доводили. «Покажіть мені, що ці витрати виправдані», «Доведіть мені, що ви маєте рацію». Це послідовний борець. Мислення його дуже систематичне. Педантичний, особливо в ділових стосунках. Чітко дотримується субординації. Найефективніший в умовах тоталітарної економіки. Його діяльність часто спрямована на твердження дисципліни і порядку. Інструментом створення порядку служить прояв сили волі. Якщо є начальником – уміло приймає адміністративний натиск. Тверезий реаліст. Наполегливий і дуже працездатний.

Повним психоінформаційним доповненням для «Контролера» є «Драматург». Він дає «Контролеру» бачення перспективи і розуміння тонкостей людських стосунків.

3.*Етико-сенсорний інтроверт.* Псевдонім «Драйзер» або «Мораліст».

Ці люди найбільш відповідальні і благонадійні, віддані й обов'язкові, чого б це не стосувалося. Дивна їхня здатність трудитися непомітно, «у тіні», підготовляючи значні події і радіючи за інших. Їм властиві обережність, стриманість, спокій і самозаглибленість. На світ дивляться тверезо, реалістично, добре відчувають стосунки між людьми. Вони схильні стабілізувати будь-яку ситуацію, що вийшла з-під контролю, і вводити її в розміряне, традиційне русло повсякденної діяльності. Обережні і методичні, вони складають фундамент будь-якої організації, а також ключову ланку колективної пам'яті. Головне в їхньому житті визначається словами «треба» і «повинно».

Сильна риса «Мораліста» - вимогливість, наполегливість і послідовність. «Застібнутий на всі ґудзики», внутрішньо мобілізований. У роботі посидющий, наполегливий, сумлінний. Сильні риси «Мораліста» найбільше яскраво виявляються при взаємодії з «Джек-підприємцем», якому потрібні надійні тили.

4.*Сенсорно-логічній інтроверт.* Псевдонім «Габен» або «Майстер».

Перспективний новий соціотип, що бажає не тільки заробити гроші, але і зробити це красиво. Безстрашний, схильний до продуктивного ризику. Його стиль поведінки відрізняється рухливістю, гнучкістю і непередбачуваністю.

Естет. Довіряє своєму почуттю прекрасного і потворного. Практичний. Знає свою вигоду і буде наполегливо відстоювати свої інтереси. Рухи «Майстра» винятково ощадливі. Пишається своєю особливістю не займатися марними справами.

Дуже винахідливий, особливо в практичних справах. Маска незворушності.

У конфліктних ситуаціях прагне виглядати особливо спокійним і незворушним, неприступним.

Характерна лаконічність і стриманість. Не любить просити.

Вся емоційність спрямована усередину, усе переживає в собі.

Повним психоінформаційним додатком до «Майстра» є «Психолог» , що дає своєму дуалу розуміння тонкостей людських стосунків і ставить перед ним надихаючі цілі, гідні його майстерності.

*Коректор*

Типи особистостей, що краще за інших бачать майбутнє фірми, почувають її загальний стан і ніколи не випустять з уваги її стратегічних цілей – це «коректори» чи інтуїтивні інтроверти.

Якщо ваша фірма серйозно цікавиться питаннями інновацій, то рано чи пізно виникає потреба систематизувати роботу в цьому напрямку, ввести у неї елементи планування – одним словом проводити послідовну політику нововведень.

Вам потрібен стратег і філософ. Крім того, тут потрібна визначена твердість, вимогливість і наполегливість. Але як сполучити сприйнятливість до нових ідей і залізну волю, довести почате до кінця? Такий унікум є.

1. *Логіко-інтуїтивний інтроверт.* Псевдонім «Декарт» або «Аналітик».

Ці люди володіють даром внутрішнього бачення і як ніхто інший вміють створювати різні системи. З задоволенням вирішують особливо складні творчі і теоретичні задачі. Світ представляється їм як полігон безмежних можливостей, що реалізуються шляхом концептуалізащї, систематизації і вироблення об'єктивних рішень.

Вони ніколи не загрузнуть у деталях, але будь-який дріб'язок поставлять у зв'язок з цілим. Уміння тримати в голові як проблему в цілому, так і окремі її аспекти робить їх ідеальним «мозковим центром» будь-якої організації.

Вони люблять досліджувати «те, що могло б бути», і є сховищем усіляких нововведень, програм, спонукань до роботи і перспективних напрямків діяльності. Незважаючи на надзвичайно критичне мислення і звичку усе перевіряти на логічну бездоганність, вони завжди залишаються романтиками і не втрачають віри в чудеса.

«Декарт» більше цікавиться майбутнім, ніж минулим. Жагучий борець за справедливість. Вважає, що усе у світі повинно бути логічно, а, отже – справедливо. З дитинства прагне до удосконалювання своєї особистості. Досить потайливий. Усе переживає в собі. Періодично має потребу в усамітненості. Послідовний і завзятий у роботі. Прагне довести справу до кінця. Любить дисципліну.

«Аналітик», «Новатор» і «Художник» - персонально сумісні типи – надзвичайно могутня група «мозкового штурму».

2 *Інтуїтивно-етичний інтроверт.* Псевдонім «Єсенін» або «Лірик».

Багато керівників колективів вважають, що для успішної роботи колективу досить підібрати компетентних фахівців, і робота піде сама собою. Але життя на кожному кроці спростовує цю оману. Так, ви одержите сукупність фахівців, але чи стануть вони колективом, чи зможуть працювати як цілісна група?

Якщо придивитися до успішно працюючих колективів, то в них можна знайти людей, без яких, на перший погляд, можна обійтися. Однак, якщо таку людину звільняють, то невідомо через що виникає дестабілізація колективу, зниження його продуктивності, а то й повний розвал.

Причина у тому, що в колективі не стало людини, що забезпечує емоційну взаємодію фахівців, створює визначений мікроклімат, а це робить «коректор» напрямку «Безпека».

«Лірики» - це стримані, але добродушні і співчутливі люди. Звичайно в них немає схильностей до організаційної роботи, бізнесу чи фінансових операцій. Проте в них є талант розуміння людей, уміння підтримати, вчасно надати допомогу, поспівчувати, підняти настрій.

Вони рідко посідають керівні посади, але якщо це все ж таки трапляється, їхній стиль роботи тяжіє до сфери людських стосунків. На високих посадах вони більше діють не як менеджери, а як натхненники.

Прагматично налаштований керівник може вирішити, що його фірма не має потреби в подібних "Ліриках". Однак «Драматург» і «Контролер» упевнені, що без цієї людини в них не буде нормальної роботи – і матимуть рацію. Тим більше, що в «Лірика» є талант, про який мало хто здогадується – феноменальне чуття на аномалії, патології і небезпеки, що таяться в глибинах людської натури.

Як розпізнати «Лірика»? *Це тип інтуїтивний, етичний, інтровертований, ірраціональний.*

Принципово різний життєвий ритм може ускладнити стосунки між раціоналами й ірраціоналами.

3. *Інтуїтивний-логічний інтроверт.* Псевдонім «Бальзак» або «Критик».

Він легко виділяє помилки і протиріччя там, де їх не бачать інші. Миттєва оцінка ситуації – його чудесна інтелектуальна властивість. Не любить балаканини і відсутності почуття міри. Стиль його життя відрізняється гнучкістю, непередбачуваністю і пристосованістю. «Критик» любить міркувати про своєчасність і несвоєчасність учинків, засуджує і критикує тих, хто забігає вперед. Скептично оцінює перспективи поспішних починань. Йому властива своєрідна гостра іронія з відтінком чорного гумору. Вивчає життя в основному шляхом спостережень і умовиводів, а не на власних помилках.

«Коректор» - «Критик» найбільш продуктивно працює в колективі, що зібрався під напрямком «Комерція», тобто разом з «Підприємцем» і «Моралістом». Коли усі вони збираються разом, виникає надзвичайно могутня команда взаємодоповнюючих типів, здатна вирішувати найскладніші задачі.

Однак, якщо ви введете «Критика» у департамент «Нових технологій» (де успішно працюють «Новатор», «Художник» і «Аналітик»), то незабаром будете розчаровані. Адже всі геніальні ідеї «Новатора» моментально будуть попадати під «холодний душ» безжалісного аналізу «Критика», тому будуть гаситися із самого початку.

А вся справа в тому, що група «Нові технології» і група «Комерція» покликані діяти на різних фазах «мозкового штурму».

Перші продуктивно працюють на фазі інтегрування нових ідей, коли критика повинна бути мінімальною, щоб не зупинити потік фантазій і не вбити ще не зміцнілий геніальний задум.

Другі мають зовсім іншу задачу: перевірити систему на міцність, покритикувати, щоб побачити її слабкі місця.

4. *Етико-інтуїтивний інтроверт.* Псевдонім «Доктор Ватсон» або «Миротворець».

Ці люди орієнтовані на служіння суспільству, основну частку своєї енергії як на роботі, так вдома спрямовувати на поліпшення людського існування. Звичайно це особистості з багатим внутрішнім світом, що виявляє себе у турботі про інших, і при цьому іхній світ досить чітко організований, щоб їхні слова не були тільки словами. Вони винятково віддані взятими на себе зобов'язаннями. Дуже стримані під час конфлікту і краще за інших передчувають , коли він тільки зароджується. Їм властива неабияка здатність прогнозувати майбутнє. Їхня відданість однодумцям носить дуже енергійний характер і відрізняється абсолютною щирістю. Доброта і співчуття - сильні сторони «Миротворця». Уміє з усіма підтримувати гарні, теплі стосунки. Для нього характерні м'яка урівноваженість і спокійна поведінка. Найважливіше для нього - гармонія в близькому оточенні, особливо в родині. Добродушний і веселий, дуже важко переносить конфлікти. Йому ближче не змагання, а співробітництво. Не переносить насильства. Не любить змушувати інших робити що-небудь проти їхньої волі.

Здатність «Миротворців» бачити все те, що зближує і ріднить людей, робить їх у фірмі центром зімкнення і натхнення. Через це вони - кращі фахівці з розробки корпоративної філософії фірми й ентузіасти її практичного впровадження. Вони дійсно здатні перетворити надзвичайно різних і несхожих людей у дружний колектив, команду цілеспрямованих однодумців.

«Миротворець» найкраще працює в компанії з «Психологом» і «Майстром», тобто в групі під умовною назвою «Людські стосунки».

*Ефектор*

Це - геній кінцевого результату.

Відомо, що впровадження інновацій майже завжди зустрічає пасивний опір співробітників: одні побоюються змін, інші просто звикли працювати по-старому.

Психоінформатика пропонує: зробіть так, щоб співробітники самі захотіли задуманих вами нововведень, більш того, жадали від вас їхнього якнайшвидшого впровадження.

Для зацікавлення персоналу фірми своїми ідеями, введіть у підрозділ «Нові технології» людину з талантом популяризації нововведень і генерування позитивних емоцій - фахівця із соціотипом, що називається:

1. *Етико-сенсорний екстраверт.* Псевдонім «Гюго» або «Популяризатор»

Люди цього соціотипу швидко реагують, добре почувають фактичний стан справ, свою і чужу матеріальну вигоду, не випустять з уваги дрібні деталі, мають розвинуте почуття краси і комфорту. Тобто, це цілком практичні люди, що сприймають світ тверезо і реалістично. Але в той же час це більше ентузіасти, що легко сприймають нові ідеї і готові поділитися своїми відкриттями із широким колом знайомих і незнайомих.

|  |  |
| --- | --- |
| Програма тор «Новатор» | Синхронізатор «Художник» |
| Ефектор «Популяризатор» | Коректор «Аналітик» |

Головна "ізюминка" полягає в тому, що популяризатором нової технології чи виробу виступає не мрійник, що «витає у небесах», а людина практична і господарська. Завдяки великим знайомствам і комунікабельності такі працівники здатні передавати свій ентузіазм великим масам людей і запалювати їх новими починаннями.

**2. Соціотипи психологічного комфорту працівників**

Уводячи «Популяризатора» під дах «Нові технології» ви сформували квадру - самоорганізовану напівавтономну систему з чотирьох персонально спільних соціотоіпів.

Для квадри властива своя система цінностей, свій специфічний гумор, життєва філософія, правила поведінки - узагалі все те, що прийнято називати «духом».

**Квадра** - це група психологічного комфорту, найкраща для роботи і відпочинку. У своїй квадрі вам завжди цікаво і ви цікаві для усіх, тут спокійно і надійно. У квадрі відбувається природне «самонастроювання», у тому числі такий перерозподіл обов'язків, при якому кожен займається тим, що він може робити краще за інших.

Це ідеальне середовище для самовдосконалення і професійного росту. Тут поліпшується здоров'я і виявляються сховані таланти. У даному випадку сформована **"Квадр-Альфа" (перша квадра):**

Департамент «Нові технології», створений на базі квадри «Альфа», є ідеальним підрозділом для оперативної реакції на зміну зовнішнього інформаційного середовища й ініціювання нововведень у фірмі будь-якого профілю.

Квадра - це самоорганізована напівавтономна система. Вона здатна оптимально працювати при мінімальному керівному втручанні з боку керівника. Квадра дозволяє керівнику віддавати мінімальну кількість наказів, в основному обмежуючись постановкою цілей і контролем їх досягнення.

Звернемо увагу, що чим більше ви будете давати керівних розпоряджень, тим менше будуть виявляти ініціативу ваші підлеглі.

2. *Сенсорно-логічний екстраверт.* Псевдонім «Македонський» або "Генерал".

Його організаторський талант здатний охопити величезні території. Ці люди не квапливі, діловиті, швидко переміщуються у просторі, їхній життєвий стиль відрізняється гнучкістю, непередбачуваністю, швидкістю реакції на вимоги ситуацій. Вони спостережливі, добре запам'ятовують факти. Енергійні, контактні, комунікабельні. Мають широке коло знайомств.

|  |  |
| --- | --- |
| Програматор «Драматург» | Синхронізатор «Контролер» |
| Ефектор «Генерал» | Коректор «Лірик» |

У випадку силового протистояння вони не очікують появлення супротивника у своєму будинку – першими виявляють ініціативу і нав'язують свої правила гри.

Вони намагаються протистояти можливим погрозам на далеких підступах до своєї території, тому їхня енергія спрямована на зміну зовнішньої зміни. Зрештою це і називається **менеджментом - створення середовища, сприятливого для здійснення бізнесу.**

«Генерал» уміє концентрувати свої сили в потрібний момент. Йому властива велика працездатність, наполегливість, що зростає пропорційно кількості перешкод. Він – холерик. Уміє ризикувати, "іти ва-банк". Ніколи не йде відразу напролом. Його стратегію можна назвати методом «стискального залізного обруча». Силу застосовує лише в разі потреби. Не сумнівається у своєму праві керувати людьми. Вміє і любить брати на себе відповідальність. Вважає, що до людей треба бути не поблажливими, а вимогливими. Гарний організатор, здатний впливати на великі маси людей.

Інтереси «Генералів» не обмежуються своєю вузькою предметною областю, адже найчастіше їм доводиться вирішувати найрізноманітніші питання. У цьому випадку вони бачать свою задачу в тому, щоб знайти фахівця і зажадати від нього рішення.

Включення «Генерала» у департамент «Безпека» призводить до виникнення **"Квадр-Бета" ("Другої квадри")** - самоорганізованої групи психологічного комфорту, здатної до ініціативного і самостійного вирішення поставлених задач:

Отже, для проведення ефективної інноваційної політики Ви сформували департамент «Нові технології», причому зробили це на основі четвірки персонально сумісних типів особистості, що складають квадру Альфа. Після того як квадра включилася в роботу, вона стала наймогутнішим генератором нововведень у вашій фірмі.

Однак енергійні нововведення одночасно виступають і серйозним дестабілізуючим фактором. Для полегшення усталеної роботи фірми і контролю над процесом інновацій створюється квадра Бета і на її основі - департамент «Безпека і контроль».

Сюди входять підрозділи, що створюють міцну «арматуру», «кістяк» компанії, що складають її стабільний, незмінний початок, її «годинниковий механізм»: бухгалтерія, охорона, контрольно-ревізійна служба, контроль виконання, служба стандартизації тощо.

Завдяки департаменту «Безпека і контроль» можна бути впевненим, що фірма збереже стійкість за найрадикальніших нововведень.

Таким чином, Ви усуваєте небезпеку, що може виникнути при занадто енергійній діяльності підрозділу «Нові технології» . Адже зібравши квадру Альфа, Ви об'єднали людей, що взаємно активізує один одного. Ви задіяли могутні сили, що дрімали в людській психіці, запустили психоінформаційний реактор з позитивним зворотним зв'язком і невідомою максимальною потужністю.

Департамент «Безпека і контроль» створює наче негативний зворотний зв'язок і вводить діяльність нових технологій у рамки норм, стандартів, інструкцій, законодавства, внутрішнього режиму, виробничих графіків, звітності, бухгалтерської дисципліни, дотримання комерційної таємниці тощо. Квадра Бета рішуче налаштована всюди навести порядок, дисципліну і субординацію. Однак через надлишок точок зору ці працівники теж здатні налаштуватися на інше, і тоді наведення порядку може перетворитися в «закручування гайок», а прагнення до стабілізації у безнадійну байдужість.

Тому департамент «Безпека і контроль», порівняно з надмірною активністю «Нових технологій», сам потребує зрівноважувального впливу.

Невже вирішуючи одні проблеми ми створюємо собі нові?

Справа в тім, що ефективна організаційна структура - це цілісна система, і якщо вже ви сказали «А», те обов'язково повинні сказати «Б». Півзаходи тут марні, а те й небезпечні.

Для врівноважування квадри Бета існує «Квадр-Гама», на основі якої комплектується департамент «Комерція». Надзадача цього відділу - перевіряти усе на комерційну ефективність, знаходити економічніші і доступніші рішення, позбуватися усього марного і нежиттєздатного, додавати динаміку застійним структурам.

|  |  |
| --- | --- |
| Програматор «Підприємець» | Синхронізатор «Мораліст» |
| Ефектор «Покровитель» | Коректор  «Критик» |

Головною пробивною силою в практичній реалізації цієї функції виступають ефектор квадри Гама, відомий під ім'ям:

3. *Сенсорно-етичний екстраверт.* Псевдонім «Цезар» або «Заступник».

Ці люди мають неймовірну здатність протистояти зовнішньому силовому тиску, спритно йти від нього.

Здатність цих людей успішно діяти в ситуаціях силового протистояння, розуміння людських потреб, комунікативність і вроджене бажання захистити слабкого (опікувати, обгороджувати від нападок, просувати по службових сходах) робить їх прекрасними працівниками соціальної сфери, у тому числі й профспілковими лідерами (звідси і псевдонім «Заступник»).

У людей цього типу прекрасно розвинуте почуття кон'юнктури і здатність миттєво реагувати на зміну ситуації, тому вони є неперевершеними майстрами політичного лавірування і геніями компромісів.

Імпульсивність й уміння радіти життю роблять їх схильними до різних психологічних і фізичних спокус. Мають холеричний темперамент і легко дратуються.

«Заступник» - це людина дії. Для нього характерна неспокійна активність, жадібність до практичної діяльності. Любить виступати в ролі лідера, із задоволенням веде людей за собою. Вміє і любить ризикувати. Почуття небезпеки часто викликає в нього не тривогу, а бойовий настрій, бажання негайно дати відсіч. Ідея «Заступника» - красиве виявлення волі людини. Його влада заснована не на насильстві, а на любові, довірі, замилуванні.

Його більше приваблює не роль стороннього спостерігача, а активне керування ходом подій.

Функціональна структура квадри Гама:

Департамент «Комерція» найбільш ефективно діє в сфері торгівлі чи маніпулювання фінансовими чи матеріальними ресурсами (купівля-продаж нерухомості, біржові спекуляції, страхування тощо). Крім того, цей департамент не дає фірмі застоятися, додає їй необхідну динаміку, оптимізує і перевіряє її на міцність.

Вимальовується цікава схема ефективної організації, що містить динамічну систему противаг: друга квадра (Бета) стримує динамічну квадру (Альфа) у її надлишковому інноваційному пориві, а третя квадра (Гама) прохолоджує другу в її надмірній запопадливості впровадити армійську дисципліну.

|  |  |
| --- | --- |
| Програматор «Психолог» | Синхронізатор «Майстер» |
| Ефектор «Адміністратор» | Коректор «Миротворець» |

Як тут знайти золоту середину? Крім того, квадра Гама сама вимагає противаги, інакше її прагнення до динамічності і максимальна внутрішня воля може обернутися руйнуванням.

Нарешті, хтось у фірмі повинен займатися і виробництвом. Для цієї мети природа передбачила **«Квадру Дельта»**.

4. *Логіко-сенсорний екстраверт.* Псевдонім «Шерлок Холмс» або «Адміністратор».

Якщо ви хочете, щоб робота була виконана якісно, інструкції чітко дотримані, а працююча технологія об'єктивно оцінена, запросіть людей цього типу. Вони відрізняються високим почуттям відповідальності й умінням правильно виконувати процес, мають виняткову здатність організовувати обов'язкові заходи і строго керуватися прийнятими правилами.

Це реалісти, що поважають факти і життєвий досвід. Підтримують гармонічні стосунки з людьми шляхом організації добре підготовлених заходів.

«Адміністратор» - активний прихильник чесної праці. Не вірить у легкий успіх. Віддає перевагу чесній грі. За марні справи братися не стане. Високо цінує компетентність, професіоналізм. У роботі є винятково надійним партнером. Виконавчий. Не може сидіти без діла, постійно готовий до активності. Має велику вроджену енергією. Не терпить зволікань, не любить відкладати виконання рішень. Виконуючи відповідальну роботу, розраховує не на імпровізацію, удачу чи натхнення, а на своєчасний початок і завзятість.

Функціональна структура квадри Дельта (четвертої квадри) представлена нижче:

Точнішою назвою департаменту буде **«Людина і виробництво».** Даний департамент має багато властивостей, характерних і для трьох розглянутих вище департаментів: схильність до інновацій, повагу до дисципліни і порядку, прагнення оптимізувати технологічні процеси.

Такого роду універсальність департаменту «Людина і виробництво» робить його могутньою гармонізуючою і продуктивною силою, що дозволяє максимально реалізувати сильні сторони всіх департаментів і одночасно налагодити їхні недоліки, що є неминучим продовженням їхніх переваг.

**3. Чотири фази розвитку психоінформаційної системи**

**Отже, «Квадри вирішують усе»!** Психоінформаційна система в процесі наближення до своєї мети має тенденції проходити чотири фази розвитку:

1. - генерування і формування ідеї;
2. - створення діючого прототипу;
3. - перевірка життєздатності прототипу;
4. - створення зробленого продукту.

*Фаза 1. Генерування і формулювання ідеї.*

Принципово нова ідея - це щось туманне і незрозуміле. Невідомо, чого вона більше принесе - користі чи шкоди. Тому люди, задіяні у цій фазі, повинні відрізнятися оптимізмом, вірою в успіх, розвитий фантазією й асоціативним мисленням. Їм не треба зациклюватися на можливих проблемах, недоліках і небезпеках, адже це буде тільки гальмувати оформлення ідеї.

*Фаза 2. Створення діючого прототипу.*

Люди другої фази повинні бути впевнені, що наш світ значно простіше, ніж деяким здається, а людина - цар природи. І вона усього досягне, якщо в неї вистачить волі і працездатності. Головне - чітка організація і порядок.

Цим людям потрібно діяти чітко і рішуче, адже вони створюють прототипи, експериментальні зразки, тому не зобов'язані витрачати час на нюанси. Цим людям доводиться робити те, чого вони самі до кінця не розуміють, та й ніхто не розуміє! Вони виконують наказ як хороші солдати: організовано і рішуче, без зайвих сумнівів і дискусій.

*Фаза 3. Перевірка життєздатності прототипу.* Покритикувати що-небудь – свята справа й інтелектуальна насолода. Неважко уявити собі особливості мислення і поведінки таких людей. Вони не схильні довіряти авторитетам. Ці люди прекрасні критики: «Я не знаю як це повинно бути, але це виконано не вірно!»

Це чистої води прагматики, скептики і досконалі реалісти. Порядок, настільки милий людям другої фази, вони вважають в'язницею і цвинтарем, а їхні правила - догматизмом, тиранією й абсурдом.

Якщо люди третьої фази «пограли» із прототипом і він при цьому не розсипався на дрібні шматочки - з нього щось вийде, небагато доробити - і це життєздатна система.

*Фаза 4. Створення зробленого продукту.*

Люди цієї фази не схильні до порожніх фантазій, але вважають наш світ одухотвореним. Вони не переносять насильства, але вміють діяти рішуче й енергійно, вони ненавидять муштру, але поважають дисципліну і правила. Вони не скептики, але обережні і відповідальні в нових справах.

Результат їхньої роботи - шедевр, готовий до масового тиражування, їхні цінності - чесний, добре організований бізнес, влаштований побут, висока якість і краса, гармонія з людьми і природою, орієнтація на людину і його таланти, сприйняття світу як чогось дуже складного, але гармонічного і доброго.

Цикл розвитку ідеї приходить до свого завершення, тому для четвертої фази характерний визначений консерватизм, глибока повага до традицій і мудрості древніх.

Описана технологія є ідеальною. Але наявність такого ідеалу дозволяє зрозуміти, у якому напрямку треба рухатися, щоб не стати жертвою невизначеності чи помилкових цілей. Чим ближче до цього ідеалу Ви будете наближатися, тим краще йтимуть Ваші справи. З якогось моменту Ви раптом відчуєте, що Ваші справи починають здійснюватися наче самі собою. Це значить, що своїми знаннями і волею Ви досягли такого рівня, на якому включаються механізми природної самоорганізації.

Це значить, що ви стали творцем нового соціального організму, творцем дійсної організації.

**4. Якості і риси керівника**

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

***Якості особистості керівника*** *найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.*

У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників. Наприклад, дисциплінованість керівника може залежати від самоконтролю, внутрішньої організації, усвідомлення своєї соціальної ролі, а також від боязні несподіваного контролю вищих управлінських структур. Найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управлінця якості:

1. Компетентність (кожен керівник має знати, як виконувати свою роботу на високому професійному рівні).

2. Висока відповідальність, особиста гідність.

3. Відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень.

4. Гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій.

5. Висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше.

6. Комунікабельність, здатність установлювати контакти.

7. Увага до підлеглих.

Усі ці якості мають інтегральний характер, адже містять у своєму складі простіші компоненти. Наприклад, здатність творчо розв'язувати проблеми залежить від загального складу особистості, типу мислення, інтуїції тощо. Якості і риси керівника умовно можна класифікувати на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Попри те, що більшість якостей є універсальними, їх пріоритетність, однак, залежить від багатьох чинників, зокрема й етнічного. До узагальненого портрета керівника належать біографічні характеристики, здібності, особистісні риси, а також вікові особливості.

**Біографічні характеристики керівника.** Важливим біографічним показником вважають вищу освіту керівників. За даними японських учених, типовий японський керівник має університетський диплом (а іноді два) з інженерної спеціальності чи соціальних наук. Багато сучасних українських керівників також мають гуманітарну і соціально-економічну чи юридичну освіту.

**Здібності керівника.** Це психологічні особливості керівника, які є умовою досягнення ним високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні завдань організації. Здібності поділяють на загальні й специфічні. Згідно із спостереженнями американських дослідників найефективнішими виявилися ті керівники, котрі мають не надмірно високі показники інтелекту; не всі, хто відмінно навчається, стають умілими керівниками. Аналізуючи подібні особливості, Б. Теплов стверджував, що немає підстав вважати роботу практичного розуму більш простою й елементарною, ніж роботу теоретичного розуму.

Специфічні здібності особистості керівника виявляються у його спеціальних знаннях, уміннях, компетентності, поінформованості під час конкретної діяльності.

**Особистісні риси керівника.** До них відносять стійкість до стресу, здатність домінувати, прагнення до перемоги, впевненість у собі, креативність, емоційну врівноваженість, відповідальність, заповзятливість, надійність, незалежність, товариськість.

Цей перелік не вичерпує усього багатства характеристик керівників, про що свідчать вітчизняна і зарубіжна управлінська теорія і практика. Тим більше, що динаміка політичних, соціально-економічних умов потребує розвитку управлінських здібностей, навичок керівника. Тому кожен не байдужий до справи керівник повинен постійно самовдосконалюватися.

**Вікові особливості керівників.** Знання їх дає змогу науково обґрунтовано планувати кар'єрний ріст управлінських кадрів, пред'являти їм об'єктивні вимоги, мати реальні очікування результатів їх діяльності. Так, середній вік президентів великих японських компаній становить 63,5 року, американських 59 років. Оптимальний вік вступу на посаду керівника від 30 до 50 років і більше (у Японії). Приміром, видатний американський менеджер Лі Якокка в 36-літньому віці став віце-президентом, а потім і президентом автомобільної компанії Генрі Форда, а чверть століття потому привів до тріумфу корпорацію “Крайслер”, яка перед тим була на грані катастрофи.

Вітчизняні й зарубіжні вчені вживають таке поняття, як «психологічний вік людини», характеризуючи його не лише як природну, а значною мірою як соціально детерміновану властивість індивіда. Російські психологи В. Зазикін та А. Чернишев вважають, що ефективність управлінської діяльності залежить від таких суб'єктивних чинників, як досвід, здібності та якості керівника. Досвід вони розглядають як якість особистості, сформовану шляхом навчання, як узагальнюючі знання, навички, вміння і звички; управлінські здібності як особливості й якості особистості, що є суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду діяльності і які не можна звести до знань, умінь та навичок керівника; якості керівника як результат реалізації його здібностей у процесі управлінської діяльності. На їх погляд, у теорії й практиці управління часто якості й здібності не розрізняють, оскільки ті й інші є умовами ефективності управлінської діяльності. Отже, здібності це приховані можливості особистості керівника, котрі можуть розкритися (стати якостями) або ні.

Серед особистісно-ділових, професійних якостей керівника вчені виокремлюють головні й важливі. *Головними якостями* є компетентність і комунікабельність.

***Компетентність.*** Вона стосується особистісних рис, умінь і навичок, закорінених у раціональну (інтелектуальну) сферу особистості.

***Компетентність керівника*** *наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.*

Компетентність передбачає *системність мислення* (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) та *наявність організаторських якостей,* (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль). Організаторські якості є наслідком вияву певних психологічних властивостей особистості, до найважливіших з яких належать:

психологічна вибірковість (здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати тощо);

здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх;

критичність та самокритичність (уміння бачити недоліки у своїх діях та вчинках підлеглих);

психологічний такт (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей);

вимогливість (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації);

схильність до організаторської діяльності.

***Комунікабельність.*** Маючи певний зв'язок із вродженими задатками особистості, вона є тим феноменом, який формується, розвивається у процесі її життєдіяльності.

***Комунікабельність керівника*** *(лат. communico з'єдную, повідомляю) риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.*

Керівники з розвинутими комунікативними якостями мають значний запас стратегій спілкування, уміють взаємодіяти з представниками різних груп. Усе це вимагає знання особливостей груп, їхніх інтересів, цінностей, етнопсихологічних особливостей. Уміння спілкуватися залежить від природних можливостей, спрямованості активності, ділової чарівності, намагання домінувати чи співпрацювати у процесі спілкування, адаптивних якостей, поведінки в екстремальних ситуаціях (конфлікти, погрози тощо).

До *важливих особистісно-ділових, професійних якостей керівника* за цією класифікацією зараховують:

1. Стійкість до стресу (здатність протистояти сильним негативним емоціогенним впливам, що викликають високу психічну напругу).

2. Морально-етичні якості (чесність, порядність, принциповість тощо).

3. Підприємницькі якості (уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до виваженого ризику тощо).

Дослідження феномену та особливостей самореалізації керівника під різними кутами зору і в різних аналітичних вимірах спричинилися до появи різних класифікацій їх особистісно ділових якостей. Специфіка цих класифікацій зумовлена відмінностями у підходах, яких дотримуються конкретні наукові школи, національними традиціями, що домінують в економіці та управлінні нею.

Найпоширеніші класифікації ілюструють, наскільки широким є діапазон вияву професійних якостей керівника. Особливо повно вони репрезентовані в класифікації російських психологів І. Мангутова та Л. Уманського. Зокрема, автори доводять, що особистість здібного керівника відрізняється від особистості нездібного керівника специфічними властивостями:

1. Психологічна вибірковість здатність співпереживати, виявляти високу чутливість і сприйнятливість в описі та демонструванні психологічних об'єктів; оперативно й адекватно характеризувати психологічні особливості людей; виявляти вибіркову психологічну пам'ять і спостережливість у бесідах, у розв'язанні управлінських завдань; виявляти схильність до психологічного аналізу, пояснення поведінки та вчинків інших людей і власних; глибоку переконаність у силах, здібностях та можливостях групи людей; подумки ставити себе в психологічну ситуацію іншої людини, міркувати «з її погляду», приймати рішення, ставлячи собі запитання «А як би вчинив я, будучи на її місці?».

2. Практично-психологічний розум здатність: розподіляти обов'язки групової діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей; оперативно орієнтуватися в ситуаціях, які вимагають практичного застосування знань у розв'язанні проблем «справи люди», «люди справи»; виявляти винахідливість у застосуванні психологічного стану, настрою людей за певних умов життя та діяльності; викликати стимулюючі мотиви діяльності, знаходити шляхи та способи зацікавлення людей справою, використовувати моральні та матеріальні стимули цієї зацікавленості; враховувати відносини, особисті симпатії, антипатії, психологічні відмінності людей під час групування їх для виконання спільної діяльності; навчатися при формуванні організаторських знань, навичок, умінь щодо пристосування психологічних особливостей людей до вимог діяльності; розв'язувати практичні проблеми крізь призму наявних людських можливостей (це є результатом вибіркової пам'яті та здатності розуму керівника, а також виявом його практичності й реалістичності).

3. Психологічний такт. Особливістю цього феномену є почуття міри у відносинах і взаємодії з людьми, відсутність якого долає межі, за якими руйнуються оптимальні відносини керівника з підлеглим. Психологічний такт можна розвивати за допомогою мовної адаптації до різних людей, відсутності «мовленнєвого шаблону», комунікативної винахідливості під час першого знайомства тощо; індивідуалізації спілкування з людьми на основі врахування їх усталених індивідуально-психологічних особливостей; розвитку почуття ситуації; врахування зовнішніх обставин, які впливають на взаємини індивідів; вияву чуйності, уважності, співчуття до людей; простоти, природності у спілкуванні, здатності бути самим собою у стосунках з людьми; почуття справедливості, вияву об'єктивності у ставленні до підлеглих та колег, здатності засвідчити й довести цю об'єктивність.

4. Суспільна енергійність це емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах; вольове спонукання, яке реалізується в мовленнєвій, мімічній та пантомімічній формах (жести, погляд, поза, вираз обличчя). Володіння мовленнєвою функцією вольового спонукання виражається у здатності організатора користуватися різними словесними формами: проханням, побажанням, порадою, закликом, переконанням, навіюванням, вимогою, розпорядженням, наказом тощо. Суспільну енергійність характеризують такі показники:

здатність впливати на людей своїм ставленням до них, а також до справ, подій;

логічна переконливість впливу словом та ділом, уміння реалізувати логічну послідовність у мовленнєвій та практично-діяльній формах;

практично-діяльна форма впливу, яка виявляється у здатності організатора продемонструвати зразок виконання справи, яку він доручає іншим, тобто здатність впливати особистим прикладом;

впевненість у своїх силах, віра в здійсненність справи, оптимізм, бадьорість духу;

здатність оптимально обрати момент вирішального впливу, сміливість, наполегливість у важкій ситуації, здатність до ризику.

Суспільна енергійність є важливим чинником організаційного і комунікативного процесу.

5. Вимогливість як наявність у керівника високих потреб, запитів і спонукання підлеглих до неухильного виконання рішень, досягнення цілей. Виражається в таких показниках:

сміливість пред'явлення вимог;

постійність, усталеність, неепізодичність вимог;

гнучкість пред'явлення вимог з урахуванням конкретної ситуації;

самостійність, невимушеність вимог;

категоричність вимог;

різноманітність форм вияву вимог, особливо здатність подати їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;

індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей та стану людей.

Вимогливість застерігає від непередбачуваних ситуацій у трудовому процесі.

6. Критичність як здатність аналітично ставитися до дійсності, конкретних справ виявляється в таких аспектах:

критична спостережливість (уміння побачити та виокремити недоліки);

самостійність (посилання на власні оцінні спостереження) критичності;

мобільність критичного аналізу;

логічність та аргументованість критичних зауважень

прямота та сміливість критичності (без скарг та критиканства);

глибина та істотність критичних зауважень по суті;

постійність, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки стану справ та про дії людей (без прискіпливості та в'їдливості);

доброзичливість критичності.

Ця властивість є одним із стимулів розвитку підприємства.

7. Схильність до організаторської (управлінської) діяльності. її засвідчують такі показники:

спонтанне, самостійне входження в організаторську діяльність;

перебирання на себе ролі організатора та відповідальності за роботу інших людей у важких та несприятливих умовах;

потреба в організаторській діяльності, усталене, безкорисливе прагнення та готовність до неї;

природність входження в організаторську діяльність, що відбувається немовби “само собою”, ніби інакше й бути не могло;

невтомність в організаторській роботі;

емоційно-позитивне самопочуття під час її виконання;

незадоволеність, нудьга без організаторської діяльності;

здатність побачити необхідність в організаторській діяльності за обставин, які наочно її не вимагають.

Ця схильність виражається в упорядкуванні, налагодженні єдності виробничого процесу. Охарактеризовані вище властивості становлять єдність, порушення якої ускладнює, а то й унеможливлює оволодіння навичками управлінської діяльності, а також реалізацію їх на практиці.

Особливості управлінської діяльності, тобто діяльності керівника, характеризують і специфічні інтегральні чинники, які, на думку українського психолога Вікторії Третьяченко, охоплюють такі якості особистості:

1. Адаптаційна мобільність. Цей чинник визначає роль і місце особистості в міжособистісній взаємодії у малих соціальних групах, її статус, позицію у структурі ділових відносин. До психологічних якостей адаптаційної мобільності належать прагнення впливати на інших, схильність до неперервних якісних змін умов праці, здатність протистояти дестабілізуючому впливу негативних форм поведінки тощо.

2. Емоційне лідерство (виявляється під час горизонтальної та вертикальної взаємодії у неформальних групах, що діють в організаційній структурі) та ділове (інструментальне) лідерство (у неформальній групі підрозділу під час розв'язання проблемних ситуацій).

3. Здатність до інтеграції соціальних функцій (ролей). Свідченням її є пристосування поведінки особистості до рольових очікувань інших учасників групи. Виявляється ця здатність у вмінні бути і неформальним емоційним лідером, і адміністратором.

4. Контактність. Реалізується вона через здатність до встановлення позитивних соціальних контактів. Передумовами контактності є відкритість у спілкуванні, високий рівень домагань, прагнення утвердитись, здатність встановлювати ділові зв'язки, схиляти людей до себе, вміння розгледіти конфліктну ситуацію очима сторін, що конфліктують, здатність вислуховувати та переконувати тощо.

5. Стійкість до стресу. Важливість цього чинника зумовлена неабиякою емоційною напруженістю управлінської роботи, яка активізує роль емоційних регуляторних механізмів у структурі особистості керівника. Адже у практиці управління ситуація часто розходиться зі звичкою, що змушує ціною значних інтелектуальних, вольових зусиль знаходити оптимальні рішення. З кожним вольовим напруженням відбуваються емоційні перенапруження, що спричинює зриви, неврози, намагання всупереч ситуації та логіці приймати рішення за виробленими заздалегідь і вже не достатньо точними “алгоритмами”.

Типологізація загальних та спеціальних властивостей і якостей керівників є умовною, а якості й властивості поліфункціональні, що вимагає від керівника вияву відразу кількох якостей за домінування однієї з них. Для того щоб особистість могла реалізувати себе як ефективний керівник, постійно розвиватися, зберігаючи при цьому оптимальне “професійне самопочуття”, вона повинна бути наділена мінімумом для управлінської діяльності якостей, постійно збагачувати їх. А з метою з'ясування професійного потенціалу і придатності особистості до управлінської діяльності використовують такі методи:

вивчення та аналіз професійної діяльності кандидата на управлінську діяльність в минулому (результати роботи на схожій посаді, здатність долати перешкоди, спрацьовуватися з колегами і пристосовуватися до нових умов);

аналіз анкети кандидата та заяви про прийом на роботу;

співбесіда кандидата на різних рівнях управлінської структури.

В оцінюванні та розстановці керівних кадрів, фахівців найбільш значущими є такі риси особистості:

1. Навички соціальної взаємодії (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію).

2. Орієнтація на успіх (наявність таких якостей, як упертість, наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику).

3. Соціальна зрілість (наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки).

4. Практичний інтелект (здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її розв'язання).

5. Здатність до складної праці (стійкість проти стресу, вміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу).

6. Соціальна пристосованість (уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, норм, ритуалів).

7. Лідерство (здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню).

Поряд з цими рисами, на думку вчених, слід оцінювати такі якості та характеристики особистості керівника, як здатність інтегрувати емоційні оцінки та інтуїтивні уявлення у процесі прийняття рішень, міру емоційної та психологічної стійкості, вміння налагоджувати ефективну комунікацію, делегувати повноваження, здатність до усвідомлення власних інтересів та інтересів підлеглих, можливості працювати в організації, вміння чітко формулювати свою позицію і розуміти чужу, контактувати з іншими, взаємодіяти на основі їхніх індивідуальних особливостей, фізичного, психічного і морального стану.

Слід також оцінювати і такі показники ефективності управлінської діяльності керівника:

бачення в кожному, з ким він спілкується, особистості, ставлення до неї як до найбільшої цінності, визнання недоторканності її достоїнства;

віра в можливості особистості, доброзичливість, визнання індивідуальності особистості;

щире бажання допомогти тому, з ким контактує керівник;

об'єктивне оцінювання керівником особистісно-ділових якостей і діяльності людей; відкритість у спілкуванні, самоаналіз і самокритичність;

досконале володіння різноманітними психотехнологіями і прийомами взаємодії, оптимістична манера спілкування;

своєчасне подолання труднощів, психологічних бар'єрів у спілкуванні;

уміння вислухати, володіння емпатією (здатністю вловлювати настрій людей, визначати їхні очікування, установки, тривогу, співпереживати).

Необхідність діяти за організаційної багатоманітності, невизначеності, взаємозв'язку соціально-економічних явищ, постійного оновлення продукції, технологій, каналів взаємодії, стратегічного і тактичного мислення, потребує від керівників уміння інтегрувати різні аспекти діяльності, гнучкості розуміння співробітників, здатності бути лідером групи й ефективно працювати у її складі, бачення ключових чинників ефективності різних типів організацій і стратегій управління.

Яким би компетентним, досвідченим не був керівник, він не має права зупинятися у своєму розвитку, оскільки це матиме наслідком не лише його неадекватність діловій ситуації, а й зниження конкурентоспроможності організації.

**5. Тести для виявлення соціотипу керівника**

**Хто я екстраверт чи інтроверт?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Якщо ви екстраверт, то ви скоріш за все:** | **Якщо ви інтроверт, то ви скоріш**  **за все:** |
| У новій компанії легко знаходите співрозмовника, спілкуєтеся з великою кількістю людей - знайомих  і незнайомих, | Віддаєте перевагу спілкуванню в тісному колі ваших знайомих. |
| У колі ваших знайомих, як правило, завжди в курсі останніх подій. | Нерідко про новини дізнаєтеся трохи не останнім. |
| При знайомстві схильні першими вступати в розмову. | Почуваєте себе комфортніше, якщо першим це робить співрозмовник. |
| Маєте багато друзів і знайомих, часто на нетривалий термін. | Схильні обмежуватися тісним колом старих друзів. |
| Активно пересуваєтеся у просторі, не любите працювати на одному місці. | Легко витримуєте роботу на самоті. |
| Схильні займатися діяльністю, спрямовану на розширення. | Вам ближче діяльність з поглиблення й удосконалення. |
| Орієнтовані на безпосереднє і швидке сприйняття зовнішнього світу. | Сприймаєте світ через своє ставлення до нього, усіх порівнюєте зі своїм розумінням життя. |
| Зовнішній світ вас збуджує і заряджає енергією. | Більш схильні черпати енергію зі свого внутрішнього світу. |

**Хто я: сенсорик чи інтуїт?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Якщо ви сенсорик, то ви, скоріш**  **за все:** | **Якщо ви інтуїт, то ви, скоріш**  **за все:** |
| Любите мати справу з фактами і предметами, а не з ідеями і теоріями. | Не любите уточнювати деталі, якщо є красива концепція. |
| Любите читати текст від початку до кінця, не перестрибуючи в пошуку цікавих місць. | Цілком спокійно можете читати книгу відразу в декількох місцях, від кінця до початку і т.п. |
| Дня розуміння ситуації не заспокоїтесь, поки не зберете всю потрібну інформацію. | Почуваєте себе цілком комфортно, якщо зрозуміли сутність справи по декількох фактах чи натяках. |
| Сприймаєте світ «отут і зараз», умієте жити сьогоднішнім днем. | Надаєте великого значення майбутнім можливостям і довгостроковим перспективам. |
| На запитання любите давати конкретні відповіді. | Прагнете узагальнювати, щоб відповідь охоплювала максимально широке коло можливих ситуацій. |
| Сприймаєте світ через свої відчуття: звуки, фарби, запахи, естетична і почуттєва насолода. | Відчуваєте невидимі, сховані процеси, що насправді керують нашим життям. |

**Хто я: логік чи етик?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Якщо ви логік, то ви. скоріше**  **за все:** | **Якщо ви етик, то ви. скоріше**  **за все:** |
| Намагаєтеся бути об'єктивним, навіть якщо вас звинувачують у холодності і безчуттєвоеті. | При вирішенні питань обов'язково враховуєте почуття інших людей. |
| Якщо бачите, що людина помиляється, то прагнете показати їй істинне положення речей. | Не будете вказувати на помилки, якщо це може когось скривдити чи погіршити стосунки. |
| У житті покладаєтеся на логічно і науково обгрунтовані теорії. | Більше довіряєте своїм почуттям і симпатіям. |
| Вважаєте, що важливіше бути правим, чим комусь подобатися. | Швидко візьмете свої слова назад, якщо відчули, що когось скривдили. |
| Схильні оцінювати людей і світ у категоріях «логіка», «аналіз», «закон», «доцільність». | Схильні оцінювати людей мир у категоріях «гарний – поганий», «любить - не любить», «моральний – аморальний» |
| Не схильні роздавати компліменти, не завжди впевнені у відношенні інших до вас. | Добре почуваєте відносини між людьми, умієте на них впливати у потрібному напрямку. |
| Не любите умовляти людей, прагнете аргументовано довести їм свою правоту. | Вмієте умовляти людей, піднімати їм настрій, заспокоювати добрим словом. |

**Хто я: раціонал чи ірраціонал?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Якшо ви раціонал, то ви, скоріш**  **за все** | **Якщо ви ірраціонал, то ви, скоріш**  **за все** |
| Прокинувшись ранком, чітко уявляєте собі, що будете робити протягом дня. | Вважаєте, що розвиток подій усі розставить на свої місця. |
| Якщо порушується ваш план, то це вибиває вас з колії. | Легко змінюєте один план на іншій. |
| Любите починати нову роботу тільки після завершення попередньої. | Можете одночасно починати скільки справ і потім прикласти немало зусиль для їхнього завершення. |
| Знайом вас вважають принциповою людиною. | Знайомі вас вважають імпульсивною і гнучкою людиною. |
| Схильні думати і діяти в відповідності з раніше продуманим планом, навіть якщо зовнішні обставини цьому не сприяють. | Схильні діяти за ситуацією, не перевантажуючи себе зайвими планами і термінами. |
| До всіх справ схильні готуватися завчасно, приходити на зустрічі раніше призначеного часу, щоб випадково не спізнитися. | Можете відкладати справи до останньої хвилини, розраховуючи на своє вміння імпровізувати, на натхнення і щасливий випадок |
| Ваші рухи звичайно чіткі і фіксовані, без плавних переходів. | Ваші рухи плавні, м'які, розковані, наче «котячі». |

**6. Практичне завдання**

Ви – керівник підприємства. За останній період економічний стан підприємства значно погіршився. Валова продукція знизилась, оборотність обігових коштів знизилась. Приклад аналізу основних показників підприємства наведений далі.

Вам необхідно, як керівнику цього підприємства, провести аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства і розробити шляхи до виходу підприємства з цього стану.

Надайте характеристику підприємства, його організаційну структуру, прийміть управлінське рішення щодо розробки шляхів поліпшення економічного стану підприємства та виходу з кризової ситуації. Обґрунтуйте розроблені заходи.

**Управлінський аналіз ефективності використання виробничих та фінансових ресурсів підприємства за звітний період**

Ефективність використання виробничих та фінансових ресурсів характеризується кількісним співвідношенням *інтенсивних* і *екстенсивних* факторів. Показниками *екстенсивного* розвитку є кількісні показники використання ресурсів: чисельність працюючих, величина використаних предметів праці, об'єм основних виробничих фондів, величина амортизації та авансованих оборотних засобів.

Показники *інтенсивного* розвитку – якісні показники використання ресурсів: продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріаломісткість, фондовіддача, фондомісткість, кількість оборотів обігових засобів або коефіцієнт закріплення оборотних засобів.

Процес екстенсивного нарощування виробничого потенціалу є необхідним, але він обмежується фінансовими можливостями підприємства.

Економічно виправданим є таке нарощування виробничого потенціалу, яке супроводжується більш високим проростом фінансових результатів.

Визначальним напрямком мобілізації резервів виробництва є використання виробничого потенціалу та інтенсифікація виробничо-збутової діяльності.

Кінцеві результати діяльності підприємства формуються під дією як *інтенсивних* так і *екстенсивних* факторів. Особливістю інтенсивного і екстенсивного використання ресурсів є їх взаємозамінність. Так нехватку робочої сили можна поповнити підвищенням продуктивності праці, тощо.

Оцінка результатів інтенсифікації включає таку систему розрахунків:

а) визначення динаміки показників інтенсифікації;

б) визначення співвідношення приросту використання виробничих ресурсів в розрахунку на 1% приросту обсягу виробництва;

в) розрахунок частки впливу зміни показників інтенсифікації на приріст обсягу виробництва;

г) розрахунок відносної економії (перерозходу) виробничих ресурсів;

д) комплексна оцінка всебічної інтенсифікації виробництва.

Для оцінки інтенсифікації виробництва можна використати наступну аналітичну табл.1.

Таблиця 1 - Характеристика показників інтенсифікації виробництва

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Минулий рік | Звітний рік | Відхилен-ня, % |
| 1. Валова продукція в співставних цінах | 24365 | 16048 | 65 |
| 2. Промислово-виробничий персонал (ПВП) | 3965 | 3184 | 80 |
| 3. Фонд оплати праці з нарахуваннями (ФОП) | 2797 | 2424 | 87 |
| 4. а) Основні виробничі фонди (ОВФ)  б) Амортизація | 267200  3116 | 260850  3421 | 97  109 |
| 5. Оборотні засоби (ОЗ) | 20765 | 26115 | 125 |
| 6. Матеріальні затрати (МЗ) | 15305 | 13375 | 87 |
| 7. Продуктивність праці (с.1 : с.2) | 6,1 | 5,0 | 82 |
| 8. Продукція на 1 грн. оплати праці (с.1:с.3) | 8,7 | 6,6 | 75 |
| 9. Матеріаловіддача (с. 1 : с. 6) | 1,6 | 1,2 | 75 |
| 10. а) Фондовіддача (с.1 : с.4а)  б) Амортизацієвіддача (с.1 : с.4б) | 0,09  7,8 | 0,06  4,7 | 66  60 |
| 11. Оборотність обігових коштів (кількість оборотів) (с.1 : с.5) | 1,2 | 0,6 | 50 |

В звітному році в порівнянні з минулим продуктивність праці склала 82%, зарплатовіддача – 75%, матеріаловіддача – 75%, фондовіддача основних виробничих фондів – 66%, оборотність засобів – 50%, амортизацієвіддача – 60%. За даними показників інтенсифікації визначають її економічний результат.

У звітному році відбулося зменшення обсягу виробництва на 35%. Необхідно розрахувати темпи зниження рівня використання всіх ресурсів. Для цього необхідно визначити темп відхилення та приріст (-) / спад (+) ресурсів на 1% спаду продукції (див. табл.2).

Таблиця 2 - Темп відхилення ресурсів (+/-) на 1 % спаду продукції

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показники | Минулий рік | Звітний рік | Відхилення  (+/-), % | Приріст(-) спад(+) ресурсів на 1% спаду продукції, % |
|  | Валова продукція | 100% | 65 | -35 |  |
| 1. | ПВП | 100 | 80 | -20 | -0,6 |
| 2. | ФОП | 100 | 87 | -13 | -0,37 |
| 3. | ОВФ | 100 | 97 | -3 | -0,08 |
| 4. | Амортизація | 100 | 109 | +9 | +0,26 |
| 5. | Матеріальні затрати | 100 | 87 | -13 | -0,37 |
| 6. | Оборотні засоби | 100 | 125 | +25 | +0,87 |

Темп відхилення розраховується по формулі:



ТПВП= - 20/35= - 0,6;

ТФОП= - 13/35 = - 0,37;

ТОВФ= - 3/35 = - 0,08;

ТАМ= + 9/35= + 0,26;

ТМЗ= - 13/35 = - 0,37;

ТОЗ= + 25/35 = + 0,71.

Дані таблиці свідчать, що темпи зниження рівня використання всіх ресурсів повільніші, ніж темпи зменшення обсягів виробництва: зменшення на 1% спаду продукції привело до зниження промислово-виробничого персоналу на 60%, оплати праці на 37%, матеріальних витрат на 37%, основних виробничих фондів на 8%. Також спостерігається зростання деяких видів ресурсів на 1% спаду виробництва: амортизація зросла на 26%, оборотні засоби на 71%. Дані таблиці свідчать про нераціональне використання всіх видів ресурсів підприємства, що призвело до великої суми перерозходу.

Для подальшої оцінки використання ресурсів і підтвердження зробленого висновку проведемо розрахунок частки впливу інтенсивності і екстенсивності на спад об'ємів виробництва.

В статистиці для кількісної оцінки ролі окремих факторів використовують індексний метод. Вплив кількісних факторів визначається діленням темпу росту на результативний показник і множенням на 100%.

Необхідно провести зведений аналіз показників інтенсифікації.

З проведених розрахунків (табл. 3) можна спостерігати, що більший вплив на зменшення обсягів виробництва здійснюють екстенсивні фактори. Використання таких ресурсів як амортизація і оборотні засоби є повністю екстенсивне.

Таблиця 3 - Кількісна оцінка частки впливу інтенсивності і екстенсивності на спад об’ємів виробництва

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показники | Темп відхилення | Екстенсивні фактори % | Інтенсивні фактори |
| 1. | ПВП | -0,6 | -60 | -40 |
| 2. | ФОП | -0,37 | -37 | -63 |
| 3. | ОВФ | -0,08 | -8 | -92 |
| 4. | Амортизація | +0,26 | +26 | +126 |
| 5. | Матеріальні затрати | -0,37 | -37 | -63 |
| 6. | Оборотні засоби | +0,71 | +71 | +171 |

Нераціональне використання всіх видів ресурсів підтверджуються розрахунком відносного перерозподілу ресурсів (табл.4). Він розраховується наступним чином: від часткового показника звітного року мінусується базовий частковий показник, скоригований на коефіцієнт росту обсягу виробництва.

Таблиця 4 - Кількісна оцінка відносного перерозходу ресурсів (тис. грн.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показники | Минулий рік (скориговано) | Звітний рік | Відхилення, тис. грн. |
| 1. | ПВП | 3965\*0,65= 2577,25 | 3184 | 606,75 |
| 2. | ФОП | 2797\*0,65= 1818,05 | 2424 | 605,95 |
| 3. | ОВФ | 267200\*0,65= 173680 | 260850 | 87170 |
| 4. | Амортизація | 3116\*0,65= 2025,4 | 3421 | 1395,6 |
| 5. | Матеріальні затрати | 15305\*0,65= 9948,25 | 13375 | 3426,75 |
| 6. | Оборотні засоби | 20765\*0,65= 13497,25 | 26115 | 12617,75 |

Найбільший перерозхід відбувся по таких видах як основні виробничі фонди (на 87170 тис. грн.) та оборотні засоби (на 12617,75 тис. грн.). Це свідчить про погіршення використання майна на підприємстві.

Сукупний перерозхід визначається як сума перерозходу основних видів ресурсів, таких як матеріальних затрат, оплати праці, основних виробничих фондів, оборотних засобів, та розраховується за формулою:

∑ = МЗ + ОП + ОВФ + ОЗ;

∑ = 3426,75 + 605,95 + 87170 + 12617,75 = 78584,95 тис. грн.

Сукупний відносний перерозхід складає 78584,95 тис. грн.

Для комплексної оцінки усесторонньої інтенсифікації проведемо розрахунки на сукупні ресурси. Однозначну оцінку усесторонньої інтенсифікації можна отримати з допомогою зведення різних показників в єдиний інтегральний показник, або з допомогою узагальнюючого показника, який вбирає в себе якісні характеристики часткових показників.

Для розрахунку динаміки сукупних затрат просумуємо затрати по всіх ресурсах:

Минулий рік – 2797+267200+20765+15305=306067(тис. грн.);

Звітний рік– 2424+260850+26115+13375= 302764 (тис. грн.).

Динаміка сукупних затрат визначається як відношення затрат звітного року до базового: 302764/306067=0,99= 99 %.

Співставленням динаміки продукції і динаміки сукупних ресурсів визначається динаміка якісних показників: 0,65/0,99=0,66.

Дані свідчать, що якісне використання ресурсів погіршилося на 34 %.

Приріст сукупних ресурсів на 1% спаду обсягів виробництва дорівнює

-1/(-42) = 0,024, що свідчить про нераціональне використання ресурсів.

Відповідно частка екстенсивних факторів на 100 % спаду продукції дорівнює 2,4 %, а інтенсивних факторів – 97,6 %.

З проведених розрахунків можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається погіршення інтенсифікації виробництва, а це свідчить про нераціональне і неефективне використання технологій на підприємстві, погану організацію праці та нераціональне використання сировинних ресурсів і т.п.( табл.5).

Таблиця 5 - Зведений аналіз показників інтенсифікації

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види ресурсів | Динаміка якісних показників | Приріст(-) спад(+) ресурсів на 1 % спаду продукції, % | Частка впливу на 100 % спаду продукції | | Відносний перерозхід ресурсів, тис. грн. |
| Екстенсивних факторів | Інтенсивних факторів |
| 1 .Продуктивність праці | 0,82 | 0,6 | -60 | -40 | 606,75 |
| 2. Оплата праці | 0,75 | 0,37 | -37 | -63 | 605,95 |
| 3. Матеріальні затрати | 0,75 | 0,37 | -37 | -63 | 3426,75 |
| 4. а) ОВФ | 0,66 | 0,08 | -8 | -92 | 87170 |
| б) Амортизація | 0,60 | -0,26 | +26 | +126 | 1395,6 |
| 5. Оборотні засоби. | 0,5 | -0,71 | +71 | +171 | 12617,75 |
| Комплексна оцінка усесторонньої інтенсифікації. | 0,68 | 0,075 | -7,5? | 6,5? | 78584,95 |

Узагальнюючим показником усесторонньої інтенсифікації для умов підприємств виступає рівень загальної рентабельності як відношення балансового прибутку (БП) до основних виробничих фондів (ОВФ) та нормованих оборотних засобів (НОЗ).

Р=БП/(ОВФ + НОЗ)

За даними бухгалтерської звітності балансовий прибуток за минулий рік склав 4324 тис. грн (Р0), за звітний рік – 2086 тис. грн (Р1).

Визначимо рівень загальної рентабельності підприємства за минулий і звітній роки:

Р0 =4324/(267200 + 20765)= 0,015;

Р1 = 2086/(260850 + 26115) =0,0073.

Розрахуємо темп зниження загальної рентабельності:

Tзаг. рент. = Р1/ Р0 \*100 % = 0,0073/0,015\*100 % = 49 %.

Як бачимо з розрахунків на кінець звітного року рентабельність підприємства зменшилась на 49 %.

Висновки: за звітній період становище підприємства різко погіршилося. На підприємстві знизився обсяг виробництва продукції, знизились рівень якісних показників використання ресурсів та рентабельність.

Все це призвело до погіршення фінансового стану підприємства, що змушує керівництво фірми шукати шляхи виходу з кризисного стану.

Існують 5 стратегій по виходу підприємства із кризисного стану:

**Стратегія 1.** Нічого нового не розпочинати, тобто "вести бізнес як звичайно, як склалося історично";

**Стратегія 2.** Розробити короткострокову програму збільшення прибутку при загальному зниженні витрат;

**Стратегія 3.** Впровадити загальне управління якістю;

**Стратегія 4.** Зробити радикальний редизайн і реінжиніринг бізнес-процесів (бізнесу), створивши гнучке підприємство, що миттєво реагує на зміни зовнішнього середовища;

**Стратегія 5.** Прийняти рішення про вихід із бізнесу.

Оскільки корені проблем у більшості українських підприємств лежать у невмінні працювати на ринку, тобто в невмінні ідентифікувати потреби споживачів, ідентифікувати ринок, тому вийти з кризи за допомогою однієї з перших трьох стратегій або здійснюючи поетапну реалізацію різноманітних програм (1-й етап: мінімізація витрат, 2-й: загальний контроль якості, 3-й: реінжиніринг), практично неможливо (крім того, це недозволена фінансова розкіш).

Таким чином, наше підприємства потребує радикальних змін, ніж впровадження тотального контролю якості продукції або зниження витрат на її виробництво. Це пов'язано з тим, що на відміну від західних підприємств, історично орієнтованих на ринок, підприємства спрямовані на виробництво. Тепер для зміни цієї ситуації йому потрібна комплексна трансформація реінжиніринг бізнес-процесів, створення гнучкого підприємства , що миттєво реагує на зміни зовнішнього середовища, (це безперечна особливість реструктуризації "вітчизняних підприємств" порівняно із "західними", в основі створення яких була орієнтація на ринок, а не на виробництво).

Проте така стратегія може бути обрана тільки в тому випадку, якщо взагалі доведена її доцільність, весь керівний персонал підприємства прийшов до розуміння необхідності радикальних, якісних змін. Іншими словами, за умови, що вищий управлінський персонал готовий переглянути усталені підходи до основних процесів, провести колосальну роботу із самонавчання і перенавчання персоналу, змінити історично усталені бізнес-цінності. Старі принципи повинні бути замінені новими, за яких прагматичність і чесність забезпечуються загальними прозорими цілями, персональна відповідальність підкріплюється системою мотивації.

Комплексна трансформація підприємства (слово, що прижилося у нас "реструктуризація") передбачає виведення підприємства з кризи, доведення до бажаного для підприємства стану.

**7. Контрольні питання**

1. **Надайте декілька визначень поняття “менеджмент”.**

Менеджмент (англ. management – управління, завідування, організація) це управління виробництвом або комерцією; сукупність принципів, методів, коштів і форм управління, що розробляються і що застосовуються з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

З ґрунтовного Оксфордського словника англійської мови можна отримати такі тлумачення менеджменту:

спосіб, манера спілкування з людьми;

влада та мистецтво управління;

особливого роду вміння та адміністративні навички;

орган управління, адміністративна одиниця.

Менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з тим, щоб досягти координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань.

1. **Надайте характеристику основних функцій менеджменту.**

Незалежно від рівня чи сфери менеджмент виконує чотири головня функції: планування й ухвалення рішень, організацію діяльності, лідерство і контролювання (рис. 3.1).

**Планування й ухвалення рішень.** У найпростішій формі планування означає визначення організаційних цілей і рішень, як ліпше їх досягнення. Ухвалення рішення – частина процесу планування, що передбачає вибір напряму дій із різних варіантів. Планування і ухвалення рішень забезпечує ефективність менеджменту за допомогою передбачення майбутньої діяльності.

**Організація діяльності.** Після того, як менеджер визначив ціль і розробив реальний план, наступною функцією менеджменту є організація людей і груп для виконання плану. Тобто організація діяльності визначає, як дії і ресурси повинні бути пов’язані між собою.

**Лідерство.** Третьою базовою функцією менеджменту є лідерство. Дехто трактує лідерство як найважливіший і найсуперечливіший з усіх управлінських видів діяльності. *Лідерство* – *це сукупність процесів, які використовують, щоб переконати людей працювати разом для досягнення інтересів організації.*

**Контролювання.** Завершальною фазою процесу менеджменту є контролювання, або моніторинг, за прогресом організації для досягнення цілей. У міру того, як організація прагне досягти своїх цілей, менеджери повинні спостерігати за прогресом для забезпечення мети організації в певний період часу.

1. **Розкрийте сутність процесного, системного та ситуаційного підходів при управлінні сучасним підприємством.**

Загальновизнано, що класичний, поведінковий та кількісний підходи до менеджменту не обов'язково суперечать один одному або є взаємовиключеними. Навіть за умови, що кожний підхід має свої особливі припущення і передбачення, вони можуть доповнювати один одного. Справді, остаточне розуміння менеджменту потребує оцінки всіх трьох підходів. Сучасна теорія менеджменту побудована на системному і ситуаційному підходах, які певним чином ґрунтуються на підходах попередніх.

**Системний підхід**

Системний підхід є однією з важливих сучасних теорій менеджменту. *Система - це взаємопов'язаний набір елементів, що функціонують як єдине ціле.* Як показано на рис. 3.2, сприймаючи організацію як систему, ми можемо визначити чотири головні елементи: затрати (вкладення), трансформаційні процеси, випуск (результати) і зворотний зв'язок. Затрати - це матеріальні, людські, фінансові та інформаційні ресурси, які організація отримує зі свого середовища. Далі, за допомогою технологічних і управлінських процесів їх перетворюють у випуск. Випуск – це товари, послуги або і те, й інше (видимі і невидимі); прибутки, втрати або і те, й інше (навіть неприбуткові організації змушені діяти у межах своїх бюджетів); поведінка працівників та інформація. Середовище реагує на цей випуск і забезпечує зворотний зв'язок із системою.

**Ситуаційний підхід**

Ще одним новим і вартим уваги доповненням до управлінської думки є ситуаційний підхід. Класичний, поведінковий і кількісний підходи вважають універсальними, оскільки вони намагаються визначити "один найліпший шлях" керування організацією. *Ситуаційний підхід* передбачає, що універсальні теорії не можна застосовувати до організацій, оскільки кожна організація унікальна. Він також засвідчує, що прийнятна управлінська поведінка у конкретній ситуації залежить від особливих обставин. По-різному сформульовану ефективну управлінську поведінку в одній ситуації не завжди можна пристосувати до інших ситуацій. Наприклад, згадаймо таке: Ф. Тейлор припускав, що всі робітники забезпечують більший рівень випуску, щоб максимізувати свій власний матеріальний добробут. Ми можемо уявити певних людей, мотивом яких є головно гроші, однак можемо ще легше уявити інших людей, у яких переважає бажання вільного часу для відпочинку, соціальний статус, соціальне сприйняття чи будь-яке поєднання всього цього.

1. **Надайте перелік принципів та методів менеджменту.**

***Під принципами*** *менеджменту* розуміють основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність. Тобто, це ті основоположні засади, які притаманні всім складовим системами управління на всіх етапах її функціонування та розвитку.

Сучасний процес управління базується на таких основних принципах менеджменту:

1. ***Принцип цілеспрямованості*** - це спрямовування діяльності будь-якої організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань.
2. ***Принцип урахування потреб та інтересів*** *-* задоволення потреб та інтересів працівників організації з метою досягнення загальних цілей.
3. ***Принцип науковості –*** передбачає побудову всієї системи управління на найновіших досягненнях управлінської науки. Спонукає органи управління впроваджувати інновації в управлінський процес.
4. ***Принцип системності*** - передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем елементів.
5. ***Принцип взаємозалежності –***передбачає взаємозалежність внутрішніх змінних організації (структура, цілі, ресурси, технології, працівники). При цьому на внутрішнє середовище організації постійно впливають чинники зовнішнього середовища та викликають відповідний вплив з її боку.
6. ***Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління*** *–* спрямований на те, щоб сформувати оптимальний рівень делегуванням вищим управлінським керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення сприятливого психологічного клімату в організації і високих кінцевих результатів її діяльності.
7. ***Принцип єдиноначальності*** *-* передбачає наявність єдиного органу управління, який здійснює керівництво та управлінську діяльність з метою досягнення загальної мети організації.
8. ***Принцип мотивації*** – спонукає керівників-управлінців до підвищення ефективності програми мотивації.
9. ***Принцип правильного добору і розстановки кадрів*** – передбачає підбір кадрів тільки за діловими якостями на основі правил офіційного відбору.
10. ***Принцип економічності*** *-* передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізації прибутку при мінімальних витратах.
11. ***Принцип оптимального поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні*** *-* передбачає втручання держави в економічну діяльність суб'єктів ринку. Держава в сучасних ринкових відносинах здійснює правову регламентацію управлінського процесу, визначаючи ступінь самостійності суб'єктів господарювання.

На ряду з принципами менеджменту виділяють ще такі методи менеджменту, які дозволяють сформувати чітку систему правил, прийомів, способів впливу на об'єкти управління з метою підвищення ефективності

Дослідження у менеджменті передбачає використання насамперед таких наукових методів:

1. *діалектичний метод* - це метод поглибленого пізнання явищ або процесів у їхньому тісному взаємозв'язку та постійному розвитку, тобто взаємозумовленість і суперечливість розвитку явищ чи процесів і дійсності;
2. *єдність логічного та історичного методів* - вивчення розвитку конкретного явища в тій історичній послідовності, яка йому властива.
3. *метод системного аналізу* - передбачає дослідження явища як певної цілісності властивих їй елементів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків між ними.
4. *аналітичний метод* - це метод дослідження, за якого явище або об'єкт дослідження розкладається на частини, кожна з яких вивчається окремо.
5. серед методів наукового пізнання важливу роль відіграють *індукція та дедукція. Індукція -* це логічний спосіб пізнання, рух думки від конкретного до загального, від знання нижнього рівня до знання вищого рівня. *Дедукція -* логічний метод пізнання, рух думки від загального до одиничного, тобто отримання окремих конкретних висновків на основі знання загальних положень, закономірностей розвитку організації (суспільства) як цілісної системи. За допомогою дедукції розкривають закономірності розвитку та функціонування окремої організації як системи, її найважливіших підсистем;
6. *балансовий метод -* це метод дослідження впливу чинників на узагальнюючий показник. Цей метод, на основі складання балансів, дає змогу проаналізувати відповідність планових і звітних показників (вартісних і натуральних), виявити відхилення та причини, які їх зумовили.
7. *метод економіко-математичного моделювання –* застосовують за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків проаналізувати розвиток явища (об'єкта) під впливом різноманітних чинників; він забезпечує поєднання кількісного і якісного аналізу.

8) *соціологічні методи* (анкетування, інтерв'ювання, тестування) - передбачають використання соціологічного опитування вибірки певних респондентів.

1. **Зробіть перелік законів та закономірностей менеджменту.**

Розвиток менеджменту підпорядкований дії певних об'єктивних закономірностей та законів. Розуміння механізму їхньої дії, правильне використання - це рівень управління, ефективності управлінської діяльності. Чим вищий рівень управління, тим більше управлінська діяльність підпорядковується об'єктивним законам менеджменту.

Серед основних об'єктивних законів менеджменту можна виділити

такі:

1. *закон спеціалізації управління,* який передбачає розподіл управлінської діяльності на основі конкретних управлінських функцій, їх прояву в реальних умовах, на різних рівнях;
2. *закон інтеграції управління -* це закон, що спрямований на досягнення єдності зусиль всіх структур організації для виконання її завдань шляхом підвищення управлінської ефективності.
3. *закон демократизації управління,* який спонукає до участі працівників у діяльності, забезпечує двостороннє спілкування.
4. *закон співвідношення керуючої та керованої підсистем* – акцентує увагу на тому, що удосконалення керуючої підсистеми здійснюється більш динамічними темпами, ніж керованої підсистеми;
5. *закон пропорційного розвитку систем управління* – спрямований на досягнення послідовної та постійної еволюції всіх управлінських систем будь-якої організації (виробничої, соціальної, фінансової, інноваційної тощо);
6. *закон економії часу* в процесі управління, який передбачає підвищення продуктивності праці в управлінській сфері, зменшення трудомісткості завдяки впровадженню передових методів і прийомів праці.

Поряд із законами менеджменту виділяють ще й закономірності. *Закономірності менеджменту* - об'єктивні, стійкі зв'язки між управлінськими процесами та явищами. Вони являють собою логічні форми відображення реальної практики управління. Серед основних закономірностей менеджменту виділяють такі:

1. процесу менеджменту;
2. методів та функцій менеджменту;
3. внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
4. управлінських рішень;
5. залежність результативності та компетентної діяльності органу управління (менеджера);
6. розвитку менеджменту та інші.
7. **Зробіть перелік організаційних структур. Розробіть детально одну (на ваш вибір) бюрократичну або адаптивну організаційну структуру.**

У питанні №3 пояснено різницю між ситуаційним та універсальним підходами до вирішення проблем керування. Зазначимо лише, що універсальний підхід передбачає визначення "одного найліпшого методу" менеджменту організацій, а ситуаційний - відповідну поведінку менеджера залежно від ситуації та специфічних елементів цієї ситуації. Основа сучасного уявлення про організаційний проект бере початок з давнього універсального підходу - *бюрократичної моделі.*

Макс Вебер, німецький соціолог, був піонером класичної теорії організації. В основі його праць – бюрократична модель організацій. На думку Вебера, *бюрократія - це модель проекту організації, що ґрунтується на легітимній та формальній системі влади.* Вебер трактував бюрократичну форму організації як логічну, раціональну й ефективну. Він запропонував використовувати цю модель як схему, до якої повинні прагнути всі організації як до єдиного найліпшого методу. Згідно з поглядом Вебера можна сформулювати п'ять головних ознак ідеальної бюрократії.

1. Кожна організація має чіткий поділ праці і кожну посаду в організації посідають висококваліфіковані спеціалісти.
2. Організація має узгоджену систему правил, що гарантує стале фахове виконання завдань.
3. Організація має чітку ієрархію посад та служб, щоб створити умови для субординації від вищих ланок організації до нижчих.
4. Менеджери ведуть бізнес об'єктивним методом і зберігають відповідну відстань між собою та підлеглими.
5. Зайнятість і успіх в організації грунтуються на компетентності та кваліфікації, а працівники захищені від свавілля.

Найліпшими прикладами бюрократії сьогодні є державні установи та університети. Наприклад, згадаймо, скільки етапів треба подолати і яку кількість форм заповнити, щоб вступити до коледжу, поновити навчання, змінити спеціальність, поселитись у гуртожиток, отримати диплом тощо. Ці процедури обов'язкові, оскільки університети мають справу з великою кількістю людей, яких потрібно оцінювати справедливо і чесно. Великі профспілки також часто організовані як бюрократичні. Звідси можна зробити висновок, що дотримання правил та стандартів необхідне.

Головна перевага бюрократичної моделі та, що декілька її елементів (таких як дотримання правил та зайнятість на підставі кваліфікації) фактично сприяють підвищенню ефективності. Бюрократія також допомагає запобігати фаворитизму (оскільки всі без винятку повинні дотримуватися правил), а службові обов'язки зрозумілі кожному. На жаль, цей підхід має декілька недоліків. По-перше, бюрократична модель призводить до негнучкості організації та її жорсткості. Якщо правила визначені і затверджені, важко їх уникнути або змінити. По-друге, бюрократія часто призводить до ігнорування людського чинника і соціальних процесів усередині організації.

1. **Поясніть сутність моделювання в управлінні. Типи моделей.**

Еволюція теорії та практики менеджменту знайшла своє відображення в різноманітних типах його організації. Розглянемо моделі організації менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Американська модель | Японська модель | Маркетингова модель |
| 1. Найм працівників на відносно короткий термін | 1. Довічний найм працівників | 1.Довічний найм працівників |
| 2. Індивідуальне прийняття рішень | 2. Колективне прийняття рішень | 2. Колективне прийняття рішень |
| 3. Індивідуальна відповідальність | 3. Колективна відповідальність | 3. Індивідуальна відповідальність |
| 4. Швидкий розвиток і просування | 4. Повільний розвиток і просування | 4. Повільний розвиток і просування |
| 5. Механізм прямого точного контролю | 5. Механізм непрямого контролю | 5. Непрямий неформальний контроль з точними формалізованими критеріями |
| 6. Вибірково ставлення до працівника | 6. Холі стичний цілісний підхід до працівника як особистості | 6. Холі стичний цілісний підхід, включно із сім’єю |
| 7. Сприяння розвитку спеціалізованої кар’єри працівників по вертікалі | 7. Сприяння неспеціалізованої кар’єри працівника (диверсифікований підхід) | 7. Помірковано спеціалізована кар’єра працівників |

Сутність *американської моделі* менеджменту полягає в переконанні, що успіх фірми залежить перш за все від внутрішніх факторів, зокрема: раціональної організації виробництва, зниження витрат, зростання продуктивності праці, ефективного використання всіх ресурсів. При такому підході цілі й завдання вважаються відомими і стабільними протягом довгого часу. Основою стратегією є безперервне зростання і поглиблення спеціалізації виробництва. Організаційна структура будується за функціональним принципом із чітким поділом апарату управління на служби. Вирішальне значення має контроль за всіма видами діяльності, чітке виконання управлінським персоналом вказівок зверху.

Особливість *японської моделі* менеджменту виявляється в системі довічного найму і просуванні, залежно від вислуги літ та віку, організації групової роботи, оплати праці з урахуванням віку, внеску в раціоналізацію і якості процесу виробництва єдиного цілого є визначальним в організації управління виробництвом. Японська модель, забезпечує найбільшу гармонійність та мобільність організації в сучасному швидко змінюваному світі. Більше того, ідеальна в розумінні ефективності й інтегрованості організація не може мати ні офіційної організаційної структури, ні формальної взагалі. Як приклад колективу з такою структурою він наводить добре зіграну баскетбольну команду.

Сутність *маркетингової моделі* визначається такими факторами: робиться ставка на людину самореалізуючу, на відміну від людини економічної і соціальної; фірма розглядається як живий організм, що складається з людей, які об'єднані спільними цінностями, як клан; фірмі має бути властиве постійне оновлення, спрямоване на пристосування до зовнішніх факторів, головним із яких є споживач.

Логічно виникає запитання: «Який з типів моделей організації кращий?» Фахівці справедливо вважають, що не існує єдиної ідеальної моделі управління, оскільки кожна фірма унікальна, як і люди, котрі працюють у ній. Вона має шукати свою особисту модель. Серед головних факторів, що визначають вибір управлінської моделі, найголовнішими є: розмір фірми, характер продукції, характер середовища, в якому вона діє. З погляду фактора зовнішнього середовища виділяють такі моделі управління:

* + модель раціонального внутрішньофірмового управління в стабільному зовнішньому середовищі;
  + модель управління в умовах значного динамічного і різноманітного ринку;
  + модель в умовах динамічного НТП;
  + модель пристосування до проблем, що виникають спонтанно, несподівано під впливом зовнішнього середовища фірми.

Фірми перебувають у процесі постійного пошуку своєї моделі управління. Це безперервний процес, тому що постійно змінюються фірма та її середовище. Загальною закономірністю є перехід від моделі управління в умовах масового виробництва і відносно низького рівня конкуренції до моделі управління значною мірою індивідуалізованого виробництва в умовах жорсткої конкуренції.

1. **Опишіть методи прийняття рішень.**

До основних методів прийняття управлінських рішень належать: матричний, теорії ігор, дерево рішень, аналітично – систематизаційний, ділових ігор, груповий тощо.

Матричний – це занесення до матриці усіх можливих наслідків реалізації рішення.

Теорії ігор – це розрахунки можливих дій «противника», конкурента, інших сторін, які беруть участь у конфліктній ситуації.

Дерево рішень – це з’ясування розгалуження проблем і рішень шляхом теорії графіків та ймовірності (буде чи не буде).

Аналітично – систематизаційний – це сукупність трьох складових: аналізу ситуації, аналізу проблем і аналізу рішень.

Ділових ігор – це імітаційна гра, яка імітує діяльність керівників і дає можливість передбачити причини, що змінюють ситуації в організації.

Груповий – це створення деякими організаціями груп для прийняття важливих рішень.

1. **Надайте визначення прогнозуванню і перелічіть різновиди прогнозів.**

Прогнозування – це процес розробки науково-обґрунтованих рекомендацій стосовно можливих варіантів розвитку політичних, соціальних і економічних подій, альтернативних термінів їх здійснення та визначення конкретних рекомендацій для практичної діяльності.

Це отримання інформації про майбутнє; це передбачення, яке базується на спеціальному науковому дослідженні; це передбачення, яке поділяється на наукове і ненаукове (інтуїтивне, повсякденне та релігійне псевдо передбачення).

Існують такі різновиди прогнозування їх класифікують:

За масштабами: глобальні, макроекономічні, структурні (галузеві, міжгалузеві, регіональні, міжрегіональні), галузеві. За часовим випередженням: оперативні (до одного місяця), короткострокові ( від одного місяця до одного року), середньострокові (від одного до п’яти років), довгострокові (від 5 до 15 років).

За функціями прогнози можуть бути: пошукові та нормативні(цільові). Також виділяють різновиди прогнозів, що часто використовуються в поєднанні з плануванням діяльності організації. Результати цих прогнозів включаються в цілі організації, що визначаються керівництвом.

1. Економічне прогнозування використовується для передбачення загального стану економіки і об'єму збуту для конкретної компанії або по конкретному продукту.
2. Прогнозування розвитку технологій дозволяє передбачити, розробки яких нових технологій можна очікувати, коли це може статися, наскільки економічно прийнятні вони можуть бути.
3. Прогнозування розвитку конкуренції дозволяє передбачити стратегію і тактику конкурентів.
4. Прогнози на основі опитування та досліджень дають можливість передбачити, що станеться в складних ситуаціях, використовуючи дані багатьох областей знання. Наприклад, майбутній автомобільний ринок можна оцінити тільки з обліком зміни стану економіки, що насувається, суспільних цінностей, політичної обстановки, технології і стандартів по захисту довкілля від забруднень.
5. Соціальне прогнозування, яким у теперішній час займається декілька крупних організацій, використовується для передбачення змін в соціальних установках людей і стану суспільства. Очевидно, фірма, що зуміла правильно передбачити відношення людей до таких питань, як прагнення до комфорту, схильність до матеріалізму або патріотизму або спрогнозувати, як зміниться якість життя або медичне обслуговування, може мати перевагу перед конкурентами, плануючи випуск нових товарів і надання нових послуг. Прогнозування такого роду може бути корисним в управлінні, особливо стосовно мотивації працівників.
6. **Перелічіть теорії мотивації. По вашому вибору зробіть опис однієї з теорій мотивації.**

У наш час існує багато теорій мотивації, кожна з яких із певних позицій віддзеркалює процеси використання в менеджменті мотиваційних інструментів.

Найстарішою серед них є ***політика "батога і пряника"*** будучи метафорою, відображає два принципово відмінні підходи до оцінки поведінки. Вони полягають у тому, що у разі належної поведінки працівники винагороджуються (пряник), а погана поведінка підлягає покаранню (батіг). Сама ідея подібної мотивації пов'язана з давньою історією про осла, для руху якого попереду тримали "моркву пряник", а позаду "батіг загострену палку".

***Теорія ієрархії потреб А. Маслоу*** – Учені, які вивчають поведінку людей, твердять, що ми робимо, спрямоване на задоволення певних потреб. За Маслоу, існує п’ять категорій потреб людини: потреба самореалізації, потреба відчувати повагу до себе, соціальні потреби, потреба безпеки, фізіологічні потреби. Детальніші розглянемо нижче.

***Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга***, Він розрізняє так звані гігієнічні фактори мотивації поведінки і чисті. Відкриття групи дослідників, очолюваної Ф. Герцбергом, полягає в тому, що вдалося виявити, з одного боку, фактори, що приводять до задоволення роботою, тобто є мотиваторами, а з іншого боку – гігієнічні фактори, що викликають незадоволення і діють негативно.

***Соціопсихічна теорія мотивації Е. Мейо та Ф. Ретлісбергера,*** яка містить ідею унікальних потреб людини, їх складності, важливості особистих та сімейних мотивів, вирішального значення ефективного обміну інформацією.

***Теорія існування, належності і розвитку К. Адлерфера,*** яка розвивала концепцію А. Маслоу.

***Теорія концентрації мотивів на досягненні однієї з потреб Д. Мак-Клеланда,*** яка робить наголос на владі, успіху і причетності.

***Теорія очікувань В. Врума,*** яка визначає мотивацію як взаємодію трьох складових зв'язків: а) затрати праці – результати, б) результати – винагорода, в) винагорода – задоволення (валентність).

***Теорія справедливості Портера*-*Лоулера,*** що враховує п'ять факторів: затрачені зусилля, отримані результати, винагорода внутрішня і зовнішня, сприйняття винагороди, задоволення;

***Теорія оперантного обумовлення Б. Скінера,*** яка побудована на зміні поведінки у потрібному напрямі шляхом навчання і підкріплення належної реакції відповідними стимулами.

Розглянемо теорію ієрархії потреб А. Маслоу більш детально.

За Маслоу, існує п’ять категорій потреб людини, які він зобразив їх у вигляді піраміди (рис. 3.3.)

А. Маслоу сформулював три основоположні припущення щодо людської поведінки у своїй найбільш популярній книзі "Мотивація та особистість":

1. люди суть нужденні тварини, потреби яких ніколи не можуть бути задоволені, а цілей своїх повністю їм не дано досягти;
2. стан часткового або ж повного незадоволення потреб спонукає людину до дії (згідно з Маслоу «кращий спосіб спонукати кого-небудь до пошуку любові – це відмовити йому в ній»);
3. люди суть нужденні тварини, потреби яких ніколи не можуть бути задоволені, а цілей своїх повністю їм не дано досягти;
4. стан часткового або ж повного незадоволення потреб спонукає людину до дії (згідно з Маслоу «кращий спосіб спонукати кого-небудь до пошуку любові – це відмовити йому в ній»);
5. існує ієрархія потреб, в якій основні потреби нижчого рівня перебувають унизу, а вищого рівня – наверху, стрілка зліва вказує на послідовність задоволення потреб.

За Маслоу, поведінку людей визначає безліч мотивів, що перебувають у певному співвідношенні один зодним. На думку дослідника, про вищі потреби мова може йти тільки тоді, коли базові потреби більш-менш задоволені – теза, що сьогодні часто зазнає критики. Пов’язано це з тим, що нижчий, чи основний, рівень потреб – фізіологічні потреби і потреби, пов'язані з безпекою особистості, - вважається задоволеним для більшості працівників. Отже, переважно слід мати на увазі потреби вищого порядку. Треба зважати також на те, що середні й малі підприємства мають більше можливостей для задоволення соціальних потреб своїх працівників.

1. **Надайте характеристику лідерства, влади та стилів керівництва.**

*Лідерство* – це соціально-психологічний процес в колективі чи групі, побудований на випливі особистого авторитету людини на поведінку їх членів .

*Лідерство* – стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків у групі.

*Лідерство -* це здатність впливати на індивідуумів і групи людей, щоб працювати для досягнення цілей.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Керівник повинен мати владу не лише неформальну, але обов’язково має формальну владу: підлеглі залежать від нього в питаннях зарплати, видачі завдань, просуванні по службі, задоволення соціальних потреб, видачі матеріальної допомоги.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку (стосунки, відчуття тощо) іншого індивіда.

Стиль керівництва система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Розглянемо та надамо характеристику таким стилям керівництва: автократичний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль.

*Автократичний стиль* – це поведінка керівника, який має достатній обсяг влади для нав’язування своєї волі підлеглим. Основними позитивними характеристиками керівника-автократа є: відданість, ризикованість, оперативність, настирливість тощо. Негативним у керівника-автократа є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими, нетерпимість до заперечень, формальне проведення нарад, перевищення меж законів, часте застосування адміністративних стягнень тощо.

*Демократичний стиль* – це поведінка керівника, який намагається не нав’язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня. Основними позитивними характеристиками керівника-демократа є справедливість, повага до підлеглих, турбота про них, делегування другорядних питань підлеглим, прислуховування до думок підлеглих, доведення вказівок підлеглим у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, інформування колективу про стан справ та перспективи розвитку організації тощо.

*Ліберальний стиль* – це поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними. Основними позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції і навіть критику підлеглих тощо. Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху, невпевненість, легкість впливу оточуючих, невимогливість до підлеглих, легко роздає нереальні обіцянки, безконтрольність, якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам тощо.

1. **Розкрийте сутність управління конфліктами.**

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, де кожна хоче, щоб були прийняті саме її погляди. Основною негативною стороною конфлікту є заважання задоволенню потреб як окремої особи, так і колективу в цілому. Позитивними сторонами конфлікту є допомога у виявленні різносторонніх поглядів, джерело додаткової інформації та числа альтернатив, допомога в ефективному виконанні завдань тощо.

Основними способами розв’язання конфліктних ситуацій є структурні і міжособові методи. До структурних методів розв’язання конфліктних ситуацій належать: роз’яснення вимог до праці, координаційні та інтеграційні механізми, загальноорганізаційні комплексні цілі, структура системи винагород. Роз’яснення вимог до праці – це повідомлення підлеглих про шляхи руху інформації в організації, система повноважень та оплати праці, правила внутрішнього розпорядку тощо. Координаційні та інтеграційні механізми – це повідомлення підлеглих про ланцюг команд, ієрархія повноважень, порядок прийняття рішень тощо. Загальноорганізаційні комплексні цілі – це виконання окремого завдання зусиллями двох або більше підрозділів. Структура системи винагород – це вплив на поведінку людей через мотивацію. До міжособових методів розв’язання конфліктних ситуацій належать ухилення, «згладжування», примушування, компроміс, вирішення проблеми. Ухилення – це намагання людини відійти від конфлікту. Згладжування – це переконання, що у результаті конфлікт позначиться негативно на всіх, тому його не варто починати. Примушування – це примушування прийняти свій погляд будь-яким чином. Компроміс – це прийняття погляду іншої сторони, але до певної міри.

Вирішення проблеми – це готовність ознайомитися з іншими поглядами та знайти вихід, зрозумілий і прийнятний для всіх сторін.

1. **Надайте перелік господарських товариств.**

За статтею 1 Закону України «Про господарські товариства», до господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

*Акціонерним* визнається товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.

*Товариством з обмеженою відповідальністю* визнається товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів. У випадках, передбачених установчими документами, учасники, які не повністю внесли вклади, відповідають за зобов'язаннями товариства також у межах невнесеної частини вкладу.

*Товариством з додатковою відповідальністю* визнається товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум - додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

*Повним* визнається таке товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

*Командитним* *товариством* визнається товариство, в якому разом з одним або більше учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майні товариства (вкладників).

1. **Надайте перелік об’єднань підприємств, їх форми та принципи діяльності.**

*Господарське об'єднання* - це складна господарська організація, яка створена на основі поєднання матеріальних інтересів підприємств-учасників, діє на підставі установчого договору або статуту і реєструється як юридична особа.

Класифікація об’єднань підприємств:

**Асоціації -** найпростіша форма договірного об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація *не має права втручатися* у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників.

**Корпорації -** договірні об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням *окремих повноважень* *централізованого регулювання* діяльності кожного з учасників.

**Консорціуми -** тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад, здійснення спільного великого господарського проекту). Учасниками консорціуму можуть бути державні і приватні фірми, а також цілі держави (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового зв'язку). Після досягнення статутної мети консорціум або ліквідується, або перетворюється рішенням його засновників і реєструється як постійне господарське об'єднання.

**Концерни -** форми статутних об'єднань підприємств, що характеризуються єдністю власності і контролю; об’єднання відбувається найчастіше за принципом диверсифікації, коли один концерн інтегрує підприємства різних галузей економіки (промисловість, торгівля, страхова справа тощо).

**Картелі -** договірне об'єднання підприємств переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності - регулювання збуту виготовлюваної продукції.

**Синдикати -** організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створюваний спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання. Подібним чином може здійснюватись закупівля сировини для усіх учасників синдикату. Така форма об'єднання підприємств є характерною для галузей з масовим виробництвом однорідної продукції.

**Трести** - монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну і господарську самостійність, оскільки інтегруються усі напрямки діяльності.

**Холдинги –** специфічна організаційна форма об’єднань капіталів; державницьке інтегроване товариство, що само безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої фінансові кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання.

**Фінансові групи -** об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств різних галузей народного господарства. На відміну від концерну фінансові групи очолюють один або декілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств, що входять до них, координують усі сфери їх діяльності.

1. **Складіть “портрет” менеджера ХХІ століття.**

На сучасному етапі розвитку менеджменту визначення психологічного портрета особистості є, на мій погляд, одним із самих складних і важливих питань, рішення якого дозволить підвищити ефективність управління персоналом.

Менеджер високого класу повинний:

1. Уміти ставити високі особисті мети по задоволенню потреб у самовираженні, прагнути вести нормальний спосіб життя, підтримувати гарну фізичну форму, постійно підвищувати свою кваліфікацію, ясно і дохідливо викладати свої думки, бути чесним, обов'язковим, цілеспрямованим і красиво вдягатися.

2. Уміти науково прогнозувати стратегію розвитку фірми, ефективність і конкурентноздатність товару, що випускається, вивчати й оцінювати фактори, аргументовано доводити усно і письмово свої ідеї.

3. Уміти формулювати мети колективу, розуміти характер, особливості особистості й адекватно оцінювати себе й інших людей, підтримувати нормальний морально-психологічний клімат у колективі, знімати стреси, згладжувати конфліктні ситуації.

4. Знати технічні і технологічні особливості, принцип дії що купується, що випускається чи продаваного об'єкта, розбиратися в питаннях уніфікації, стандартизації, спеціалізації й автоматизації виробництва.

5. Вміти аналізувати, прогнозувати, економічно оцінювати і приймати рішення в умовах невизначеності.

6. Вміти організовувати себе і колектив на досягнення поставлених цілей, виконувати функції розподільника ресурсів, диспетчера і координатора, делегувати функції і відповідальність по рівнях керування, організовувати стимулювання працівників за реалізацію концепції маркетингу, підвищення якості й економію ресурсів.

**Висновок**

Менеджмент - це і мистецтво, і наука. Мистецтво, тому що багатьом з необхідних менеджеру навичок неможливо навчитися, навіть читаючи найрозумніші книги. Потрібна ще й практика. Але це і наука, тому що доводиться мати справу з величезною і постійно поповнюваною базою знань і даних про процес управління і методи підвищення ефективності роботи організації. Отже, менеджер повинен мати не тільки формальну освіту і практичний досвід, але і вміти сполучити науку з мистецтвом управління.

У сучасних умовах трансформації економіки на основі ринкових відносин одним із пріоритетних напрямків у менеджменті стає вироблення нових теоретичних і методологічних концепцій з використання науки управління в практичній діяльності організацій в Україні. У XXI столітті менеджери повинні будуть покладатися в основному на людські і концептуальні навички, але застосовувати їх будуть по-новому. На зміну ієрархіям, твердим графікам і правилам приходить робота в командах, безпосередні взаємодії, перманентні інновації, безупинне навчання й удосконалювання.

Менеджери перетворюються в партнерів, помічників своїх підлеглих, вони повинні вміти йти на усвідомлений ризик і сприяти розвитку здібностей і повнішому використанню енергії співробітників.

В умовах усе зростаючого інтересу до менеджменту, як науки і практики управління, виникає потреба не тільки в узагальненні і систематизації знань про різноманітні методи керівництва організаціями, але й у передачі накопиченого досвіду зростаючої армії керівників і підприємців.

**Література**

1. Крамаренко В.И. Менеджмент: Навчальний посібник – Київ: ЦУЛ, 2000. – 248 с.
2. Основи менеджменту / Під ред. Федоренка В.Г. – Київ: Алерта, 2007. – 420 с.
3. Менеджмент организации. Учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин и др. М.: ИНФРА-М, 1995.
4. Шегда А.В., Основы менеджмента: Учеб. пособие. – К.: Товариство “Знання”, КОО, 1998.
5. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник.-К: Вища шк., 1995 – 351 с.
6. Менеджмент. Навч. посібник. Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. Київ “Алерта” КНТ, 2007.
7. Кредісов А.І., Панченко Є.Г. Менеджмент для керівників. – Т.: Т-во «Знання», КОО, 1999.