

ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ

**Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних
кадрів Міністерства доходів і зборів України**

В.В.Завірюха

Особливості застосування принципів менеджменту на державній службі.

Навчальний модуль для самостійного вивчення
(дистанційна форма навчання)

КИЇВ – 2016

ПРОГРАМА МОДУЛЯ

Особливості застосування принципів менеджменту на державній службі.

Актуальність модуля визначається:

зростанням ролі управління людськими ресурсами в системі факторів, що забезпечують ефективність функціонування організацій ;
забезпеченням ефективного розвитку та роботи органів ДПС і економіки в цілому.

Мета модуля :

- формування управлінських компетенцій працівників органів ДПС України для виконання організаційних та менеджерських функцій;
- ознайомлення з теоретико-методологічними аспектами управління персоналом в державних установах;
- застосування здібностей та умінь в області управління персоналом в державних установах.

Завдання модуля:

систематизувати знання

- відносно поняття менеджменту як способу спілкування з працівниками, мистецтва керівництва та вміння організувати ефективну професійну діяльність;
- загальних характеристик принципів, функцій та методів управління.
- психології управління персоналом на державній службі.

удосконалити вміння:

- забезпечувати взаємодію структурних підрозділів органів ДПС ;
- практичного застосування основних методів менеджменту в процесі організації професійної діяльності ;
- використовувати сучасні технології організації процесів у сфері адміністративного управління, побудованих на методології менеджменту організацій.

Очікувані навчальні результати модуля:

знати:

- методи, принципи менеджменту і порядок застосування кожного з них;
- основи формування колективу з урахуванням індивідуальних особливостей державних службовців;

- порядок роботи по прийняттю управлінських рішень в державному управлінні, ціннісні орієнтири суб'єктів та їх вплив на його дії;
- засоби реалізації владних структур, баланс влади, типи влади; лідерство: поведінковий та ситуаційний підходи, стилі керівництва та їх застосування в різних умовах;
- природу конфліктів і їх основні причини; управління конфліктними ситуаціями; вирішення конфліктів.

вміння :

- будувати модель раціонального планування діяльності державного службовця, підрозділу органу влади, розробляти стратегічний план досягнення цілі та план реалізації стратегії;
- пояснювати значення та обґрунтовувати необхідність застосування функції координації, застосовувати відомі методи й прийоми її поліпшення в діяльності держслужбовця;
- оцінювати професійні здібності та можливості виконавців для їх реалізації через адекватний розподіл роботи;
- пояснювати етичні норми поведінки в колективі державних службовців, наукові принципи організації й розподілу праці при здійсненні та делегуванні повноважень, при прийнятті та реалізації управлінських рішень;
- пояснювати природу людських потреб та їх мотивації, пропонувати рішення відносно застосування механізму підкріплення поведінки людей в конкретних управлінських ситуаціях, давати обґрунтоване рішення відносно застосування набору заходів щодо матеріального і нематеріального стимулювання персоналу;
- визначати доцільність застосування різних стилів керівництва відповідно до конкретних завдань та ситуацій, проводити декомпозицію цілей для формування завдань нижчого рівня підлеглості, розмежовувати обов'язки, права і відповідальність підлеглих;
- пояснювати закономірності розповсюдження інформації в організації, в колективі підрозділу;

Навчальна стратегія модуля

Реалізація завдань для досягнення навчальних результатів модуля здійснюється шляхом:

- самостійного вивчення навчального матеріалу на основі розробленого для модуля комплексу навчально-методичних матеріалів (НММ);
- виконання практичного завдання, спрямованого на розвиток критичного мислення та вміння на практиці використовувати у професійній діяльності здобуті теоретичні знання і вміння;
- підсумкового контрольного тестування до модулю.

Тематичний план модуля

Тема 1. Менеджмент як мистецтво керівництва і визначена системна діяльність.

Сутність менеджменту .

Функції менеджменту

Поняття про принципи менеджменту .

Тема 2. Мотивація праці державному управлінні.

Поняття і сутність мотивації.

Теорії мотивації.

Тема 3. Керівництво і лідерство в державному управлінні.

Поняття , сутність керівництва та лідерства

Теорії управління.

Тема 4. Комунікації та управління конфліктами.

Комунікативні конфлікти їх структура та причини.

Управління конфліктом.

Стрес як наслідок конфлікту.

Тема 5. Етика та етикет в управлінні.

Визначення поняття етики та етикету.

Принципи службового етикету.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА МОДУЛЕМ

- Ознайомлення з навчальною програмою модулю
- Вивчення теоретичного матеріалу модулю
- Виконання практичного завдання
- Самостійна перевірка засвоєння матеріалу (виконання тесту для самоперевірки)
- Виконання підсумкового тестування

РОЗПОДІЛ НАВЧАЛЬНИХ ГОДИН та ОЦІНОК МОДУЛЮ

	<i>Теорія</i>	<i>Практ.</i>	<i>Тест</i>	<i>Всього</i>
Години	4	2	-	6
Оцінки	-	5	5	5

ФОРМИ КОНТРОЛЮ

Навчальні результати слухачів у межах Модуля оцінюються на основі:

- вивчення теоретичного матеріалу;
- виконання практичного завдання;
- підсумкового тестування.

Максимальна кількість балів за Модуль – 5

Мінімальна необхідна кількість балів за Модуль – 3

Теоретична частина модулю

Тема 1. Менеджмент як мистецтво керівництва і визначена системна діяльність.

1.1. Сутність менеджменту .

1.2. Функції менеджменту

1.3. Поняття про принципи менеджменту .

1.4. Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика.

1.1 Сутність менеджменту.

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. А також: менеджмент – сукупність послідовних управлінських дій, спрямованих на досягнення результату.

Для позначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

- “управління”;
- “менеджмент”;
- “адміністрування”;
- “керування” тощо.

“Управління” – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об’єктів, явищ і процесів, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи тощо.

“Менеджмент” – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

“Адміністрування” – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

“Керування” – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

“Менеджмент” – це надзвичайно широке та багатомірне поняття.

Важко дати єдине абсолютно чітке та повне визначення поняття «менеджмент». Функції, сфери, рівні менеджменту та ситуації у яких вони реалізуються значно різняться між собою. Щоб з’ясувати сутність менеджменту на нього треба подивитись з різних точок зору:

-з філологічної; з емпіричної (практичної), тобто як виду професійної діяльності; з точки зору системи знань, тобто виникнення та розвитку науки управління.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова “manus” – рука. Це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов’язувала в єдине ціле роботу багатьох

окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття “менеджмент”. Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття "менеджмент" не однозначно, а саме:

1.менеджмент - це спосіб, манера спілкування з людьми; вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації; це влада та мистецтво керування; органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Поміж менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

перші вважають, що менеджмент - це професія, що орієнтована на практичне використання. Головне тут - реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера; 2. другі вважають, що менеджмент - це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому, головне для менеджера - це мистецтво спілкування з людьми та керування ними; 3. треті вважають, що менеджмент - процес прийняття раціональних рішень. Тому, головне завдання менеджера - це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.

Останніми роками спостерігається певна конвергенція поглядів на менеджмент. У широкому розумінні **менеджмент** - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей У діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, яку вони виконують, посади, яку вони обіймають, галузі, у якій вони працюють, є дещо спільне.

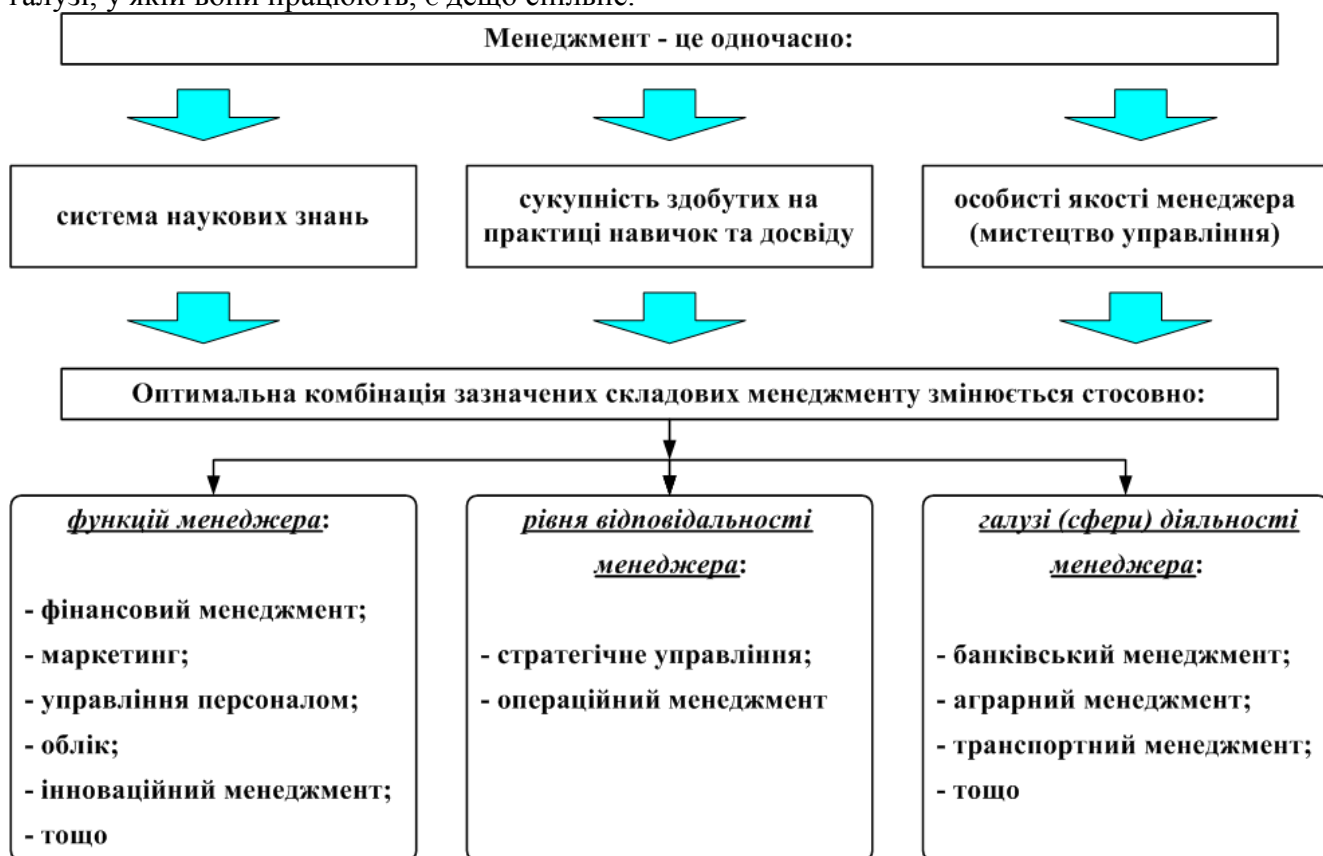


Рис. Основні складові та сфери менеджменту

При цьому слід зауважити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї або іншої організації. “Той, хто ставить

діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши напам'ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху”.

Відомо, що за всіх інших рівних умов кінцевий результат діяльності різних керівників не однаковий. Спроби пояснити це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. В управлінській діяльності завжди присутнє дещо таке, що не піддається кількісному аналізу і що прийнято називати мистецтвом управління. Проте, це не означає, що управління здійснюється спонтанно, стихійно, що менеджер покладається тільки на вдачу, інтуїцію, власний досвід. **Мистецтво управління** саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до:

- особливостей власного характеру; особливостей підлеглих; особливостей відповідної сфери діяльності.

1.2 Функції менеджменту.

Завдання менеджменту на державній службі є відправним моментом для визначення обсягу та напрямків управлінських робіт, які забезпечують їх досягнення. Мова йде про функції менеджменту, які є частиною будь-якого процесу управління в незалежності від особливостей тієї чи іншої організації. Функція управління - це область роботи, яка включає сукупність рішень, дій або процесів, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт.

Виділяють наступні функції менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль.

Планування - етап процесу управління, що визначає цілі (організації, колективу, особистості), найбільш ефективні методи і засоби, необхідні для досягнення цих цілей, і систему показників, що визначають хід робіт з досягнення поставлених цілей.

Отже процес планування дозволяє формувати цільові установки організації й використовувати систему показників діяльності, необхідну для контролю результатів. Крім того, планування забезпечує чітку координацію зусиль всіх структурних підрозділів і таким чином зміцнює взаємодії керівників різних підрозділів організації. Це означає, що планування - безперервний процес вивчення нових шляхів і методів удосконалення діяльності організації. Тому плани на сучасному етапі розвитку держави не повинні носити директивного характеру. Вони мають змінюватися у відповідності з конкретними ситуаціями. Важливою частиною планування є прогнозування, тобто складання прогнозів, які характеризують можливі напрямки розвитку організації.

Основні етапи планування :

- Постановка мети;
- Визначення висхідних передумов;
- Вибір найкращої альтернативи;
- Висновки та виконання плану.

Організація - друга функція управління, спрямована на створення необхідних умов для досягнення цілей. Це процес налагодження роботи. На відміну від організації як структури, організація як етап управлінської діяльності являє собою процес налагодження всієї роботи. Його мета - упорядкування роботи як самого менеджера, так і його підлеглих.

Основними її завданнями є формування структури об'єкту управління, режиму його праці, а також забезпечення всім необхідним для продуктивної роботи - персоналом, матеріалами, технікою, приміщенням та інше.

А також створення умов для формування такої культури об'єкту управління (державної організації), яка характеризується високою чутливістю до змін зовнішніх умов. Головне при цьому - робота з персоналом, розвиток стратегічного мислення у свідомості керівників, підтримка робітників, схильних до творчості, нововведень, які беруть на себе відповідальність за вирішення тих чи інших проблем розвитку організації.

Мотивація - комплекс заходів щодо стимулювання діяльності людини чи колективу, спрямована на досягнення індивідуальних чи загальних цілей організації.

Виконуючи цю функцію, керівники повинні постійно впливати на фактори результативної роботи членів колективу (різноманітна робота за змістом, підвищення кваліфікації, задоволення роботою, підвищення відповідальності, підвищення заробітної плати, можливості проявлення ініціативи і т. ін.).

Контроль - це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж вони стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності. Така управлінська діяльність, пов'язана з оцінкою обсягу результатів роботи організації і окремих її підрозділів.

До головних інструментів функції контролю відносяться : спостереження, перевірка всіх аспектів діяльності організації в цілому і її підрозділів, аналіз кінцевих результатів.

Контроль - один з найважливіших елементів зворотного зв'язку. За його даними проводиться редагування планів і прийнятих раніше рішень. Ефективний контроль повинен мати стратегічну спрямованість, бути своєчасним і досить простим. Остання вимога особливо важлива на сучасному етапі розвитку державної служби, коли організації намагаються будувати свою роботу на принципі довіри, що забезпечує необхідність значного скорочення контрольних функцій.

Для успішного виконання функцій управління необхідно раціонально розподілити їх між підрозділами організації і, що найбільш важливо, координувати їх діяльність. Це основна задача першого керівника і його заступників. Головна задача координації - досягнення узгодженості в роботі всіх підрозділів організації шляхом встановлення раціональних зв'язків комунікацій.

1. 3 Поняття принцип менеджменту.

Менеджмент є специфічним видом трудової діяльності людини, яке підпорядковується своїм специфічним законам і з закономірностями та принципами.

Категорії «закон» та «закономірність» відносяться до однієї групи. Як і закони, закономірності встановлюють загальні, суттєві та необхідні зв'язки між явищами, що вивчаються. Різниця, що трапляється у використанні категорій «закон» та «закономірність», пояснюється характером і рівнем розвитку науки. В теорії управління закономірність розглядають як первісне формування закону на початку його теоретичного

осмислення та дослідження. Виявлення та строге формулювання об'єктивних закономірностей у теорії управління можливі та необхідні. Це пояснюється особливостями розвитку самої теорії управління від простого опису явищ до їх пояснення та передбачення та практикою управління.

Закономірності менеджменту займають центральну ланку вітчизняної теорії управління. На відміну від емпіричного підходу, науковий підхід до управління ґрунтується на врахуванні потреб об'єктивних закономірностей його розвитку.

Принцип (від лат. — початок, основа) — основні правила поведінки, діяльності, протікання процесу, структурування процесу.

Принцип взагалі визначається як правило, яким слід керуватися в процесі управління організацією (підприємством). Сукупність правил, норм поведінки, установок, що, на відміну від законів, створюються людьми, є основою принципів менеджменту. Принципи постійні і мають обов'язковий характер.

Таким чином, принципи керування можна представити як основні ідеї, закономірності, правила поведінки керівників по здійсненню управлінських функцій. Інакше кажучи, це правила реалізації закономірностей управління, якими керуються управлінці в практичній діяльності з керівництва організаціями та підприємствами. На практиці одна закономірність може бути реалізована на підставі декількох принципів.

Існує кілька підходів до класифікації принципів менеджменту.

Уперше принципи раціонального управління були сформульовані в 1912 р. американським менеджером Г.Емерсоном А.Файоль, автор «теорії адміністрування» висловив думку про те, що кількість принципів керування необмежена.

Всі принципи повинні ґрунтуватись на законах розвитку суспільства і управління, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління і мати правове оформлення.

Визначальну роль у використанні економічних законів відіграє управління. Впливаючи на людей, поєднуючи, координуючи їхню працю, управляюча система (суб'єкт управління) повинна строго враховувати вимоги економічних законів. В іншому випадку неможливе ефективне досягнення цілей керування. Управління виступає як основний засіб використання економічних законів у процесі діяльності людей.

Принципи, як і функції менеджменту, мають економічний зміст, тому що використовуються закони при формуванні механізму і методів управління, при удосконаленні організаційних структур управління.

Основні економічні закони, на які спираються принципи менеджменту:

2. *Закон відповідності виробничих відносин характеру продуктивних сил.* Потребує приведення у відповідність базису і надбудови, тобто відносини керування повинні відповідати досягнутому рівню й умовам виробництва. Цей закон припускає систематичну роботу з удосконалювання функцій і структур керування, посилення інтенсифікації процесів керування.

Отже, економічні закони визначають принципи управління.

У принципах менеджменту узагальнені пізнані закони і закономірності, виправданий досвід управління. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії, виступають, як правило, і норму управлінської діяльності. Набір принципів, які застосовуються в практиці управління, часто називають ідеологією менеджменту. Їх також вважають основою існуючої в суспільстві управлінської культури.

За своєю суттю принцип не виключає варіантів та вибору, оскільки найчастіше заснований на поєднанні крайніх засад, але він визначає і обмежує той набір варіантів, з яких потрібно зробити вибір. Досвід показує, що в разі ігнорування принципів або виходу за зазначені ними межі в управлінні створюється напружена ситуація, яка веде до невдач в управлінській діяльності. Знання принципів і врахування їх у практичній діяльності є умовою ефективного управління.

Прийняття всіма учасниками управлінського процесу принципів до керівництва створює можливість передбачати наслідки рішень, які приймаються.

Принципи наукового управління Ф.Тейлора

Ф.Тейлор вважав, що менеджери повинні думати, а робітники працювати. Це приводило до появи великого числа менеджерів і поглибленої спеціалізації на основі операційного розподілу праці.

Принципи організації виробництва Г.Форда

Основні положення теорії наукового управління розвинув і використав у масовому виробництві Г.Форд, який винайшов і вперше впровадив конвеєр. Широке використання машин, глибокий розподіл праці робітників дали змогу Г.Форду досягти найвищої на той час продуктивності з мінімальною собівартістю продукції.

Принципи адміністративного управління А.Файоля

У 1916 р. Анрі Файоль уперше виклав свою повну теорію менеджменту, сформулювавши її основні принципи та функції. Файоль запропонував 14 принципів управління, з використанням яких пов'язував успіх організації

1) розподіл праці; 2) невіддільність влади і відповідальності; 3) дисципліна, що обов'язкова для всіх і яка передбачає взаємоповагу керівництва і підлеглих; 4) єдиного керівництва (діяльність повинна організовуватись одним керівником у відповідальності єдиного плану); 5) єдиноначальність (надходження і виконання наказів від одного керівника);

6) підпорядкування особистих інтересів загальним; 7) справедлива для всіх винагорода;

8) централізація; 9) ієрархія, що передбачає мінімізацію управлінських шаблів і корисність горизонтальних комунікацій (скалярний ланцюг); 10) порядок, в основі якого покладено принцип «кожному своє місце і кожен на своєму місці»; 11) справедливість, що забезпечується відданістю (лояльністю) персоналу і об'єктивністю адміністрації; 12) стабільність персоналу, адже плинність кадрів — це наслідок недосконалого управління; 13) ініціатива, що потребує від керівника стимулювання і приборкання власної гордості; 15) корпоративний дух (єдність всіх працюючих в досягненні мети).

Файоль розробив «елементи менеджменту»: планування, організація, розпорядження, координація, контроль. Він визначив функції менеджменту: технічну (вдосконалення технологічного процесу); комерційну (закупка, продаж, обмін факторів і результатів виробництва); фінансову (накопичення, пошук і ефективне використання грошових коштів); захисту життя особи і власності людей; бухгалтерську (проведення статистичних спостережень, інвентаризацій, складання балансів тощо); адміністративну (вплив на працівників).

Ідея універсальності, пристосування принципів менеджменту до будь-якого виду підприємництва знайшла своїх прихильників не тільки у Франції. В Англії вона була поширена Лінделлом Урвіком (1908-1975), в Америці - Дж.Д.Муні (1892-1960).

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, А.Файоль вважав, що застосування цих принципів на практиці повинно мати гнучкий характер, залежати від ситуації, в якій здійснюється управління.

Крім цього, А. Файоль сформував основні вимоги до менеджерів: здоров'я і фізична бадьорість, розум та інтелектуальні здібності; високі моральні якості (наполегливість, енергія, відчуття обов'язку); освіченість, управлінські здібності (передбачення, вміння планувати, організаційні навички, мистецтво об'єднувати і спрямовувати зусилля багатьох людей, здійснювати контроль діяльності підлеглих); загальна поінформованість з усіх суттєвих функцій організації. Теорію А.Файоля розвинув Л.Урвік. Зокрема, серед управлінських функцій поряд із плануванням, організацією, координацією і контролем він виділив добір кадрів, керівництво, складання бюджету організації. Л.Урвік також сформулював вимоги до побудови формальних організацій структур, які не втратили актуальності й досі: добір кадрів згідно зі структурою; створення спеціального і «генерального» штабу; створення функціональних підрозділів в організаціях; чітке визначення прав і відповідальності посадових осіб в організації; спеціалізація в апараті управління та ін.

Принципи продуктивності Г.Емерсона

Генрі Емерсон сформулював 12 принципів продуктивності: 1. Вихідний пункт управління - це чітко поставлена і сформульована мета. 2. Здоровий глузд у визначенні помилок і пошуку їх причин. 3. Компетентне консультування на основі залучення професіоналів з метою удосконалення управління. 4. Дисципліна, забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням. 5. Справедливе ставлення до персоналу. 6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.

7. Диспетчеризація робіт. 8. Складання і використання норм, розкладів, що сприяють пошуку і реалізації резервів. 9. Нормалізація умов праці. 10. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх використання, у регламентуванні часу. 11. Застосування письмових стандартних інструкцій. 12. Винагорода за продуктивність праці.

Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика.

Сучасні принципи менеджменту можна поділити на **загальні**, дія яких поширюється на всі організації і всю систему управління, і **особливі (часткові)**, тобто ті, які стосуються тільки окремих частин, елементів системи управління. До загальних принципів відносяться:

Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні передбачає необхідність вмілого використання *єдиноначальності і колегіальності*. Під *єдиноначальністю*, наприклад, розуміють надання вищому керівництву організацією (підприємством) такої повноти влади, яка необхідна для прийняття рішень, і персональної відповідальності за доручену справу.

Колегіальність передбачає вироблення колективного рішення на основі думок менеджерів різного рівня і насамперед виконавців конкретних рішень – керівників підрозділів організації (підприємства). Колегіальність підвищує об'єктивність рішень, які приймаються, їх обґрунтованість і сприяє успішній реалізації таких рішень. Але слід мати

на увазі і те, що прийняття колегіальних рішень на практиці здійснюється набагато повільніше, ніж індивідуальних.

Принцип оптимального поєднання централізації в управлінні являє собою концентрацію влади, прийняття рішень на верхніх рівнях керівництва.

Децентралізація – це делегування прав, а водночас і відповідальності на нижчих щаблях управлінської ієрархії.

Слід мати на увазі і те, що поняття оптимальної централізації і децентралізації не виключають одне одного: вони лише виражають різний ступінь розподілу влади, прав і відповідальності, контролю по вертикалі управління. Децентралізація не може розглядатися поза зв'язком з централізацією.

Проблема поєднання централізації і децентралізації в менеджменті полягає в оптимальному розподілі повноважень при прийнятті управлінських рішень. У формальному відношенні це насамперед розподіл повноважень по вертикалі системи керування і делегування повноважень у процесі керування.

Централізація виражає таку побудову системи керування і таку організацію її функціонування, при яких існує безперервна, постійно діюча і досить стійка підпорядкованість кожної нижчестоящої ланки керування вищестоящому. Централізація керування стосується не всіх напрямів діяльності нижчестоящих ланок, а лише головних, які забезпечують керуючий вплив. Повна централізація неможлива.

За оперативно-господарськими напрямками діяльності нижчестоящі ланки діють самостійно (децентралізовано).

Важливо, на якому рівні ієрархії приймається рішення, для якого рівня воно призначене, як далекі між собою рівні прийняття і безпосередньої реалізації рішення. Чим вищий рівень, на якому приймається рішення, і нижчий ступінь, для якого воно призначено, тим вищий рівень централізації виробництва.

Принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні відображає певне втручання держави в господарську діяльність. Будь-яке сучасне суспільство представлене державою, яка здійснює правову регламентацію управління тією чи іншою діяльністю організацій, визначаючи ступінь господарської (комерційної) самостійності.

Принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва є відображенням діалектичного взаємозв'язку політики і економіки. Цей принцип передбачає обов'язкове знання, оцінку і врахування суспільно-політичної ситуації при прийнятті господарських рішень та їх можливих наслідків в усіх ланках суспільства.

Принцип поєднання права господаря і участі робітників в управлінні (принцип демократії) виходить з того, що управління є функцією власності. Завжди управляє той, хто є власником.

Тому дуже важливо, особливо на сучасному розвитку ринкових відносин, подолати відчуження робітника від власності, створити умови для розвитку в ньому почуття господаря. Для цього використовуються різні методи: акціонування або корпоратизація державної чи індивідуальної власності, участі у прибутках, самоврядування в робочих групах та ін.

Принцип оптимального поєднання галузевого і територіального підходів до управління полягає в тому, що будь-яке виробництво чи реалізація товарів, послуг здійснюються на відповідній території. Тому управляти потрібно з урахуванням як одного, так і іншого. Галузевий інтерес виробництва, реалізація товарів, послуг, зумовлений досягненням найвищої продуктивності праці в галузях, часто веде до утиснення інтересів території.

Галузеве керування — керування складним комплексом виробничих об'єднань, підприємств, організацій, що забезпечують задоволення суспільних потреб у певних видах продукції або послуг.

Дисципліна передбачає суворе дотримання досягнутих між керівництвом організації та її працівниками угод. Дисципліна також передбачає обов'язкове для кожного працівника організації підпорядкування встановленому порядку і правилам.

Висока дисципліна забезпечує ефективне функціонування всіх елементів організації, об'єднує людей в єдиний процес, перетворюючи індивідуальні робочі сили в сукупну робочу силу. Окрім цього, належна дисципліна — це залог підвищення ефективності діяльності всіх ланок організації.

В умовах функціонування організацій різних форм власності, стимулювання ініціативи і підприємливості, затвердження принципів плюралізму і демократії в усіх сферах життєдіяльності суспільства зростає роль дисципліни і відповідальності в системі управління суспільними відносинами.

Стабільність робочого місця для персоналу та його винагорода суттєво знижує плинність кадрів і одночасно сприяє підвищенню ефективності їх роботи. Наприклад, посередній керівник чи робітник, що тримається за своє місце, кращий за талановитого, який не дорожить своїм місцем.

Сутність принципу винагороди персоналу полягає в тому, що всі працівники організації мають своєчасно отримувати належну винагороду за свою роботу.

Науковий підхід до управління передбачає організацію управлінської діяльності згідно теоретичних основ управління, використання сучасних принципів і методів впливу на об'єкти управління, які відображають закони суспільного розвитку, а також обов'язкове використання в практиці управління результатів наукових досліджень систем та об'єктів управління.

Останнім часом набувають все більшої значущості такі принципи управління.

3. Принцип **пропорційності** полягає в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих процесів. Пропорційність характерна для розвитку всієї економіки і для кожного підприємства. У зв'язку з динамікою розвитку на всіх рівнях керування міняється співвідношення окремих його частин і підсистем. Але ці зміни повинні відбуватися пропорційно. Пропорція важлива не тільки в економіці в цілому, а й усередині підприємства:

а) між основним і допоміжним виробництвом; б) між виробничими цехами і дільницями (заготівельний цех, складальний і т.д.); в) між керуючими і керованою системами; г) організація праці (між професіями, кваліфікаціями).

Якщо неправильно організована робота і система керування, процес керування зводиться до ліквідації наявних диспропорцій, які через якийсь час знову виникають. Це призводить до зростання управлінського апарату, зайнятого, головним чином, оперативним керуванням, регулюванням.

Контроль за дотриманням пропорційності й оптимальної співвідносності в роботі окремих підрозділів — найважливіше завдання керування в організації.

4. Принцип **плановості**. Трудова діяльність характеризується свідомо регульованою доцільністю. Доцільність і є зародок планомірної організації виробництва. Суть принципу полягає у встановленні основних напрямів і пропорцій розвитку організації в перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) усі ланки організації. План розглядається як комплекс економічних і соціальних завдань, які треба буде розв'язати в майбутньому.

5. Принцип **демократизації** управління — участь працівників у керуванні організацією. Форма такої участі різна: часткова оплата праці; різноманітні затрати; єдине адміністративне керування; колегіальне прийняття управлінських рішень.

Під єдиноначальністю розуміють наявність у підлеглого тільки одного керівника (начальника). Відповідно до цього принципу, працівник повинен одержувати повноваження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед цією людиною. Згідно Клоду Джорджу-молодшому, концепція формального ланцюга команд була вперше застосована євреями ще в 1491 р. до н.е. За Біблією: людина повинна мати тільки одного хазяїна. Керівники вже тоді розуміли, що для забезпечення ефективності команд відносини між підлеглими і начальником повинні бути простими і ясними. Це, можливо, найстаріший установлений принцип організації. Протягом сторіч у незліченній безлічі організацій принцип єдиноначальності підтвердив свою цінність як координуючий орган.

Постійний контроль за діяльністю всіх ланок організації здійснюється на основі зворотного зв'язку. По суті, це одержання інформації про результати впливу керуючої системи на керовану систему шляхом порівняння фактичного стану з заданим. По каналах зворотного зв'язку інформація про роботу керованої системи безупинно надходить у керуючу систему, що має можливість коригувати хід управлінського процесу.

Принцип **стійкості і мобільності** системи керування припускає, що при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища організації система менеджменту не повинна перетерплювати корінних змін. Стійкість визначається, насамперед, якістю стратегічних планів і оперативністю керування, пристосованістю системи менеджменту, насамперед, до змін у зовнішньому середовищі.

На основі систематичного виявлення і вивчення в діяльності організацій стійких взаємозв'язків і закономірностей уточнюються діючі і формуються нові принципи менеджменту. Так, застосовують й інші, підтверджені практикою принципи управління, а саме: між розглянутими принципами існує тісний взаємозв'язок; жоден з принципів не існує сам по собі, але кожен із них підтримує і зміцнює решту, водночас підтримуючись й зміцнюючись ними (спрацьовує так званий синергетичний ефект); значущість принципів і сам їх набір у практичному застосуванні конкретного підприємства може бути різним, оскільки кожна організація унікальна; вони залежать від місії підприємства, профілю діяльності, обсягів виробництва, складності продукції, контрагентських зв'язків, широти асортименту продукції чи послуг тощо.

Тема 2. Мотивація праці в державному управлінні.

1. Поняття і сутність мотивації.

2. Теорії мотивації.

2.1. Поняття і сутність мотивації

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Із цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

усвідомлення того, що спонукає працівника до праці; розуміння того, як направити ці спонукування в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають спонукування як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби поділяють на:

потреби першого роду (первісні), які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо); потреби другого роду (вторинні), які носять соціально - психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукування. Отже, спонукування – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути: задоволена; частково задоволена; незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукування (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому сутність мотивації у організації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукування людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під винагородженням розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;

зовнішнє – його працівник отримує від організації (зарплата, просування службою, пільги, привілеї тощо).

2.2. Теорії мотивації

1. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

М.Туган –Барановський одним із перших в світі розробив чітку класифікацію потреб. Видатний український вчений виділив 5 груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру. М. Туган – Барановський особливе значення надавав раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам. Він відштовхувався від Канта та Фіхте і відзначав значимість духовності у розвитку економіки.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу ґрунтується на тезах:

потреби людини мають ієрархічну структуру (пріоритетність) - поведінка людини визначається найсильнішою на даний момент потребою; найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення; за одночасного існування кількох сильних потреб домінують потреби нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в

певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня. Потреби першого порядку (фізіологічні, базові) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці. Після прийнятного у певному суспільстві задоволення базових потреб для даного працівника набувають значення потреби наступного рівня – потреби у безпеці. Такі потреби означають, що базові потреби задовольнятимуться і надалі. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством у профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

потреби в належності - це потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо); потреби в повазі - потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми); потреби в самореалізації - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації.

Теорія потреб Девіда МакКлелланда пропонує інші три види потреб: потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких досягнень). Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них; потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, “мати вагу”; **потреби в належності**, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця; має чіткий і швидкий зворотній зв'язок (для виявлення прогресу у виконанні роботи); характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

За результатами своїх досліджень Д. МакКлелланд зробив такі висновки:

- люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній; висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера; потреби в належності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в належності; у підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

Теорія ERG Клейтона Альдерфера так само як і теорія А. Маслоу стверджує, що потреби людини мають ієрархічну структуру.

Проте, в теорії ERG: по-перше, виділені лише три групи потреб працівника :

- потреби в існуванні (existence), - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;
- потреби в спілкуванні (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;
- потреби в зростанні (growth) - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

по-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер

повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

Теорія мотиваційної гігієни розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних опитування, мета якого полягала у визначенні ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила вирізнити дві групи факторів фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву "дійсних (істинних) мотиваторів"; фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи. Такі фактори називаються "гігієнічними". На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не слід протиставляти. Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі не спроможні мотивувати людину. У кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформулювати нейтральне ставлення до роботи. Задоволеність роботою спричиняють лише мотиваційні фактори.

Отже, згідно теорії "мотиваційної гігієни", для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.

Теорія Х та Y Мак-Грегора.

Теорія Х стверджує, що працівники мають вроджену схильність до ліні і уникають роботи за найменшої можливості. Як наслідок цього виникає необхідність ретельного контролю над працівниками. Для цього потрібна ієрархічна структура зі зниженою нормою управління (кількість працівників, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера) на кожному рівні.

Згідно з цією теорією головним мотиватором є гроші. Менеджери що використовують цей підхід стають перешкодою на шляху до підвищення продуктивності персоналу та змінення їх морального духу.

Теорія Y

Теорія Y стверджує, що працівники мають амбіції та внутрішні стимули, прагнуть взяти на себе більше відповідальності і здійснювати самоконтроль та самоуправління. Вважається, що працівники отримують задоволення своїх обов'язків, пов'язаними як з розумовою так і з фізичною працею. Отож, виникає необхідність створення гнучкої системи, де пріоритетом будуть можливості для розвитку працівників, а не правила.

Мотиватором виступає задоволення від виконаної роботи, а не матеріальна винагорода.

У. Оучі у свою чергу розробив теорію « Z », відповідно до якої основою успіху працівників є віра в загальні цілі, сумлінність, довірчі взаємини, взаємопідтримка, узгодженість дій. Головна відмінна риса теорії « Z » - обґрунтування колективістських принципів мотивації. Відповідно до цієї теорії, мотивація працівників повинна виходити з цінностей «виробничого клану», тобто підприємства як однієї великої родини, одного роду. Ці цінності вимагають розвитку у співробітників - за допомогою відповідної організації та стимулювання - відносин довіри, солідарності, відданості колективу і загальним цілям, задоволеності працею і перебуванням на підприємстві (в корпорації), продуктивності праці.

2. Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:

сприйняття працівником конкретної ситуації; очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією; оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки. До процесних теорій мотивації відносять, зокрема: теорія очікувань (сподівань) В. Врума; теорія справедливості С. Адамса; модель Портера - Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

- наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ($Z - P$). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає; реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P - B$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію; цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($B - U$).

Співвідношення зазначених трьох факторів і їх вплив на рівень мотивації в цілому "теорія сподівань" тлумачить так: якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Теорія справедливості С. Адамса передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості. В теорії справедливості вирізняють такі основні складові:

працівник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;

об'єкт порівняння – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

"виходи" – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);

"виходи" – все те що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, у працівника виникає відчуття несправедливості.

Теорія Аткинсона виходить з того, що поведінка працівника є результат взаємодії індивідуальних якостей особистості та ситуації, її сприйняття. Кожна людина прагне до успіху, уникає невдач, і має два відповідних мотиву: мотив успіху і мотив, що спонукає уникати невдачі. Ці мотиви досить стабільні і формуються в процесі навчання і роботи. У них виявляється прагнення людини до певного рівня задоволення потреб.

Крім особистих якостей, що виражаються у двох зазначених мотиви, на поведінку людини впливають дві ситуативні змінні: ймовірність успіху, з якою працівник очікує завершення своєї діяльності, і привабливість успіху (цінність стимулу) для індивіда. При цьому привабливість успіху прямо пов'язана з ймовірністю успіху за формулою . Це означає, що чим вище ймовірність успіху, тим нижче його привабливість. Наприклад, якщо співробітник впевнений, що його відділ виконає завдання незалежно від його власних зусиль, і він разом з усіма отримає винагороду, то привабливість виконання завдання буде для нього мінімальною.

Модель Портера-Лоулера - комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані

результати; винагородження; ступінь задоволення. Відповідно до моделі Портера-Лоулера: рівень зусиль, що витрачаються залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою; на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці; досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо. Модель Портера - Лоулера дозволяє зробити такі висновки: результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці; мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Тема 3 . Керівництво і лідерство в управлінській діяльності.

- 1.Поняття, сутність керівництва та лідерства.
- 2.Теорії управління.

3.1.Поняття, сутність керівництва та лідерства.

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, у процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого авторитарного до найменшого (ліберального) утручання в діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, щоб забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера.

За словами Дж. Пітера Лоуренса: "Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність".

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Для розуміння сутності лідерства важливо спочатку усвідомити сутність таких категорій:

- 1) повноваження;
- 2) вплив;
- 3) влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Вплив - це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Можливість впливати на поведінку інших людей і називається **владою**.

Чим відрізняються категорії «повноваження» і «влада»? **Влада лише частково визначається повноваженнями.**

Повноваження дають керівникові владу над підлеглими. Зокрема, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях як:

підвищення заробітної плати; просування по службі; робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він залежить від них у питаннях:

отримання необхідної для прийняття рішень інформації; встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів; здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий «баланс влади».

Вирізняють такі основні форми влади (див. **рис. 1**).

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, щоб мати можливість впливати на них.

Основними засобами такого впливу є переконання й залучення до участі.

Переконання ґрунтується на владі прикладу та владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є: повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

<u>Основні форми влади</u>
<u>Влада, яка базується на примушенні</u> – виконавець вірить, що керівник має можливість покарати так, що завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця
<u>Влада, яка базується на винагороді</u> – виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити його життєві потреби
<u>Експертна влада</u> – виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця
<u>Еталонна влада (влада прикладу)</u> – характеристики або властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на нього
<u>Традиційна влада</u> – виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх
<u>Переконання</u> – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо
<u>Вплив через участь</u> – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією

Рис.1

Залучення до участі. Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль, щоб нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (владі, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття “лідерство”.

Лідерство – це **здатність** чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

3.2.Теорії лідерства

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях із цього питання можна вирізнити три підходи: підхід із позиції особистих якостей керівника; поведінковий підхід; ситуаційний підхід.

Підхід із позицій особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є: визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні; визначення способів виховання таких особистих якостей.

В межах підходу з позицій особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; упевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам; один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

На підставі цього дійшли висновку, що ***людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.***

Поведінковий підхід. Згідно поведінкового підходу до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, ***як керівник поводить себе зі своїми підлеглими.*** Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.

Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються: особисті якості керівника; особисті якості підлеглих; завдання та дії, які вони виконують тощо. Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль даного конкретного керівника виступає як позиція на континуумі. Отже будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму.

Тема 4. Комунікації, ділове спілкування та управління конфліктами

1. Комунікативні конфлікти їх структура та причини.
2. Управління конфліктом.
3. Стрес як наслідок конфлікту.

4.1 Комунікативні конфлікти їх структура та причини.

Конфлікт — це процес, в якому спостерігається відсутність згоди між двома або кількома сторонами, це боротьба, протиставлення, зіткнення сторін, викликане неузгодженістю інтересів, намірів, ідей, мотивів.

Оскільки поняття конфлікту є явищем психологічним, але викликаним певними організаційними чинниками, при вивченні цього питання доречно звернутися до літературних джерел із психології. Зокрема, виходячи з психологічної сутності конфлікту, його можна розглядати як один з типів важких ситуацій, що виникають у процесі життєдіяльності людини і соціальної групи. Таким чином, доцільно буде ознайомитися з ознаками важких ситуацій, їх класифікацією, з'ясувати, чим вони відрізняються від простих.

Варто також докладніше зупинитися на такій специфічній реакції особистості на важку ситуацію, як психічна напруженість, оскільки її рівень залежить від психологічної стійкості людини у важких ситуаціях.

Зрозуміло, що уникнути конфліктів неможливо, вони є постійними супутниками нашого повсякденного життя. Але й залишати конфлікти без уваги не можна, бо, розростаючись, переходячи з міжособистісного в міжгруповий, а потім в загальноколективний, конфлікт може призвести до непередбачуваних руйнівних наслідків. Тому треба управляти конфліктами, а для цього - вивчати їх, досліджувати джерела їх виникнення, типові моделі й етапи розвитку.

Оскільки саме керівник є тією інституцією, яка повинна нейтралізувати конфлікт, особливого значення набуває аналіз помилкових дій керівника, що призводять до деструктивних конфліктів (порушення службової етики та трудового законодавства, несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їх праці тощо).

Позиція керівництва або будь-якого працівника відносно конфліктів і їх відповідна поведінка мають полягати в діяльності спрямованій на запобігання конфліктам і управління конфліктами, що вже виникли. Вирішення конфлікту передбачає ліквідацію джерела конфлікту, а врегулювання — зупинення конфліктних дій за допомогою компромісів та переконання. Вихідним моментом ефективного розв'язання конфліктів є їх діагностика — збір та аналіз різнобічної інформації про конфлікт.

Суб'єктами діяльності з відвернення конфліктів в організації є вище керівництво, що визначає загальні положення функціонування цього підрозділу в системі; керівники підрозділів, які окреслюють загальну лінію реагування на конфлікти та здійснюють управління ними; трудовий колектив, здатний виконувати виховні та регулятивні функції. Але найважливішу роль у цьому процесі відіграє керівник підрозділу, до якого ставляться певні вимоги: здатність до аналізу соціальної ситуації, знання психології людей та закономірностей їх поведінки, особиста витримка, вміння вести індивідуальні бесіди і переговори, наявність достатньої влади та авторитету.

4.2. Управління конфліктом.

З метою ефективного вирішення конфлікту необхідно вибрати одну з п'яти типових стратегій поведінки (ураховуючи особливості характеру і поведінки людей, охоплених конфліктом), кожна з яких ефективна в різних конфліктних ситуаціях.

Особливу увагу слід звернути на трудовий конфлікт як вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини й умови їхнього забезпечення, — це ширше поняття, ніж трудовий спір, бо крім зіткнення у сфері трудових правовідносин він часто являє собою зіткнення інтересів. Щоб ефективно вирішувати трудові конфлікти, треба глибоко розуміти їх причини, застосовувати різні підходи та методи для їх розв'язання.

Практика свідчить, що конфлікти у своєму розвитку безперервно трансформуються в напрямі кульмінації і розв'язання.

Тому при вивченні природи конфлікту потрібно виходити саме з того, що конфлікт — це конкуруюча боротьба, що виникає через дефіцит влади, статусу чи засобів, необхідних для задоволення цінностей і потреб. Вона передбачає нейтралізацію або знищення цілей суперників, а іноді і їх самих. При цьому слід відрізнити конфлікт як засіб досягнення певного результату і конфлікт як самоціль. Перші, так звані реалістичні конфлікти стимулюються, як правило, досягненням певних цілей. Інші типи конфліктів обумовлені необхідністю зняття напруги в обох чи в однієї з конфліктуючих сторін. Альтернативні підходи тут стосуються лише вибору супротивника чи зняття напруги.

Поведінка в конфліктній ситуації може залежати від спрямованості конфлікту і виявлятися як кооперативний чи конкурентний вплив. Співробітник, що дотримується першого типу поведінки, схильний позитивно оцінювати успіхи інших, полегшувати виконання їхніх дій. Співробітник конкуруючого типу поведінки займає протидіючу позицію, негативно сприймаючи успіхи іншого, блокуючи його дії і відкидаючи можливі альтернативи. Такий тип поведінки проявляється найчастіше тоді, коли ймовірність досягнення цілей співробітниками обернено взаємозалежна: успіх одного обов'язково призводить до поразки іншого.

Передконфліктна ситуація виникає, коли працівник упевнюється в тому, що його конкретні потреби і прагнення не можуть бути задоволені внаслідок певних дій керівника. Найчастіше міжособистісна конфліктна ситуація створюється в умовах несумісності здібностей, мотивів і цілей діяльності окремих працівників.

Конфлікт, що виник, відбивається на діяльності людини, викликає значне зменшення продуктивності праці. Потрапивши в конфліктну ситуацію, працівник перебуває в стані емоційної напруженості, нервового розладу, стресу.

З матриці оцінювання постадійного управління ситуаціями, в якій всі управлінські ситуації розподілені за ступенем керованості на конфліктні (зіткнення інтересів), важкі (перешкоди, що необхідно подолати), несприятливі (умови, що потрібно змінити), сприятливі (можливості, які не варто втрачати) і оптимальні (ресурси, які необхідно залучити для забезпечення ділового успіху), видно, які типи ситуацій може вирішувати керівник, скільки їх може виникати, у якій мірі вони можуть бути подолані або використані в інтересах справи. Конфліктні ситуації можна звести до важких, важкі — до несприятливих, несприятливі — до сприятливих, сприятливі — до оптимальних.

4.3. Сутність та природа стресу, його вплив на особистість.

Стрес — це стан напруження, який виникає в людини внаслідок сильного зовнішнього впливу. Сукупність захисних реакцій організму людини при стресі називають адаптаційним синдромом.

Формула стресу — «діяльність — перенавантаження — негативні емоції» — психологічно виявляється в «перегріві» системи внутрішньої саморегуляції поведінки особистості, що працює «під високим навантаженням». Стрес на роботі виникає в результаті підвищених вимог до особистості (ліміт часу, розширення фронту робіт, упровадження нововведень тощо), але виявляється залежно від того, наскільки особистість психофізіологічно і морально стійка до перевантажень і як довго вона може витримувати їх. У кожного є своя індивідуальна межа тимчасового тиску стресу. Одні можуть витримувати великі перевантаження тривалий час, адаптуючись до стресу, інші не можуть, тому що навіть невеличке додаткове навантаження може їх вибити з колії. А є люди, яких стрес стимулює, що тільки і можуть працювати з повною віддачею саме в умовах стресу. Ці три позиції менеджерів і працівників стосовно стресу можна визначити так: «стрес вола» — для тих, хто до нього адаптується; «стрес кролика» — для тих, хто уникає його; «стрес лева» — для тих, кого стресові ситуації мобілізують.

Якщо стрес продовжує наростати, то через певний час працездатність особистості буде знижуватися. У процесі наростання стресу розрізняють три фази: 1. Фаза мобілізації, коли зростає інтенсивність реакції, підвищується чіткість та прискорюються інтелектуально-пізнавальні процеси. 2. Фаза дезадаптації, коли виникає реакція гальмування, що виявляється насамперед у зниженні якості виконання; у поведінці з'являється неорганізованість; порушуються інформаційні та комунікативні канали спілкування; зникає чіткість передавання інформації, зростає її помилкове розуміння; ускладнюється орієнтація в ситуації, недостатньо враховується її мінливість; приймаються рішення, які майже не враховують результати і наслідки ситуаційних змінних. 3. Фаза дезорганізації, коли з'являються «провали», «пустоти» і «перерви» в усвідомленні ситуації, що руйнує поведінкову організацію індивіда, призводячи до втрати контролю за ситуаціями. Особистість уже не може здолати проблеми, що перед нею постають. У поведінці різко зростають розлагодженість, метушливість і розгубленість, тому що в мисленні хаотично виникають такі «точки» гальмування, що «зсередини» захищають особистість від психологічного перевантаження. Їх стає все більше і більше, що й викликає в людини стан млявості, апатії, розслабленості, пасивності, безнадійності.

Важливо навчитися пом'якшувати удари стресових чинників (стресорів), а для цього потрібно їх уміти розпізнавати заздалегідь, не допускаючи в орбіту своєї управлінської діяльності.

Від стресових станів, що виникають у процесі роботи, важливо відрізнити фрустраційні стани особистості, що характеризуються переживаннями зриву надій. Фрустрація описується формулою: «потреби — блокування — негативні емоції».

У стані фрустрації особистість може поводитися або агресивно, або замкнутися в собі, впасти на певний час у стан депресії. Фрустраційні переживання виявляються тим інтенсивніше, чим сильнішим був потяг особистості задовольнити свою потребу і чим ближчою була така можливість. Проте фрустрація може стимулювати намагання особистості перебороти «блокування» або в обхідному маневрі, або в лобовому наступі.

Під час подолання фрустрації зіштовхуються два психологічні підходи до самоорганізації ділової поведінки, які можна виявити у відповідях на питання: «Чому людина помиляється, але часто досягає успіху?» і «Чому помиляється той, хто часто не досягає успіху?», тобто перші менеджери психологічно підготовлені до досягнення успіху, а другі — психологічно не підготовлені до можливих невдач.

Тема 5. Етика та етикет в управлінні.

1. Визначення поняття етики та етикету.

2. Принципи службового етикету.

5.1. Визначення поняття етики та етикету.

Сучасний період глобалізації, розвитку комунікації, діалогу культур вимагає посилення уваги до дотримання норм етики та етикету.

Етика (з грецьк. *ethos* – норов, звичай, характер) – система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини.

Етика – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті та поведінці людини.

Мораль (з лат. *moris* – норов, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

Функції моралі: регулятивна, ціннісно-орієнтовна, гуманістична, пізнавальна, виховна.

Моральність – поведінка, вчинки, якості, відношення, діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

Ділові стосунки і культура комунікації в цілому має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону – етикет, норми якого досить значущі в моральному плані.

Етикет – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому. Етикет є певною формою церемоніалу, це мова символів.

Дослідження підтверджують, що етичні засади поведінки людини мають глибокі історичні корені. Так, зберігся зміст рукопису “Повчання Кочемні”, датований кінцем III тисячоліття до н. е. Складовими його змісту є поради старших молодим щодо поведінки в суспільстві. Вперше згадується про необхідність бути чистим і охайним, вміти користуватися столовими приборами.

Ще Конфуцій розумів, що люди потребують зразків, згідно з якими вони мають поводитися. Таким зразком у конфуціанстві є принцип Лі (лі-етикет). Лі-етикет, на думку Конфуція, повинен був сформувати гармонійні відносини між людьми, регулювати поведінку в різних життєвих ситуаціях. Одним з Лі було саме життя самого Конфуція.

Етикет виник в епоху Середньовіччя в середовищі феодалів (лицарів). Лицарі виробили власний кодекс честі, моральні норми, які були запроваджені у житті і суворо дотримувалися. Належність лицарів до їхнього суспільного стану вимагала дотримання чіткої ієрархії, уваги до різноманітних ритуалів, символів, атрибутики.

Але особливо складними та суворими правилами поведінки існували при дворі монарха. Сам термін “етикет” увійшов до лексики за часів правління французького короля Людовіка XIV (XVII ст.) як порядок і форма ввічливості при дворах монархів. На одному з вишуканих, величезних прийомів короля гості одержали картки (етикетки) зі зводом правил поведінки в конкретних церемоніях.

До загальних принципів сучасного етикету відносяться :

гуманізм і людяність, які вимагають бути ввічливим, тактовним, скромним;

доцільність дій, яка дає змогу людині поводитися розумно, просто, зручно;
краса поведінки, шляхетності;
дотримання звичаїв і традицій тієї країни, в якій перебуває людина.

Відповідно етикет службових взаємин - це сукупність найбільш доцільних правил поведінки людей у трудових колективах, обумовлених найважливішими принципами загальнолюдської моралі і моральності.

Етика державного службовця — це система норм поведінки, порядок дій і правил, взаємин і принципів у державно-службових відносинах, що являють собою сукупність найбільш придатних, глибоко усвідомлених і конкретизованих, які належать даному суспільству і є нормами загальнолюдської моралі. Залежно від виду державної служби до загальноприйнятих моральних норм поведінки державного службовця додаються спеціальні норми кодексу честі.

Етика державного управління — це нормативна основа державно-владної діяльності, що торкається таких основних проблем управління: справедливий соціальний устрій суспільства і держави, взаємні права та обов'язки керівників і громадян, фундаментальні права людини і громадянина, розумне співвідношення свободи, рівності й справедливості.

Основною моральною умовою службових взаємин між керівниками і підлеглими є збереження достоїнства інших, так само як і свого власного, тому що справді інтелігентна людина не опускається до неправди, чванства, лицемірства, зазнайства й інших звичок, що принижують і ображають навколишніх його людей, а отже, і самого себе.

Ввічливість - головне правило етикету службових взаємин.

Правила службового етикету рекомендують залишати за межами установи, підприємства свої проблеми, неприємності.

У службовому етикеті важливу роль грають і такі моральні якості працівника, як сумлінність, добropорядність, чуйність, поважність, коректність, тактовність, точність, делікатність, чуйність, скромність і простота, жаль і милосердя.

Знання службового етикету – один з важливих показників професіоналізму працівника. Саме в етикеті людина постійно, у самих різноманітних ситуаціях засвоює на практиці «золоте правило моральності» – ставитися до інших так, як би ви хотіли, щоб ставились до вас інші. Правила етикету – це мова культурного спілкування, його зовнішня формула.

Службовий етикет має внутрішній і зовнішній аспекти. До внутрішнього належить структура етикету службовця, до зовнішнього – правила службової поведінки.

Однією з функцій службового етикету є зближення людей з різними соціальними статусами, поліпшення їх взаєморозуміння та взаємоповаги. Етикет сьогодні - це, насамперед, засіб спілкування, засіб регуляції взаємовідносин людей, які спілкуються. Організаційна поведінка в сучасних умовах народжує нові ситуації спілкування, вносить нові етикетні вимоги. Нині життя набагато складніше, аніж правила, і в ньому трапляються такі ситуації, які досить важко передбачити навіть у найповнішому зведенні правил етикету.

5.2. Принципи службового етикету

Можливо, на сьогодні важливішим є не вивчити правила, а зрозуміти «дух», сутність та зміст етикету, тобто засвоїти основні принципи. Можна виокремити декілька таких принципів службового етикету, які є надзвичайно важливими для держслужбовців.

Перший - це принцип гуманізму, людяності, який втілюється безпосередньо в моральних вимогах до культури взаємовідносин: ввічливість; тактовність; скромність; точність.

Ввічливість - форма взаємовідносин між людьми, сутність яких - доброзичливість, бажання добра іншій людині. Ввічливість має такі вияви, як уважне ставлення, готовність

надати послуги іншій людині. Добре ставлення до людей - це головна основа моральності службового етикету сучасної організації.

Тактовність. У латинській мові слово «такт» означало дотик, почуття. Це те чуття міри, яке підказує людині в певній конкретній ситуації передбачливо не зауважувати помилок і вад іншої людини, не робити їй зауважень у присутності інших осіб, не ставити запитань, які ставлять співрозмовника в невідгідне становище.

Скромність - уміння співвіднести самооцінку з думками людей, які нас оточують, не переоцінювати себе, не підкреслювати своєї значущості та не афішувати своїх переваг, вміти при цьому стримувати себе. Справжня скромність не має нічого спільного зі скутістю, закомплексованістю. Усе це вияви комплексу сором'язливості, що виникають у разі недостатнього володіння навичками вільного культурного спілкування. Особа не знає, як розпочати розмову з іншими, про що говорити, боїться зробити щось не так, як треба.

Точність - вміння цінувати своє слово, виконувати те, що було обіцяно, своєчасно приходити, не запізнюватися.

Існують різні сторони або відтінки ввічливості: коректність; шанобливість, гречність; люб'язність; делікатність.

Коректність - підкреслено офіційна, переважно службова й дещо сухувата, холодна ввічливість, особливе вміння стримувати себе в будь-яких обставинах, конфліктах.

Шанобливість, гречність - ввічливість, яка підкреслює повагу до людини, виявляється у ставленні до літніх людей, зокрема до жінок похилого віку.

Люб'язність - прагнення бути приємним і корисним (виявляється в дріб'язкових послугах, уважності).

Делікатність - ввічливість у поєднанні з особливою м'якістю й глибоким розумінням внутрішнього стану та настрою інших людей.

Другий принцип службового етикету - доцільність дій. Сучасний службовий етикет передбачає, що все у спілкуванні має бути поміркованим і простим. Якщо ми не знаємо, як поводити себе в якійсь нестандартній для нас ситуації, то варто керуватись принципом доцільності і зручності. Треба пам'ятати, що зручно повинно бути не тільки нам, а й людям, з якими ми спілкуємося. Реальне життя складне й багатогранне, і тому виникають ситуації, що не регулюються встановленими правилами і нормами. Сучасний службовий етикет не догматичний, він передбачає можливість вибору.

Третій принцип службового етикету - це краса, або естетична привабливість поведінки.

Правила етикету визначаються вимогами естетики, їх логіка не проста «непристойно, тому що некрасиво».

Сучасний загальний етикет та службовий етикет державної установи зорієнтовані на єдність форми та змісту вчинків їх посадових осіб та працівників. Тому доброзичливе ставлення до людей має бути естетично оформлене, бо будь-який вишуканий і шляхетний за намірами вчинок може за формою виглядати непривабливо й безглуздо або й втратити свій благородний моральний зміст. Найбільше це виявляється в манерах, жестах, міміці.

Основним принципом поведінки з точки зору службового етикету можна вважати глибоку повагу до інтересів та почуттів інших співпрацівників, усіх громадян, які переступають не лише поріг державної установи.

Проблему співвідношення етики і управління вперше поставив Н. Макіавеллі. Він розробив особливе політичне мистецтво створення твердої державної влади будь-якими засобами, не зважаючи на жодні моральні принципи: «мета виправдовує засоби». Проте в управлінні суспільством центральне місце посідає людина, тому не можна ігнорувати те, що можна позначити поняттям «людський вимір».

Функціонування сучасної державної організації неможливо уявити без раціонально розроблених, твердо встановлених і обов'язкових формальних правил, без строгої професіоналізації механізму управління. Інструментом і одночасно результатом такої професіоналізації, зокрема, стали державні службовці, діяльність яких ґрунтується на принципах професійної компетентності, ієрархії і спеціалізації функцій. У даному контексті, природно, виникає питання про співвідношення професіоналізму і моральності.

Безумовно, державний службовець несе особисту відповідальність за свої дії. Така відповідальність припускає наявність у суб'єкта цієї відповідальності власних морально-етичних позицій і переконань. З цього погляду професіоналізм і ефективність діяльності державного службовця і є показником його моральності, вірності своєму професійному покликанню і обов'язку.

Дуже важливо, щоб морально-етичний аспект в управлінні відповідав правовому аспекту. У даному разі дуже складно не допустити крайнощів в будь яку сторону: професіоналізм на шкоду моральності, і навпаки, моральні основи на шкоду правовим засадам.

Підпорядкування права моральності з погляду юридичного порядку означало б прагнення до насильницького насадження справедливості і добра і могло б привести до всевладдя держави (наприклад, досвід тоталітаризму, де політика цілком була підлегла ідеології, що претендувала на примусове щастя для всіх людей).

Державний службовець у своїй діяльності стикається з проблемою співвідношення справедливості та ефективності, волі та рівності.

Весь світовий досвід дає досить прикладів того, що ефективне функціонування будь-яких сфер життєдіяльності вимагає конкуренції. Разом з тим, будь-яка суспільно-політична система, будь-який режим не можуть тривалий час існувати без легітимізації, яка, у свою чергу, не може існувати хоча б без видимого дотримання елементарних норм справедливості.

В основі права лежить моральність. А через те, що державна служба функціонує на основі норм права, тому і професійна діяльність державного службовця безумовно ґрунтується на моральних нормах.

Таким чином можна сказати, що державна служба як культурний інститут — це такий рівень розвитку системи державної служби, в якому компетентність, професіоналізм, моральні принципи державних службовців мають втілювати цей рівень, створювати умови для її найефективнішого впливу на реальне життя громадян.

ВИДИ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДО МОДУЛЮ

Методичні рекомендації до практичного заняття

Практичне заняття проводиться з метою виявлення ступеню засвоєння теоретичного матеріалу модулю та здатності застосування цих знань при виконанні посадових обов'язків.

Слухач вибирає на свій розсуд для виконання два завдання з переліку завдань для практичного заняття. Слухачі готують відповіді на питання у довільній формі. Обсяг відповіді не більше 2 сторінок текстового документу у форматі Microsoft Word, шрифт 12, інтервал 1.

Відповідь оформлюється у форматі: № практичного заняття, питання – відповідь.

Максимальна залікова оцінка за практичне заняття - 5, мінімальна – 3

Перелік завдань для практичного заняття

1. Поясніть сутність менеджменту через процес реалізації основних функцій.
2. Назвіть характеристики організації які визначають її сутність?
3. Поясніть в чому полягає сутність і мета самоменеджменту?
4. Охарактеризуйте основні функції самоменеджменту по визначенню і сутності.
5. Охарактеризуйте принципи планування робочого часу фахівця.
6. Розкрийте поняття продуктивність праці . Назвіть методи її підвищення?
7. Дайте класифікацію процесійних теорій мотивації .
8. Назвіть методи ,що складають інструментарій системи оцінювання персоналу?
9. Охарактеризуйте змістові теорії мотивації.
10. Дайте характеристику матеріальним і нематеріальним мотиваційним механізмам в організації.
11. Поясніть терміни "повноваження", "влада", і як ці категорії співвідносяться між собою?
12. Поясніть в чому полягає відмінність керівника і лідера?
13. Назвіть ознаки за якими визначається стиль управління?
14. Визначте роль делегування повноважень у підвищенні ефективності управління?
15. Дайте характеристику стилів управління.
16. Сформулюйте основні напрямки розвитку колективу?
17. Розкрийте основи індивідуального стилю діяльності працівника?
18. Поясніть сутність і природу стресу?
19. Поясніть як стрес впливає на виконавця в організації?
20. Поясніть на чому базуються основні стратегії поведінки сторін в конфліктній ситуації?
21. Дайте визначення етики та етикету менеджменту.
22. Дайте характеристику видів етичних підходів у менеджменті

23. Назвіть фактори, що визначають етичний вибір
24. Визначте як етикет ділового спілкування впливає на професійну діяльності держслужбовця.
25. Назвіть види відповідальності в менеджменті.

ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ ДО МОДУЛЯ

1. Мотивування – це процес:

- а) спонукання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей;
- б) спонукання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації;
- в) створення максимальної зацікавленості працівника у результатах діяльності організації;
- г) правильні відповіді б) і в);
- д) усі відповіді правильні.

2. Теорія мотивування згідно з якою виділяються фізіологічні, статеві, альтруїстичні, симптоматичні, а також практичні потреби. Особливе значення відіграють приналежність до народностей, моральні та релігійні погляди. Це теорія потреб:

- а) М.Туган-Барановського;
- б) А.Маслоу;
- в) Д.Мак-Клелланда;
- г) Ф.Герцберга;
- д) К.Альдерфера.

3. Теорія мотивування відповідно до якої виділяються гігієнічні і мотиваційні фактори. Гігієнічні фактори (нижчий порядок) запобігають виникненню незадоволення роботою. Мотиваційні (вищий порядок) впливають на поведінку. Це теорія потреб:

- а) М.Туган-Барановського;
- б) А.Маслоу;
- в) Д.Мак-Клелланда;
- г) Ф.Герцберга;
- д) К.Альдерфера.

4. Теорія мотивування згідно з якою поведінку людини мотивують такі потреби: влади, успіху, причетності. Увага до потреб вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені. Це теорія потреб:

- а) М.Туган-Барановського;
- б) А.Маслоу;
- в) Д.Мак-Клелланда;
- г) Ф.Герцберга;
- д) К.Альдерфера.

5. Теорія мотивування відповідно до якої основні потреби, які мотивують поведінку людини: існування, зв'язку, зростання. За неможливості задоволення потреб вищого рівня, зростають зусилля щодо якіснішого задоволення потреб нижчого рівня. Це теорія потреб:

- а) М.Туган-Барановського;
- б) А.Маслоу;
- в) Д.Мак-Клелланда;
- г) Ф.Герцберга;
- д) К.Альдерфера.

6. Теорія мотивування згідно з якою потреби поділяються на первинні (фізіологічні, безпеки, захищеності) та вторинні (соціальні, поваги, самовираження). Поведінка людей визначається потребами нижчого порядку. Після задоволення потреб їх мотиваційна дія припиняється. Це теорія потреб:

- а) М.Туган-Барановського;
- б) А.Маслоу;
- в) Д.Мак-Клелланда;
- г) Ф.Герцберга;
- д) К.Альдерфера.

7. Теорія мотивування, яка передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контролювання і погрози – це:

- а) теорія «Х»;
- б) теорія «Y»;
- в) теорія «Z»;
- г) теорія « α »;
- д) теорія « β ».

8. Теорія мотивування, що апелює до потреб вищого порядку: причетності, автономії, самовираження – це:

- а) теорія «Х»;
- б) теорія «Y»;
- в) теорія «Z»;
- г) теорія « α »;
- д) теорія « β ».

9. Теорія мотивування, яка визначає, що основою успіху працівника є віра в загальні цілі – це:

- а) теорія «Х»;
- б) теорія «Y»;
- в) теорія «Z»;
- г) теорія « α »;
- д) теорія « β ».

10. Теорія мотивування згідно з якою будь-яка людина прагне досягнути успіху, самоствердитися, реалізувати власний потенціал. Мотивування залежить від прагнення досягти успіху чи уникнути негативної оцінки. Це:

- а) теорія очікувань В.Врума;
- б) теорія справедливості С.Адамса;
- в) комплексна процесійна теорія Л.Портера і Е.Лоулера;
- г) теорія результативної валентності Дж.Аткінсона;
- д) двофакторна теорія Ф.Герцберга.

11. Теорія мотивування, що орієнтує на дотримання принципів справедливості та об'єктивності при встановленні і розподілі винагород. Враховує можливі реакції працівників на несправедливе мотивування. Це:

- а) теорія очікувань В.Врума;
- б) теорія справедливості С.Адамса;
- в) комплексна процесійна теорія Л.Портера і Е.Лоулера;
- г) теорія результативної валентності Дж.Аткінсона;

д) двофакторна теорія Ф.Герцберга.

12. Теорія мотивування, за якою на поведінку працівника впливають такі очікування: «затрачені зусилля – очікування певного рівня результатів», «отримані результати – очікування певної винагороди», «очікування цінної винагороди, здатної задовольнити потреби». Це:

- а) теорія очікувань В.Врума;
- б) теорія справедливості С.Адамса;
- в) комплексна процесійна теорія Л.Портера і Е.Лоулера;
- г) теорія результативної валентності Дж.Аткінсона;
- д) двофакторна теорія Ф.Герцберга.

13. Теорія мотивування, яка включає елементи теорій очікувань і справедливості: у працівника можливі задоволення або незадоволення від отриманої винагороди за досягнуті результати при виконанні конкретних завдань, що залежить від затрачених зусиль, здібності, характеру та його ролі в діяльності. Це:

- а) теорія очікувань В.Врума;
- б) теорія справедливості С.Адамса;
- в) комплексна процесійна теорія Л.Портера і Е.Лоулера;
- г) теорія результативної валентності Дж.Аткінсона;
- д) двофакторна теорія Ф.Герцберга.

14. Теорія мотивування, що орієнтує на задоволення потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги), використання моральних стимулів (грамоти, медалі, ордени, звання, подяки). Це:

- а) теорія партисипативного управління;
- б) теорія морального стимулювання;
- в) теорія матеріального стимулювання;
- г) теорія спільного управління;
- д) правильні відповіді а) і г).

15. Теорія мотивування, що передбачає формування і використання матеріальних стимулів, розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Це:

- а) теорія партисипативного управління;
- б) теорія морального стимулювання;
- в) теорія матеріального стимулювання;
- г) теорія спільного управління;
- д) правильні відповіді а) і г).

16. Теорія мотивування, яка передбачає залучення працівників до управління організацією з метою підвищення задоволення роботою, що позитивно позначиться на ефективності їх діяльності. Орієнтується на процес задоволення потреб вищого порядку. Це:

- а) теорія партисипативного управління;
- б) теорія морального стимулювання;
- в) теорія матеріального стимулювання;
- г) теорія спільного управління;
- д) правильні відповіді а) і г).

17. Керівництво – це вид управлінської діяльності, який:

- а) визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення;
- б) відображає процес формування структури управління організацією;
- в) забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації;
- г) на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення через використання комунікацій;
- д) спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

18. Найкраще для організації, коли:

- а) керівник одночасно є і лідером;
- б) особа, яка є лідером колективу працівників, не обіймає керівної посади;
- в) особа, яка володіє здатністю впливати, не має влади;
- г) керівник володіє тільки формальними повноваженнями (владою), будучи нездатним через свої особисті якості (відсутність лідерських рис) впливати на колектив;
- д) правильні відповіді б), в) і г).

19. У колективі можливі конфлікти, стресові ситуації, прояви боротьби за владу, коли:

- а) керівник одночасно є і лідером;
- б) особа, яка є лідером колективу працівників, не обіймає керівної посади;
- в) особа, яка володіє здатністю впливати, не має влади;
- г) керівник володіє тільки формальними повноваженнями (владою), будучи нездатним через свої особисті якості (відсутність лідерських рис) впливати на колектив;
- д) правильні відповіді б), в) і г).

20. Здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації – це:

- а) харизма;
- б) лідерство;
- в) відповідальність;
- г) місія;
- д) закон.

21. Форми влади:

- а) юридична, інформаційна, корпоративна;
- б) дисциплінарна, законна (традиційна), еталонна, інформаційна, експертна, винагороди, примусу;
- в) автократична, демократична, планово-економічна;
- г) ситуаційна, поведінкова, біхевіористична;
- д) авторитарна, ліберальна, комбінована.

22. Стили керівництва:

- а) юридичний, інформаційний, корпоративний;
- б) дисциплінарний, еталонний, інформаційний, експертний;
- в) законний, традиційний;
- г) формальний, неформальний;
- д) авторитарний (автократичний), демократичний (ліберальний), комбінований.

23. За ознакою результатів виділяють такі види конфліктів:

- а) функціональний (конструктивний), дисфункціональний (руйнівний), безрезультативний;
- б) внутрішньоособистісний, міжособистісний (діадний), між особою і групою, між груповий, між апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою), міжорганізаційний;
- в) відкритий, прихований (замаскований), «сліпий», «невідомий»;
- г) латентний, демонстративний, агресивний, батальний;
- д) керований, некерований.

24. Конфлікт, який не приводить до жодних змін у діяльності організації – це:

- а) функціональний конфлікт;
- б) дисфункціональний конфлікт;
- в) безрезультативний конфлікт;
- г) конструктивний конфлікт;
- д) руйнівний конфлікт.

25. Конфлікт, який веде до підвищення ефективності діяльності організації та створює позитивні наслідки – це:

- а) функціональний (конструктивний) конфлікт;
- б) дисфункціональний конфлікт;
- в) безрезультативний конфлікт;
- г) діадний конфлікт;
- д) руйнівний конфлікт.

26. За змістом виділяють такі види конфліктів:

- а) функціональний (конструктивний), дисфункціональний (руйнівний), безрезультативний;
- б) внутрішньоособистісний, міжособистісний (діадний), між особою і групою, між груповий, між апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою), міжорганізаційний;
- в) відкритий, прихований (замаскований), «сліпий», «невідомий»;
- г) латентний, демонстративний, агресивний, батальний;
- д) керований, некерований.

27. Стили розв'язання конфліктів:

- а) ухилення та згладження;
- б) примус;
- в) компроміс;
- г) розв'язання проблеми, яка зумовила конфлікт;
- д) усі відповіді правильні.

28. Стрес – це явище, яке викликається:

- а) великими або малими обсягами робіт;
- б) необхідністю зживання один з одним;
- в) конфліктом ролей, їх невизначеністю;
- г) фізичними, психологічними та іншими проблемами;
- д) усі відповіді правильні.

29. Етична поведінка – це сукупність вчинків, дій людей, які відповідають:

- а) нормам моралі;
- б) свідомості;
- в) порядку;
- г) цінностям, сформованим в суспільстві або до яких воно прямує;
- д) усі відповіді правильні.

30. Неетична поведінка може бути зумовлена:

- а) конкурентною боротьбою; прагненням великих прибутків; намаганням досягнути мету та реалізувати місію організації будь-якою ціною;
- б) невмілим стимулюванням керівників за етичну поведінку; конфліктними, стресовими ситуаціями в організації;
- в) неетичною поведінкою партнерів; недооцінкою етичних норм у суспільстві;
- г) невдалим підбором та невмілим застосуванням стилів керівництва; занадто складною системою розроблення та прийняття рішень в організації;
- д) усі відповіді правильні.

Перелік літератури до модулю:

1. Бугера В. Социально-адекватный менеджмент. В поисках новой парадигмы. - М.: "Академия", 2001. - 272 с.
2. Виконавча влада в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. Н.Р. Нижник. - К.: Вид-во УАДУ, 2006. - 128 с.
3. Государственное управление : основы теории и организации : учеб. / В 2 т. / Т. 1 / Под ред. В. А. Козбаненко. - Изд. 2-е, с изм. и доп. - М. : "Статут", 2002. - 366 с.
4. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / За заг. ред. В.Б. Авер'янова. — К.: Факт, 2008. — 384 с
5. Застосування механізмів ефективності менеджменту в діяльності державних органів: Теорія і практика. - К.: "КМ Академія", 2001. - 179 с.
6. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : [моногр.] / В. Б. Дзюндзюк. - Х. : Вид-во ХарПІ УАДУ "Магістр", 2003. - 236 с.
7. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент : рабочая книга менеджера PR / А. Б. Зверинцев. - 2-е изд., испр. - СПб.: Союз, 2007. - 288с.
8. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевої влади: навч. посіб. / [В. М. Дрешпак, Т. М. Брус, О. В. Тинкован та ін.] / За заг. ред. В. М. Дрешпака. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. - 160 с.
9. Климанська Л. Д. Соціально-комунікативні технології в політиці: Таємниці політичної "кухні" : монографія / Л. Д. Климанська. - Львів : Вид. національного ун-ту "Львівська політехніка", 2007. - 332 с.
10. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента: Учеб. пособие. - 2-е изд., испр. - К.: МАУП, 2008. - 360 с.
11. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб / В. Я. Малиновський. - Луцьк : Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. - 558 с.
12. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. - 464 с.
13. Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посіб. / [А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська] / За ред. А. Ф. Мельник. - Київ : ВД "Професіонал", 2006 р. - 464 с.
14. Моисеев В. А. Паблик рилейшинз : теория и практика / В. А. Моисеев. - К. : АИРА-Р, 1999. - 376 с.
15. Терещенко Д.А. Організаційно-правове забезпечення комунікативної діяльності місцевих органів влади : дис. ... канд наук з державного управління: 25.00.02 / Діна Акрамівна Терещенко; Харківський РІДУ. - Харків, 2009. - 207 с.
16. Управление общественными отношениями : учеб. / [под общ. ред. Комаровского В.С.]. - М.: Изд-во РАГС, 2003. - 400 с.
17. Шарков Ф. И. Политический консалтинг (специализация курса „Консалтинг в связях с общественностью”) : учеб. пособ. / Ф.И. Шарков. - М.: Издательско-торговая кооперация “Дашков и К”, 2004. - 460 с.
18. Василенко В.О. та ін. Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник. - К.: ЦНЛ, 2010. - 370с.
19. Касаткин С. Мастер общения: Советы практикующего психолога, К.:Випол, 2009. - 120 с.
20. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - К.: КНЕУ, 2008. - 338с.
21. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності: брошура, СПД Бологов, 2006. - 196 с.
22. Некрасов А.И. Социология : учебное пособие, К.: Конкор, 2004. - 304 с.

23. Основи професійної підготовки держаних службовців: [Навч. посіб.] / За заг. ред. Є.І.Бородіна, В.Г.Логвинова, О.Ф.Мельникова, П.І.Шевчука: С.К.Хаджирадєва, С.А.Яроміч.. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2004. – 100 с.
24. Управління персоналом: особливості застосування принципів менеджменту на державній службі: [Навч. посіб.] / За заг. ред. Є.І.Бородіна, В.Г.Логвинова, О.Ф.Мельникова, П.І.Шевчука: Б.Г.Савченко, Н.М.Мельтюхова, А.В.Бураковська.- Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2009. – 206 с.
25. Танаев В.М. Практическая психология управления, С.-П.: Питер, 2004. – 294 с.