

Лекція 1. Управління як практична діяльність

1. Управління як практична діяльність.
2. Зміст поняття «сучасна організація».
3. Внутрішньофірмовий менеджмент та його складові.
4. Людина в системі суспільно-виробничих відносин. Людина та відносини управління.

1. Управління як практична діяльність.

Ефективна економіка – це наразі *ефективне управління*. *Управління* визнається необхідним атрибутом організованої форми колективної діяльності людей. Воно спостерігається всюди, де є необхідність впливати на об'єкт задля його переведення з одного стану в інший.

І вітчизняна, і світова практика багаті випадками банкрутства одних підприємств, створення і процвітання інших. Світова економічна криза однаково зачепила всі країни, всі підприємства. Але одні компанії вистояли, бо завжди були готові до кризових ситуацій. Другі багато втратили, однак тримаються на плаву. Треті виявилися геть неспроможними протистояти кризовій стихії та капітулювали. Така неоднакова вразливість різних компаній пояснюється відмінностями в якості управління.

Позитивні результати діяльності будь-якої соціальної системи забезпечуються її соціальним чинником, людьми. Щоб організація функціонувала успішно, слід створити три обов'язкові умови:

– на чолі організації та кожного структурного підрозділу поставити висококваліфікованих і патріотично налаштованих щодо інтересів організації керівників;

– укомплектувати робочі місця виконавцями, кваліфікація та компетентність яких були б адекватними складності посадових обов'язків;

– засобами управління спрямувати діяльність кожного окремого працівника та всіх разом *на досягнення загальнокорпоративних цілей організації*. Усе решта: капітал, технології, інвестиції теж багато важать, але в порівнянні з людським чинником – мають другорядне значення. Пояснення тут елементарно просте – все робиться розумом і руками людей.

Управління в широкому розумінні – це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів), яка є складною системою. Управління суспільним виробництвом ґрунтується на системі законів, яка включає:

- дію економічних законів (закону вартості, переливу капіталу та ін.);
- законів розвитку техніки, технології; законів кібернетики і системотехніки, котрі властиві процесам управління в динамічних системах будь-якої природи і складності: закон зворотного зв'язку;
- закон оптимізації (закон пристосування системи до умов зовнішнього середовища);
- закон єдності управління й інформації, закон необхідної різноманітності та ін.;
- законів філософії, соціології, психології, праксеології та власне законів управління виробництвом.

Виробничий процес *є об'єктом*, а апарат управління – *суб'єктом управління*.

Управління – це процес впливу на систему для переведення її в новий стан чи для підтримки її в якомусь установленому режимі. Воно характеризується наявністю системи, причинного зв'язку між її елементами, керуючої і керованої

підсистем, динамічного характеру системи і керуючого параметру. *Вихідним, тобто початковим пунктом управлінської діяльності є формування і вибір цілей, кінцевим – їхнє досягнення.*

Процес управління можна охарактеризувати з точки зору змісту, організації і технології. Зміст визначається сутністю, цілями, функціями і методами управління. Організація характеризується наступними стадіями: планування і прогнозування; організація, координація і мотивація; облік, аналіз і контроль. З точки зору технології процес управління являє собою насамперед процес управління організаційними процедурами й управлінськими операціями і процесами одержання, збереження і переробки різноманітної інформації.

Через управлінську працю забезпечується взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління. Управлінська діяльність є специфічним різновидом трудового процесу, якому притаманні його ознаки – предмет праці, засоби праці, сама праця та результат праці. Предмет управлінської праці – первинна (вхідні дані) та вторинна (управлінські рішення) інформація. Засобами праці є все те, що може сприяти раціональному виконанню операцій, пов'язаних з обробкою інформаційних масивів – від комп'ютерів, телефонів, авторучки до органів тіла людини. Результат управлінської праці – управлінські рішення, що втілюються в певні документи та дії.

Таким чином, **УПРАВЛІННЯ** – це складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний та організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на контрентний об'єкт управління (дільниця, цех, відділ, організація), який здійснюється за визначеною технологією, за допомогою системи методів та технічних засобів задля досягнення об'єктом заданого стану.

Для визначення 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.

Термін «менеджмент» застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні організації (підприємства, фірми), діючої в ринкових умовах. **Менеджмент** – це самостійний вид професійної діяльності,

направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління. У *широкому розумінні менеджмент* – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. У *вузькому розумінні менеджмент* – це процес планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації. Менеджмент – це управління в ринкових умовах, яке передбачає:

- орієнтацію підприємства (організації, фірми) на попит та вимоги ринку, запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом;
- прагнення до підвищення ефективності виробництва і досягненню оптимальних результатів з меншими витратами;
- господарська самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тим особам, які несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та їх підрозділів;
- постійне коригування цілей і задач в залежності від стану і вимог ринку;
- виявлення кінцевого результату діяльності організації визначається на ринку в процесі обміну;
- використання сучасної інформаційної бази і обчислювальної техніки для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних рішень.

Система управління розглядається як своєрідний механізм управлінських відносин, який включає такі компоненти:

- 1) Закони управління – найбільш суттєві взаємозв'язки між елементами керованої системи та системою управління, які забезпечують цілісність та дієвість такої системи;
- 2) Функції та методи управління, тобто конкретні напрямки, форми та прийоми цілеспрямованого впливу органів управління на процес колективної праці;
- 3) Інформацію;
- 4) Інструментарій та важелі управлінського впливу (плани, норми та нормативи, форми матеріального та соціально-психологічного стимулювання тощо);
- 5) Організаційну структуру – внутрішню побудову системи управління, яка відображає особливості суспільного поділу праці та її кооперації, специфіку виконання конкретних функцій та методів управлінської діяльності;
- 6) Технічні засоби збору, обробки та зберігання інформації;
- 7) Кадри управління, їх знання та навички, підходи та цінності.

Фундаментальні закони управління:

1. Закон спеціалізації управління;
2. Закон інтеграції управління;
3. Закон оптимального поєднання централізації та децентралізації управління;
4. Закон демократизації управління;
5. Закон економії часових ресурсів.

Управляючі структури в своїх діях відносно підлеглих структур (виконавців) спираються на вироблені практикою правила – **принципи**, на основі яких організовується процес управління. Під *принципом* розуміють вихідне положення будь-якого вчення, теорії, науки, світогляду, політики, або основну особливість будови якої-небудь системи чи механізму.

Принципи управління:

1. Соціальна спрямованість;
2. Науковість;
3. Гуманізм;
4. Децентралізація управління;
5. Законність в управлінській діяльності;
6. Об'єктивність;
7. Системність;
8. Комплексність;
9. Професійність;
10. Поєднання колегіальності та єдиноначальності.

Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи досягнення їх.

Методом називається захід або сукупність заходів у будь-якій людській діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення певного завдання. Методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. **Особлива роль методів управління** полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою **системи методів управління**. Розрізняють такі методи управління:

- економічні;
- соціально-психологічні;
- організаційні.

Економічні методи управління – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації. Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту: формування системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначення дієвої амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства; встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій. Другий аспект економічних методів управління зв'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей.

Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний стимулюючий вплив. Усе більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння

закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

Організаційні методи управління базуються на мотивах примусового характеру, їхнє існування й практичне застосування зумовлене заінтересованістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі.

Зміст **регламентних** методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. **Розпорядчі** методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації).

Усі названі методи управління діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів. Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності.

2. Зміст поняття «сучасна організація».

Термін «організація» у сучасному розумінні може означати:

- дію, процес, функцію управління, метою яких є влаштування, впорядкування, приведення в систему чогось, підтримання стійкості системи через взаємодію її елементів;
- будову, устрій, структуру якоїсь системи; стан упорядкованості, досконалості системи;
- об'єднання людей на ґрунті спільності цілей, цінностей, інтересів тощо.

В управлінні персоналом **організація** розглядається як **основний об'єкт загального управління**, як середовище, в якому створюються робочі місця для працівників, як простір, на якому відбувається складний процес сукупної праці. У теорії менеджменту і досить широко у виробничій практиці для зручності термін «організація» використовується як збірне поняття, що означає будь-яку *соціально-технічну систему незалежно від конкретних умов діяльності* (завод, фабрика, шахта, навчальний заклад, лікарня, банк, порт, орган державного управління тощо).

Організація – соціальне утворення, яке об'єднує ресурси та людей, діяльність яких має певну суспільно корисну мету й певним чином координується. Організація, що має статус юридичної особи є підприємством. Всю свою діяльність організація здійснює самостійно, розраховує на власні можливості, на потенціал своїх керівників, на ініціативну, творчу працю кожного працівника.

Загальними ознаками організації є:

- наявність цілей діяльності та здійснення певних видів діяльності у відповідності з окресленими цілями;
- існування стійких зв'язків між членами організації, а також правил, які визначають порядок цих зв'язків (оргструктура й культура);
- постійна взаємодія з навколишнім середовищем;
- використання ресурсів для досягнення організаційних цілей;
- наявність поділу праці (горизонтального й вертикального);
- наявність певної структурної побудови і необхідності управління.

Організації не виникають самі по собі, а створюються людьми як засіб для досягнення певних цілей.

Щоб досягти конкурентоспроможності, *організації необхідно враховувати специфіку людських ресурсів*, яка полягає в такому:

1) люди наділені інтелектом, їх реакція на зовнішній вплив – емоційно-осмислена, а не механічна, і, отже, процес взаємодії між організацією і працівником є двостороннім;

2) люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку, а це – найбільш важливе й довгострокове джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої організації;

3) трудове життя людини триває в сучасному суспільстві 30-50 років, відповідно відносини між працівником і організацією мають довготерміновий характер;

4) люди приходять до організації усвідомлено, з певною метою й очікують від організації допомоги або можливості для реалізації своїх цілей. Задоволення працівника взаємодією з організацією є такою самою необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволення з боку організації.

Так, *ефективне управління персоналом стає одним із головних завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.*

Будь-яка організація має внутрішнє і зовнішнє середовище.

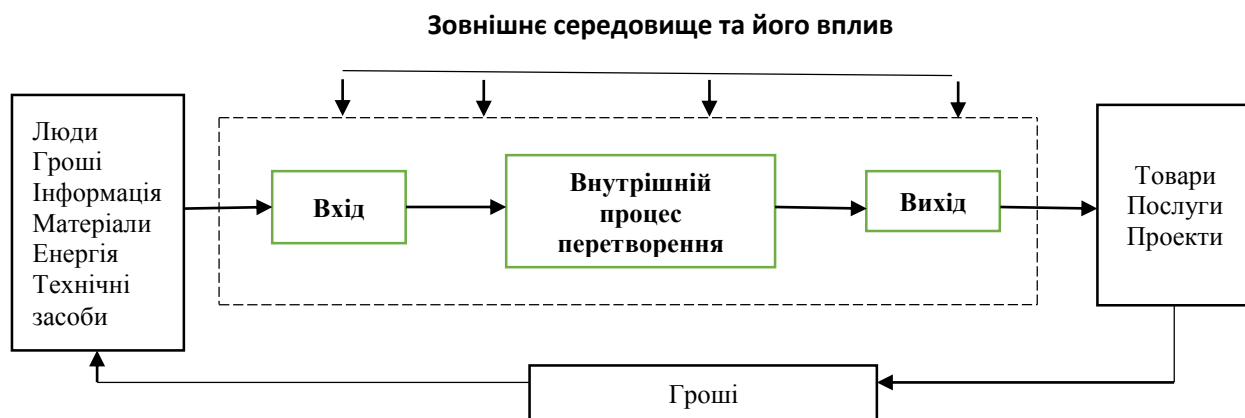


Схема 1 Спрощена схема відкритої організації виробничого спрямування.

Внутрішнє середовище складають цілі, завдання, технологія та структура організації:

Цілі - це очікувані кінцеві результати діяльності організації на певному проміжку часу.

Завдання - це види робіт з предметами праці, людьми та інформацією, які необхідно виконати певним способом у відповідні терміни.

Технологія - це засіб перетворення вхідних елементів організації у вихідні.

Структура - це рівні управління й види робіт (функціональні обов'язки), які виконують служби або підрозділи.

Зовнішнє середовище організації складають законодавчі акти, постачальники, споживачі, конкуренти, система економічних відносин у державі, міжнародні події, науково-технічний прогрес тощо.

Складовими успіху організації є:

1. *Виживання.* Можливість існування якнайдовше є першочерговим завданням більшості організацій. З метою виживання більшості організацій доводиться періодично змінювати свої цілі, вибирати їх відповідно до змін зовнішнього середовища (ринкової кон'юнктури, рівня конкурентної боротьби, можливості інтеграції, умов функціонування – фінансових, матеріальних чи виробничих можливостей).

2. *Результативність і ефективність.* Результативність є наслідком того, що "робляться потрібні речі". А ефективність є наслідком того, що "правильно створюються ці самі речі".

3. *Продуктивність* – це відношення кількості одиниць на виході (продуктів, що випускаються), до кількості одиниць на вході (ресурсів, що споживаються).

Життєвий цикл організації – сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Формальна організація складається із *керуючої та керованої підсистем*. **Керуюча система** включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу **керованої системи** входять елементи, які забезпечують безпосередньо процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності. **Управління персоналом стоїть у центрі управління організацією, управління організацією – в управлінні бізнесом.**

3. Внутрішньофірмовий менеджмент та його складові

Розрізняють три види внутрішньофірмового менеджменту: генеральний; менеджмент виробничо-господарської діяльності (лінійний); менеджмент персоналу.

До складу **генерального менеджменту** належить управлінський персонал, відповідальний за формування стратегії, розробку політики, планування, організацію, контроль і управління підприємством.

Менеджмент виробничо-господарської діяльності здійснюють управлінці, які забезпечують постановку мети і завдань щодо реалізації загальної стратегії фірми, формування структури, розподіл обов'язків, урегулювання трудових конфліктів, виконання плану, стимулювання якісної роботи, координацію виробничого процесу в рамках підрозділів, роботу необхідних комунікацій і зв'язку.

Менеджмент персоналу покликаний зосередити зусилля працівників на

розробці завдань, що випливають із стратегії підприємства; забезпечити ефективне використання інтелектуальних і фізичних можливостей зайнятих, реалізацію їхнього потенціалу, підвищення якості життя, виходячи з вимог корпоративної культури; сприяти зміцненню трудових відносин у дусі співробітництва і поліпшення морального клімату в професійних та соціальних групах персоналу підприємства.

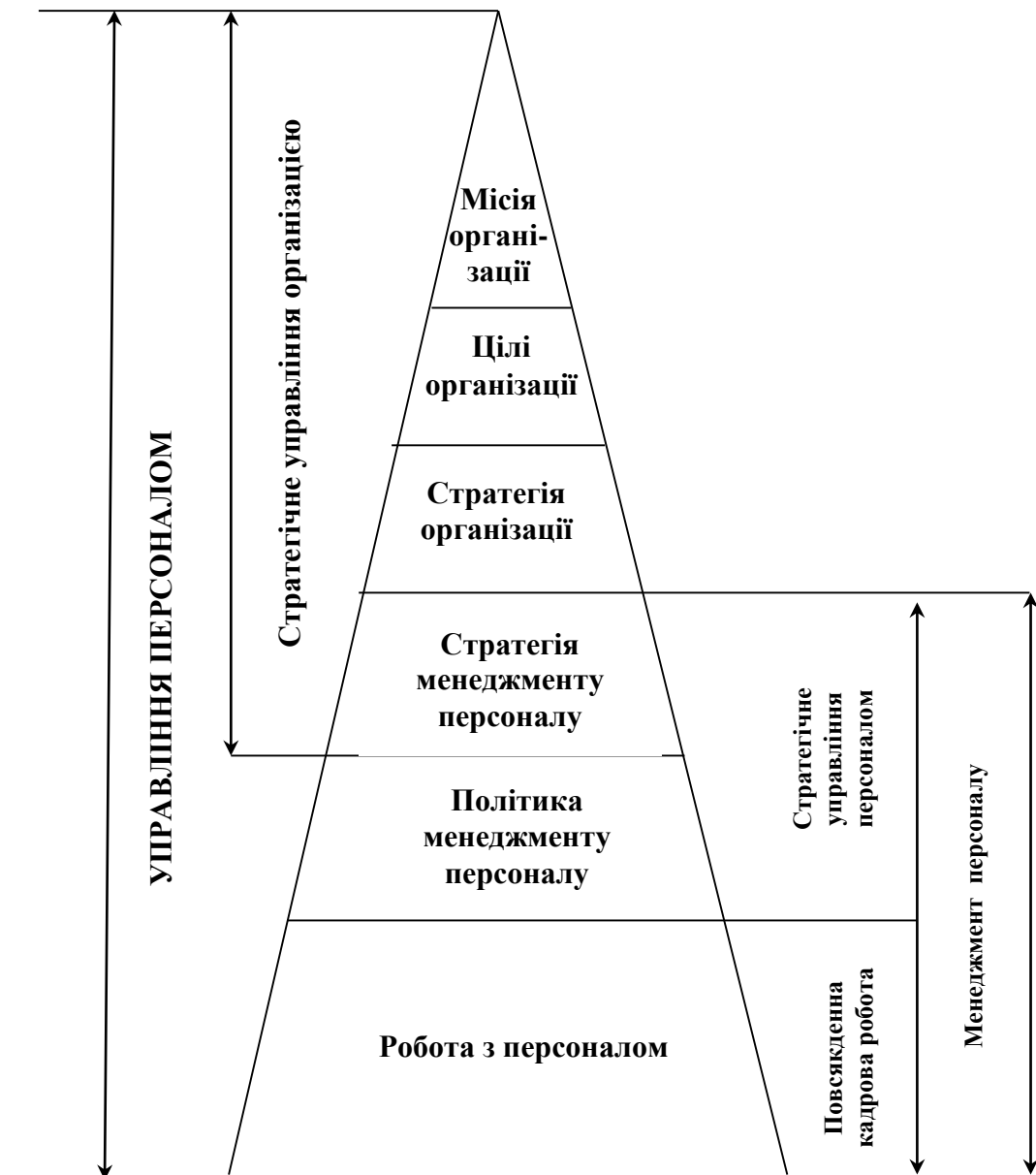


Рис. 2. Внутрішньофірмовий менеджмент та його взаємозв'язок з управлінням персоналу

Усі три види внутрішньофірмового менеджменту мають один спільний об'єкт – людину, від ступеня використання потенціалу якої в діяльності підприємства залежить кінцевий результат. *Залежно від масштабів завдань і часу їх виконання управління персоналом може здійснюватися на трьох рівнях:*

1. **Оперативному рівні** (представлений всіма функціями управління персоналом), що охоплює безпосередню сферу ділової активності персоналу та відповідну сферу впливу управління персоналом.
2. **Тактичному рівні**, що відображає залежність роботи з персоналом від загальних процесів управління персоналом.
3. **Стратегічному рівні**, що підкреслює найважливіші орієнтації управління персоналом на зростання економічної, організаційної та соціальної

ефективності. Він забезпечує конкурентоспроможність підприємства, реалізацію його ділової стратегії, зв'язок кадрової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства та ін.

3. *Людина в системі суспільно-виробничих відносин.*

Як біологічна істота людина – унікальний продукт природи, мисляча істота, наділена сукупністю фізичних і розумових здібностей, здатністю взаємодіяти з природою і жити за її законами. *Людина як соціальна істота* є частиною суспільства, тобто живе у соціумі, має багатогранні стосунки з іншими людьми (економічні, політичні, національні, сімейні), виконує і підкоряється юридичним законам, додержується певних моральних норм і правил соціальної поведінки, прийнятих в суспільстві.

Сутність людини полягає в тому, що її життєдіяльність є заснованим на матеріальному виробництві і здійснюваним у системі суспільних відносин процесом свідомого, цілеспрямованого ставлення до навколишнього світу і до себе для забезпечення свого існування, функціонування та розвитку.

Але сутність людини не існує сама по собі. Реально вона знаходить свій вияв у життєдіяльності всіх індивідів. Кожний *індивід* – це реальна, жива людина, реальна особистість з усіма притаманними їй біологічними й соціальними особливостями. У кожному індивіді сутність людини знаходить свій індивідуально неповторний вияв, що й репрезентує її як особистість. Отже, *особистість* – це соціальна якість індивіда, неповторна форма вияву існування, функціонування, розвитку всієї системи суспільних відносин. *Особистість* – це соціальний суб'єкт, в якому втілено всю сутність людини, це одночасно суб'єкт і носій:

- життєвих потреб і способів їх задоволення;
- суспільного виробництва і системи суспільних відносин;
- суспільної свідомості і свободи, тобто соціальної діяльності.

Людину вивчають багато наук, у тому числі економічна наука та менеджмент, які досліджують економічну сутність людини, її місце і роль в економічній системі, потреби, інтереси, господарську поведінку, тобто: «людина економічна», «людина функціональна», «людина психологічна», «людина етична».

Людина економічна (Homo economicus) – головний творчий суб'єкт ринкової економіки, який володіє свободою вибору і приймає економічно раціональні та оптимальні рішення з урахуванням усіх наявних можливостей і умов, відповідно до своїх особистих інтересів, мети і пріоритетів. *Людина економічна* – сукупність економічних потреб, інтересів, цілей індивіда, органічне поєднання в ньому рис працівника і власника. Двома основними ознаками людини економічної є її належність до системи продуктивних сил (людина – головна продуктивна сила, людина–працівник) та до відносин власності (людина–власник). Людині економічній притаманні відповідні закони розвитку.

Людина функціональна – сукупність функцій, конкретні дії людини, ідеальний результат його роботи, що спрямований на досягнення загальної мети (цілі) соціальної організації, що залежать від сфери діяльності людини.

Людина психологічна – сукупність психічних явищ (мислення, почуття, воля) та поведінка людини. До характеристик поняття «людина психологічна» традиційно відносять *образ* (образ стає змістом психічних процесів, саме система образів формує свідомість); *дія* (діяльність, поведінка, реакція); *мотив* (пов'язані поняття: стимул, цінність, мотивація); відношення; переживання; спілкування; особистість тощо. Вивчаються психічні стани: емоції; тривожність; установки; задоволення-незадоволення; апатія-натхнення; ейфорія; бадьорість-втома та інші, що впливає на спосіб прийняття рішень, поведінку, відношення до роботи, колег тощо.

До характеристик поняття «людина етична» входять *совість, справедливість, честь і гідність*. Поняття **людина етична (моральна)** – це особистість яка дотримується правил, норм і уявлень, які регулюють поведінку людини у суспільстві. Говорячи про «моральну» людину можна розмежувати поняття: моральна діяльність, моральна свідомість і моральні відносини.

На всіх етапах розвитку суспільства людина перебувала в центрі всіх економічних процесів і явищ. *В економічній системі людина виступає як:*

- *працівник,*
- *суб'єкт різних відносин (соціальних, економічних, сімейних, управлінських),*
- *споживач,*
- *носій кінцевої мети суспільного виробництва.*

За умови включення людини до системи управлінських відносин важливим є те, що вона може характеризуватися і як об'єкт, і як суб'єкт управління одночасно, а саме управління при цьому може мати як пряму, так і непряму (неусвідомлену) форму – бути формальним (юридично виправданим) або неформальним (заснованим на соціальному авторитеті та лідерських задатках людини).

Так, ефективне управління персоналом стає одним із головних завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності сучасної організації та досягнення її стратегічних цілей. Управління людськими ресурсами у наш час є дуже поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем.

Предмет навчальної дисципліни «Управління персоналом» – це закономірності, принципи і методи залучення, розвитку і використання персоналу для досягнення цілей організації. *Метою навчальної дисципліни* є надання студентам системи теоретичних і прикладних знань у галузі управління персоналом організацій різних форм власності, що функціонують у сфері економіки України. *Головним завданням* навчальної дисципліни є формування у студентів компетенцій у галузі управління персоналом як системно організованого процесу, що відбувається в просторі та часі.

Необхідно відмітити, що *УП як наука існує на двох рівнях:*

- *теоретичному* (одержання нових знань шляхом опису, класифікації явищ, установлення певних закономірностей, прогнозування певних типових ситуацій тощо);

- *практичному* (вивчення реальних виробничих ситуацій, розроблення конкретних пропозицій щодо підвищення ефективності використання персоналу).

Між рівнями існує тісний взаємозв'язок.