*Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.*

1.1. Менеджмент — специфічна сфера людської діяльності.

1.2. Виникнення та еволюція менеджменту.

1.3. Основні підходи та теорії в менеджменті.

1.4. Сучасна система поглядів на менеджмент.

1.5. Менеджер у системі управління.

1.1. Менеджмент — специфічна сфера людської діяльності.

Будь-яким підприємством - чи то промисловим гігантом, чи сімейним магазином необхідно управляти. Коли говорять "управління підприємством", мають на увазі дії його керівника, які направлені на досягнення якоїсь певної мети.

Сьогодні керівників підприємств дедалі частіше називають словом "менеджер", а те, чим вони займаються, - менеджмент. В сучасному значенні слова "менеджер" і "менеджмент" з´явилися лише тоді, коли господарі підприємств зрозуміли, що дуже вигідно не самим керувати власним майном, а залучати до цього професіоналів, спеціально відібраних і навчених такій роботі. Саме їм, талановитим спеціалістам, які працюють за наймом, стали доручати головне завдання підприємства - отримання високого прибутку. Завдання не легше, ніж управління норовистим конем. Варто відмітити, що за цю важку працю не шкодували високої винагороди. Менеджер і нині одна із професій, яка найбільш щедро оплачується в розвинутих країнах.

Отже, менеджер - це керівник-професіонал, який працює за наймом і спеціалізується на примноженні прибутку. Тобто - це керівник підприємства в ринковій економіці.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення "менеджменту":

а) спосіб, манера ставлення до людей;

б) влада і мистецтво управління;

в) особливий рід уміння та адміністративні навички;

г) орган управління, адміністративна одиниця.

У спрощеному розумінні менеджмент - це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент - функція, вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях.

Менеджмент - це також галузь людських знань, які допомагають здійснити цю функцію. Нарешті, менеджмент, як збірне від менеджерів, - це певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління. Значимість менеджменту була особливо чітко усвідомлена в 30-ті роки. Вже тоді стало очевидним, що ця діяльність перетворилася в професію, галузь знань - в самостійну дисципліну, а соціальний прошарок людей - у досить впливову суспільну силу.

Менеджмент слід розглядати як сукупність раціональних методів і організаційних підойм управління капіталістичною фірмою або корпорацією.

Менеджмент - це не тільки академічна дисципліна або ділянка професійної спеціалізації працівників, але й сфера діяльності, а також джерело існування привілейованих соціальних груп.

У функціональному плані менеджмент найбільш часто визначають як процес, за допомогою якого група людей, що співпрацюють, направляє свої дії до загальних цілей.

Як самостійний вид професійної діяльності менеджмент можливий лише на базі ринку, який склався і розвинувся: він є управлінським механізмом, який вбудований у ринкову економіку. Послуги менеджерів пропонуються діловим організаціям, зацікавленим у професійному і кваліфікованому адмініструванні на контрактній основі. Ринок надає менеджерам відому незалежність як перед власниками капіталу, так і перед авторитетом урядових чиновників, бо ризик і невизначеність, як супутні будь-якої ринкової операції, формують у менеджерів самостійність та відповідальність за те, що вони роблять, сприяють удосконаленню їх професіоналізму.

За своєю організаційною природою менеджмент - орган корпорації, де місце індивідуальної приватної власності займає більш усуспільнена - акціонерна власність.

Терміни „управління” і „менеджмент” пов’язані між собою. „Управління” – це цілеспрямована дія на об’єкт із метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. „Менеджмент” є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців із метою досягнення поставлених цілей

Поняття менеджменту часто зв’язують з поняттям бізнесу. Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи 6послуг. Управління бізнесом (business management) – це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб’єкт у бізнесі називається бізнесменом (businеssman), або комерсантом. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає доход. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління. Менеджер обов’язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів [13,с.13]

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає:

• орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва тієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести фірмі передбачений прибуток;

• постійне намагання підвищити ефективність виробництва;

• самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію;

• використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем управління та ін.

За сферами управління виділяють:

**Менеджмент персоналу** – займається керуванням людьми, мотивацією, організацією їхньої діяльності, перекваліфікацією, розстановкою на робочих місцях тощо.

**Виробничий менеджмент** – займається організацією виробництва, його технологічними процесами, якістю продукції.

**Менеджмент маркетингу** – це організація взаємодії внутрішнього середовища фірми з умовами ринку.

**Інноваційний менеджмент** – запорука конкурентоспроможності організації, інноваційна стратегія якої повинна передбачати розроблення планів і програм реорганізацій, розроблення нових продуктів тощо.

**Фінансовий менеджмент** – керування фінансами. Фінансовий менеджер керує фінансовими потоками, розміщує вільні кошти в активи, інвестиційні проекти, робить все можливе, щоб фінансові ресурси перетворювалися на прибутки й давали додаткові дивіденди.

**Інвестиційний менеджмент** – зазвичай входить у фінансовий менеджмент

**Стратегічний менеджмент** – сфера перспективних проектів, довготермінових бізнес-планів, пошуку резервів розвитку організації [ 12, с.10–12].

Зміст поняття "менеджмент" можна розглядати як науку і практику управління, як організацію управління фірмою і як процес прийняття управлінських рішень

1.2. Основні підходи та теорії в менеджменті.

Під науковими основами управління розуміють систему наукових знань, яка становить теоретичну базу практики управління, а точніше, забезпечення практики менеджменту науковими рекомендаціями.

Першим етапом методології наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів. Потім була обґрунтована необхідність систематичного використання стимулювання з метою зацікавленості робітників у підвищенні продуктивності праці та зростанні обсягу виробництва.

У зарубіжній науці управління склалися чотири найважливіші концепції, які внесли суттєвий вклад у розвиток сучасної теорії і практики управління. Це теорія наукового управління, теорія адміністративного управління, теорія управління з позицій психології і людських відносин, теорія управління з позиції науки про поведінку.

**Концепція наукового управління** одержала розвиток у США з початку XX століття. її основоположником був Ф. Тейлор, книгу якого "Принципи наукового управління" вважають початком визнання менеджменту наукою і самостійною галуззю дослідження. Завдяки розробці цієї концепції менеджмент був визнаний самостійною галуззю наукових досліджень і було доведено, що методи, які використовуються в науці й техніці, можуть ефективно використовуватися в практичній діяльності організації для досягнення намічених цілей.

**Концепція адміністративного управління** була направлена на розробку загальних проблем і принципів управління організацією в цілому. В рамках цієї концепції в 20-ті роки було сформульовано поняття організаційної структури фірми як системи взаємозв´язків, які мають певну ієрархію. З´явилося розуміння того, що організацією можна управляти систематизовано, щоб більш ефективно досягати її цілей. Ця концепція одержала також назву класичної школи управління.

**Концепція управління з позиції психології і людських відносин** вперше визначила менеджмент як "забезпечення виконання роботи за допомоги інших людей". Дослідження, проведені психологом А. Маслоу, показали, що мотивами вчинків людей є не економічні сили, а різні потреби, що не можуть задовольнитися грошима.

**Концепція управління з позицій науки про поведінку** - це сучасна теорія, яка одержала розвиток у 60-ті роки. її основне кредо - підвищення ефективності організації в результаті підвищення ефективності її людських ресурсів. Звідси - дослідження різних аспектів соціальної взаємодії: мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства. Основна мета цієї концепції - це намагання допомогти робітнику створити власні можливості на основі застосування положень поведінкових наук до побудови і управління організаціями.

В основі менеджменту як концепції ринкового управління лежить об´єктивний процес доусуспільнення виробництва, в результаті якого у великих фірм з´явилася можливість впливати на ринок, здійснюючи його переділ, впливати на характер і механізм економічних відносин, які регулюють зв´язки між ринком і виробником.

Менеджмент як концепція ринкового управління направлений на удосконалення організації управління діяльністю окремих підприємств. Реалізація менеджменту в практичній діяльності фірм виступає як система управління.

Отже, менеджмент регулюється законами розвитку ринків системи господарювання і направлений на гнучке пристосування виробничо-збутової діяльності фірми до ринкових умов, які змінюються.

Крім того, існують три наукових підходи до управління, які одержали розвиток у сучасних умовах: підхід до управління як до процесу, системний підхід, ситуаційний підхід.

*Підхід до управління як до процесу* визначає управління як процес, в якому діяльність направлена на досягнення цілей організації і розглядається не як одночасна дія, а як серія безперервних взаємопов´язаних дій - функцій управління (планування, організація, розпорядчий вплив, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу).

*За системного підходу* керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, завдання й технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах середовища, яке змінюється.

*За ситуаційного підходу* придатність різних методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує багато факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі, то не існує єдиного найкращого способу управління організацією. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільш відповідає даній ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обcтавин, які впливають на функціонування організації в даний час. використовуючи ситуаційний підхід, керівники можуть зрозуміти, які методи і засоби будуть найкраще діяти, щоб досягти цілей організації в конкретній ситуації. Для практичних цілей менеджери розглядають тільки ті фактори, які впливають у кожній конкретній ситуації.

Менеджмент розглядається з різних точок зору.

**1. Менеджмент як організація управління фірмою**, яка здійснює будь-які види підприємницької діяльності, що направлені на одержання прибутку (підприємницького доходу). Зміст менеджменту, таким чином, полягає в досягненні фірмою певних результатів у ході підприємницької діяльності.

**2. Менеджмент як орган управління.** Звичайно під організацією розуміється структура (склад) виробничих підрозділів, у рамках яких проводяться заходи, які свідомо координуються і направлені на досягнення загальних цілей. Організація - це свого роду анатомія підприємства, управління - його фізіологія. Або організація - це статика справи, управління - його динаміка.

Під органом управління часто розуміють керівництво, яке представляє фірму і діє від її імені.

**3. Менеджмент як різні рівні апарату управління.** Велика фірма має у своєму апараті три рівні, кожен з яких у своїй назві англійською мовою має слово "менеджмент".

На західних підприємствах розрізняють:

- *топ-менеджмент* - вища ланка управління (генеральний директор та інші члени правління);

-*мідл-менеджмент* - середня ланка управління (керівники управлінь та самостійних відділів);

- *ловер-менеджмент* - нижча ланка управління (керівники підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів).

**4. Менеджмент - специфічний орган функціонуючого комерційного підприємства.** Підприємство може діяти тільки через свої органи, тобто через керівництво або менеджмент. Різниця менеджменту ділового підприємства від інших видів управління обумовлена метою такого підприємства. Завданням його управління є виробництво товарів або надання послуг, іншими словами - задоволення соціальних потреб або потреб клієнтів через ринок.

На відміну від інших видів менеджменту, виробничий менеджмент в усіх своїх рішеннях повинен керуватися економічними результатами діяльності. Будь-яке рішення, яке приймається в сфері виробничого менеджменту, - це захід економічного характеру.

Менеджмент, скоріш усього, - практична діяльність, ніж наука або професія, хоча він обіймає і те і друге. Його завдання - спочатку зробити бажане можливим, а потім і реальним.

Якщо раніше успішним менеджером був той, хто швидше всіх реагував на зміну ситуації на ринку, то нині ним вважається спеціаліст, який не тільки активно реагує на зміни на ринку, але й сам змінює ринок, створює для свого підприємства нові ринки.

Головне в менеджменті - ставити цілі, які відповідають інтересам підприємства, роблять його рентабельним. Менеджмент дозволяє підприємству бути більше, ніж сума його окремих компонентів - капітал і співробітники. Адже підприємство - це насамперед люди. Отож менеджмент пов´язаний саме з організацією роботи людей.

**5. Менеджмент як процес прийняття управлінських рішень.** Будь-яка ситуація, яка виникла в процесі управління, є завданням для керівника - менеджера і вимагає від нього прийняття рішень стосовно зміни цілі та програми дій. Будь-яке управлінське рішення є результатом зворотного зв´язку з ринком та іншими елементами зовнішнього середовища.

Прийняття рішень - прерогатива менеджерів усіх рівнів, які мають відповідні повноваження. Менеджер розглядає прийняте рішення з точки зору осіб, які відповідають за доведення рішення до виконавців і осіб, які забезпечують контроль виконання.

Аналіз інформації та прийняття на її основі управлінських рішень складають технологію менеджменту.

В управлінській діяльності виділяють суб´єкт і об´єкт управління.

*Суб´єктом управління* може бути окрема людина або група людей. До суб´єктів управління відносяться також відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники апарату управління.

Суб´єкт управління повинен:

- володіти здатністю свідомо визначати цілі;

- розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей;

- володіти здатністю реєстрації самого факту досягнення цілі;

- здійснювати процес управління.

Суб´єктами управління не можуть бути предмети неживої природи.

Об´єктом управління знову-таки виступає людина в процесі її виробничої діяльності. Об´єкт управління завжди має конкретні значення, свої властивості та характеристики.

Об´єкт управління - це керована ланка, елемент системи правління, який сприймає дію управління з боку інших елементів. У виробничих системах об´єкти управління є організаційно відокремленими підрозділами, дільницями, цехами, філіалами підприємств.

За допомогою управлінської праці здійснюється взаємодія між суб´єктом та об´єктом управління, яка реалізує управлінські відносини. Щоб така взаємодія була ефективною, необхідно виконання цілого ряду умов:

1. Суб´єктивне та об´єктивне управління повинні відповідати один одному. Без такої відповідності буде важко реалізувати їх потенційні можливості. Суб´єктивне та об´єктивне управління повинні бути сумісними в процесі функціонування. Якщо керівник і підлеглий несумісні психологічно, то рано чи пізно між ними почнуться конфлікти, які негативно вплинуть на результати роботи.

2. У рамках єдності суб´єктивного та об´єктивного управління останні повинні мати відносну самостійність. Суб´єктивне управління не в змозі передбачити всі інтереси об´єктивного і можливі варіанти його дій у тій чи іншій ситуації, особливо, якщо вона непередбачена. Суб´єктивне управління може затримати з тих чи інших причин саме рішення, що тягне за собою втрату часу і всі пов´язані з цим негативні результати для об´єктивного управління. Якщо об´єктом управління виступають живі люди, які мають свої власні інтереси, намагання, погляди на ситуацію, вони повинні мати можливість реалізувати їх на практиці. За відсутності такої можливості люди перестануть проявляти активність або застосують усі заходи, щоб досягти свого. Якщо цього всього не врахувати, наслідки можуть бути непередбачуваними.

3. Суб´єктивне та об´єктивне управління повинні взаємодіяти між собою, ґрунтуючись на принципах зворотного зв´язку і реагуючи певним чином на управлінську інформацію, отриману один від одного. Така реакція служить орієнтиром для коригування наступних дій, які забезпечують адаптацію суб´єктивного та об´єктивного управління не тільки до змін зовнішнього середовища, але й до нового стану один відносно одного.

4. Як суб´єктивне, так і об´єктивне управління повинні бути зацікавлені в чіткій взаємодії: одне - давати необхідні команди, інше - забезпечувати їх своєчасне та точне виконання. Можливість суб´єкта управляти обумовлена готовністю об´єкта виконувати команди, які поступають. Тобто ступінь досягнення учасниками управлінської діяльності своїх цілей повинна знаходитися в прямій залежності від ступеня досягнення цілей самого управління, що витікає із потреб його об´єкта.

Про те, що управління - це складна наука, говорить головний аргумент науковості - наявність його загальних принципів, які визначають різні аспекти управління системами, а також власна методологія та конкретні методики здійснення процесу управління.

Суттєвий вклад у розвиток теорії управління внесли математика, статистика, інженерні науки, які допомогли змоделювати, оптимізувати або кількісно обґрунтувати управлінські явища, які раніше не піддавалися вимірюванню.

З появою економіко-математичних методів і ЕОМ настала ера переходу від якісного описання управлінських ситуацій, які виникають, до кількісного їх аналізу та обґрунтування. Нині в науці управління йде заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Це доводить, що управління - це наука, хоча й достатньо молода.

Будь-яка наука має свій предмет дослідження. В даному випадку до предметів, які досліджуються наукою управління, відносяться явища і процеси, що характерні для певного класу систем.

**Мистецтво управління.** В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Оце "щось таке" відноситься до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління. З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, в тому числі й професії управлінця-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

1.3. Менеджер у системі управління.

Усі організації мають деякі загальні характеристики, в т. ч. необхідність управління. Тому не дивно, що управлінська робота також має багато загальних характеристик. Хоча організації, сфери і відповідальність можуть розрізнятися, роботи керівників різних рівнів мають багато спільного.

Торкаючись змісту роботи менеджера, можна знайти одну спільну рису управлінської роботи: ролі керівника. Роль, за визначенням Мінцберга, - "це набір певних правил поведінки, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді". Саме так, як герої у виставі мають свої ролі, що змушують. їх поводитися таким чином, так і менеджери обіймають певні посади як керівники певних організаційних підрозділів, і саме це визначає їх службову поведінку. Особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. У своїх роботах Мінцберг виділяє 10 ролей, які, на його думку, беруть на себе керівники в різні періоди. Він класифікує їх у рамках трьох великих категорій: міжособові ролі, інформаційні та ролі щодо прийняття рішень. Ролі не можуть бути незалежні одна від одної, навпаки, вони взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого.

Міжособові ролі - головний керівник, лідер, зв´язуюча ланка.

Інформаційні ролі - той, хто приймає інформацію, розповсюджувач інформації, представник.

Ролі, пов´язані з прийняттям рішень, - підприємець, той, хто розподіляє ресурси, веде переговори, усуває порушення.

Вертикальний розподіл праці в результаті утворює рівні управління. Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно ділять на три категорії: керівники (управляючі нижчої ланки) або операційні управляючі, керівники (управляючі) середньої ланки і керівники (управляючі) вищої ланки.

Менеджер - це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції. Менеджер не тільки має спеціальну управлінську підготовку, але, незалежно від країни, мусить знати англійську мову, як це прийнято для деяких видів морського транспорту, авіалайнерів тощо.

Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу й організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах її конкурентного середовища.

Із розвитком ринкової економіки, крім терміна "менеджер", почали широко використовуватись терміни "бізнесмен" і "підприємець", між якими є суттєві відмінності. Менеджер обіймає якусь постійну посаду, і в його підлеглості знаходиться та чи інша кількість виконавців. На відміну від менеджера, бізнесмен, як правило, не займає ніякої постійної посади, у нього немає підлеглих. Бізнесмен - це насамперед ділова людина, що займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом.

*Бізнесмен* - це той, хто володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток. Ним може бути ділова людина, в підлеглості якої немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління.

*Бізнес* - поняття більш широке, ніж підприємницька діяльність, оскільки до бізнесу належить здійснення будь-яких одноразових комерційних угод у будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу.

*Підприємець* - це особа, яка вкладає власні засоби в організацію справи і бере на себе ризик, пов´язаний з його результатами, організацією нового підприємства з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, які пропонуються суспільству, а також усю повну відповідальність за кінцеві результати діяльності. Підприємець здійснює господарську діяльність від свого імені й на власний ризик. Важливо розуміти, що слова "підприємець" і "менеджер" не є синоніми.

Оскільки всі підприємці беруть активну участь у формуванні цілей підприємства або організації і керують цією організацією на початку її діяльності, то всіх їх можна вважати менеджерами.

Підприємницька діяльність здійснюється на постійній основі, а не на основі одноразових угод.

Але нема нічого дивного в тому, що видатний підприємець стає не дуже ефективним менеджером. Організації, які створюють підприємці, в кінцевому підсумку навіть можуть розпадатися. І причиною може бути погане керівництво, а не погані ідеї.

Виділяють лінійних і функціональних менеджерів. До лінійних менеджерів належать керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників виробничого процесу (директор, начальники виробництв, цехів, майстри).

До функціональних менеджерів належать спеціалісти, які самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними й іншими функціональними службами (головні спеціалісти, начальники відділів, бюро, керівники секторів, груп тощо).

У діяльності функціональних і лінійних менеджерів будь-якого рівня є свої специфічні особливості. Функціональний керівник діє в умовах жорсткої нормативно-регульованої діяльності. Регуляторами можуть виступати посадові особи і технологічні нормативи діяльності, а також спеціальні знання, необхідні для їх реалізації.

Лінійний керівник через відсутність нового стандартного переліку завдань у своїй діяльності використовує свої особисті якості як основний засіб. Іншими словами, функціональний менеджер працює, як правило, в рамках технологічного типу діяльності, а лінійний - частіше діє в нестандартних ситуаціях. Цільова установка в професійній діяльності також різна: якщо лінійний керівник змінює організаційні ситуації, то функціональний закріплює нормативні характеристики будь-якого типу діяльності, які вже є.

Має свої особливості і кар´єра цих двох типів менеджерів. Зазначено, що рух спеціалістів у межах лінійної структури виробництва (майстер - начальник дільниці - начальник цеху - директор, голова) формує більш рішучих і відповідальних керівників, а в рамках функціональної структури (інженер - керівник групи - начальник відділу - головний спеціаліст) більш обережних керівників, але таких, які знають справу, тобто висококваліфікованих спеціалістів.

Менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень, правильному використанні наявних ресурсів, забезпеченні життєдіяльності підприємства і досягненні поставлених цілей.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях і деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, у яких доведеться працювати менеджеру. Професор І.С. Завадський пропонує відповідну модель сучасного менеджера, яка визначає вимоги до особистих і ділових якостей керівника, його знань з урахуванням функцій, які виконуються, та задач, що вирішуються.

Серед морально-психологічних якостей найбільш важливими є високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об´єктивність, воля і мужність, розвинуте почуття обов´язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність тощо.

Важливою рисою для керівника є тактовність у взаємовідносинах з вищими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Керівник повинен постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпимість. Ні за яких обставин керівник не може адекватно відреагувати на грубощі підлеглих та інші нетактовні дії.

У керівника повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, уміння заглянути на багато років вперед. Постійне копання лише у сьогоденні веде до втрати перспективи, помітно знецінює роботу будь-якого керівника. Вести за правильним курсом підприємство в морі сучасної економіки може керівник, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон´юнктури ринку, політики держави.

Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні педагогічні якості: уміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне і фізичне виховання молодих працівників; чітко та логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні, такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р. Акофф пише, що мудрість - це здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої вигоди в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди звернута до майбутнього, але вона відноситься до майбутнього не як ворожка, яка робить спробу тільки пророкувати його. Мудра людина намагається керувати майбутнім.

Сучасний менеджер повинен мати широку гаму ділових якостей: високу ерудицію і професійну компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництво і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, високу працездатність і волю, цілеспрямованість тощо. Діловитість насамперед проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають і самим коротким шляхом досягають мети.

У керівника мусять бути розвинутими організаційні здібності, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей.

Керівник повинен демонструвати самостійність у роботі та надавати достатню автономність підлеглим, створювати їм умови для успішного виконання службових обов´язків без втручання зверху.

Із самостійністю тісно пов´язана ініціативність у роботі. Дійсно, самостійність тільки тоді правомірна, якщо керівник розв´язує назрілі питання без вказівок і порад зверху, не чекає покращання загальної економічної ситуації в країні, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають.

На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду та якості менеджера, а з іншого - від його здібностей. Відомий психолог С.Л. Рубінштейн стверджував, що в процесі реалізації якихось здібностей набуваються знання, уміння та навички. Отже, розвинуті здібності є обов´язковою рисою сучасного менеджера. Здібності - це індивідуально-психологічні особливості індивіда, його потенціал, що є умовою успішного виконання завдань.

Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно поділяють на три категорії. В залежності від функцій, що вони виконують в організації. Особи на технічному рівні в основному займаються щоденними операціями і діями, які необхідні для забезпечення ефективної роботи без зривів у виробництві продукції чи наданні послуг. Особи, що знаходяться на управлінському рівні, в основному зайняті управлінням і координацією всередині організації, вони погоджують різноманітні форми діяльності й зусилля різних підрозділів організації. Керівники на рівні соціальних структур зайняті в основному розробкою довгострокових (перспективних) планів, формулюванням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем, а також суспільством, у якому існує і функціонує дана організація .

Найбільш прийнятий спосіб опису рівнів управління полягає у виділенні керівників (керуючих) низової ланки чи операційних керуючих, керівників (керуючих) середньої ланки і керівників (керуючих) вищої ланки (рис. 1.2.).

[](http://www.info-library.com.ua/img/books/125/a828673e6c42270e5fab1412c6b34f21.JPG)

**Рис. 1.2. Способи представлення рівнів управління**

КЕРІВНИКИ НИЗОВОЇ ЛАНКИ. Молодші начальники, яких також називають керівниками першої (низової) ланки чи операційними керівниками - це організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над робочими й іншими працівниками (не керуючими). МОЛОДШІ НАЧАЛЬНИКИ в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безупинного забезпечення безпосередньою інформацією про правильність виконання цих завдань. Керівники цієї ланки часто відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів, таких як сировина й устаткування. Типовою назвою посади на даному рівні є майстер, майстер зміни, сержант, завідувач відділом, старша медсестра, завідувач кафедрою менеджменту в університеті. Велика частина керівників взагалі - це керівники низової ланки. Більшість людей починають свою управлінську кар´єру в цій якості.

Дослідження показують, що робота керівника низової ланки є напруженою і наповнена різноманітними діями. Вона характеризується частими перервами, переходами від одного завдання до іншого. Завдання самі по собі потенційно короткі: в одному дослідженні виявлено, що час, який затрачує майстер у середньому на виконання одного завдання, дорівнює 48 секундам. Часовий період для реалізації рішень, прийнятих майстром, також короткий. Вони майже завжди реалізуються протягом двох тижнів. Було виявлено, що майстри проводять біля половини свого робочого часу в спілкуванні. Вони багато спілкуються зі своїми підлеглими, трохи менше з іншими майстрами і зовсім мало зі своїм начальством.

КЕРІВНИКИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ. Робота молодших начальників координується і контролюється керівниками середньої ланки. За останні десятиліття середня ланка управління значно виросла і по своїй чисельності, і по своїй значимості. У великій організації може бути стільки керівників середньої ланки, що виникає необхідність у поділі даної групи. І якщо такий поділ відбувається, то виникають два рівні, перший з який називається верхнім рівнем середньої ланки управління, другий - нижчим. Таким чином, утворюються чотири основних рівні управління: вищий, верхній середній, нижчий середній і нижчий. Типовими посадами керівників середньої ланки управління є: завідувач відділом (у бізнесі), декан (в університеті), керуючий збутом в регіоні чи в країні та директор філії. Армійські офіцери від лейтенанта до полковника, священики в сані єпископів вважаються керівниками середньої ланки у своїх організаціях.

Важко зробити узагальнення щодо характеру роботи керівника середньої ланки, тому що вона значно варіює від організації до організації і навіть усередині однієї і тієї ж організації. Деякі організації надають своїм керівникам середньої ланки велику відповідальність, роблячи їхню роботу деякою мірою схожу на роботу керівників вищої ланки. Дослідження роботи 190 керівників у 8 компаніях показало, що керівники середньої ланки були органічною частиною процесу прийняття рішень. Вони визначали проблеми, починали обговорення, рекомендували дії, розробляли новаторські творчі пропозиції.

Керівник середньої ланки часто очолює великий підрозділ чи відділ в організації. Характер його роботи в більшій мірі визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації в цілому. Наприклад, діяльність начальника виробництва в промисловій фірмі в основному включає координування й управління роботою керівників низової ланки, аналіз даних про продуктивність праці та взаємодію з інженерами з розробки нової продукції. Керівник відділу із зовнішніх зв´язків на тій же фірмі проводить основну частину свого часу, готуючи папери, за читанням, у розмовах і бесідах, а також на засіданнях різних комітетів.

В основному керівники середньої ланки є буфером між керівниками вищої і низової ланок. Вони готують інформацію для рішень, прийнятих керівниками вищої ланки, і передають ці рішення звичайно після їхньої трансформації у технологічно зручній формі у вигляді специфікацій і конкретних завдань низовим лінійним керівникам. Хоча існують варіації, велика частина спілкування в керівників середньої ланки проходить у формі бесід з іншими керівниками середньої і низової ланок. Одне дослідження з питань роботи керівника середньої ланки на виробничому підприємстві показало, що вони проводять близько 89% часу в усній взаємодії. В іншому дослідженні вказується, що керівник середньої ланки проводить тільки 34% свого часу на самоті, там також підкреслюється, що велика частина часу затрачається цими керівниками на усне спілкування.

КЕРІВНИКИ ВИЩОЇ ЛАНКИ. Вищий організаційний рівень - керівництво вищої ланки - найменш чисельний. Навіть у самих великих організаціях керівників вищої ланки - усього кілька людей. Типові посади керівників вищої ланки в бізнесі - це голова Ради, президент, віце-президент корпорації і казначей корпорації. В армії їх можна зіставити з генералами, у середовищі державних діячів - з міністрами, а в університеті - з ректорами.

КЕРІВНИКИ ВИЩОЇ ЛАНКИ відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому чи для основної частини організації. Сильні керівники вищої ланки накладають відбиток своєї особистості на весь вигляд організації. Наприклад, атмосфера, в якій діє федеральний уряд, та й уся країна, звичайно перетерплює значні зміни при новому президенті. Вплив керівника вищої ланки в компанії може бути блискуче проілюстрований на прикладі драматичних змін, що перетерпіла компанія «Крайслер» під керівництвом Лі Якокки. Тому успішно діючі керівники вищої ланки у великих організаціях цінуються дуже високо і їхня праця оплачується дуже добре.

Але великі й труднощі такої посади: людина на цій посаді, як правило, дуже самотня. Після ретельного вивчення діяльності п´яти керівників вищої ланки Мінцберг прийшов до такого висновку:

Працівників, зайнятих у сфері управління, класифікують за різними ознаками: видом діяльності - працівники розумової праці ("білі комірці") та працівника фізичної праці ("сині комірці"); за категоріями - керівники, спеціалісти, службовці, молодший обслуговуючий персонал; за рівнем (ступенем) системи управління - вища, середня, низова ланки; галуззю діяльності - промисловість, сільське господарство, будівництво, торгівля тощо; за посадою - директор (голова), начальник цеху, завідувач відділом, економіст, бухгалтер, спеціаліст-технолог, маркетолог, дизайнер, програміст, архіваріус, кур´єр, секретар тощо, за кваліфікаційними категоріями спеціалістів - спеціалісти першої, другої, третьої категорій і без категорії.

Оскільки на підприємствах, в організаціях і установах будь-якої галузі народного господарства функції управлінського персоналу зводяться до керівництва, розробки рішень і підготовки інформації, прийнято здійснювати їх поділ на три категорії: керівники, спеціалісти і технічні виконавці. У свою чергу, кожна з цих категорій поділяється на групи.

Керівники підприємств, служб і підрозділів здійснюють підбір і розстановку кадрів, координацію роботи окремих виконавців, різних ланок апарату управління або виробничих підрозділів, контроль і регулювання процесу виробництва, адміністративно-розпорядчі функції, мобілізацію колективів на виконання завдань.

Спеціалісти керують техніко-економічними і технологічними процесами виробництва. До категорії спеціалістів належать працівники, зайняті інженерно-технологічними, економічними, сільськогосподарськими, зоотехнічними, рибальськими, лісовими роботами, медичним обслуговуванням, народною освітою, а також працівники науки, мистецтва й культури, спеціалісти на роботах, пов´язаних з міжнародними зв´язками, спеціалісти юридичної служби.

Технічні виконавці виконують допоміжну роботу, пов´язану з реалізацією управлінських функцій, обліком і контролем, підготовкою і оформленням документації, господарським обслуговуванням.

Отже, найменування посад керівників залежить від об´єкта керівництва, спеціалістів - від характеру функцій або сфери діяльності, а технічних виконавців - від видів робіт.