



## ТЕМА № 4 ЛЮДИНОВИМІРЧИЙ ДИСКУРС МЕНЕДЖМЕНТУ. СУЧАСНИЙ ФОРМАТ МЕНЕДЖЕРА

**Мета:** з'ясувати сутність категорії «людина», ознайомитися з менеджерськими рішеннями у контексті формування суспільства знань, ріст зрізяти зі співвідношення понять “людина”, “особистість”, “менеджер”.

**Основні поняття:** людина, особистість, менеджер, парадигми сучасного менеджменту, кваліфікація, знання, уміння, цінність.

### ПЛАН

1. Людина як суб'єкт та об'єкт менеджменту.
2. Суб'єкт – суб'єктні відносини як системо утворюючий чинник теорії менеджменту.
3. Менеджерські рішення у контексті формування суспільства знань.
4. Менеджмент-освіта на початку третього тисячоліття.
5. Зміст і співвідношення понять “людина”, “особистість”, “менеджер”.
6. Зміст і спрямованість діяльності менеджера.
7. Цінності та світоглядні орієнтації сучасного менеджера.

*«Кожна людина- це ціла книга, якщо тільки ви знаєте, як неї читати»  
(Вільям Ченнінг)*

#### **1. Людина як суб'єкт та об'єкт менеджменту.**

Людина - суб'єкт і об'єкт управління. Вже розуміння людини як суб'єкта дає підставу виділяти в ньому носія «предметно-практичної діяльності і пізнання, спрямованого на об'єкт». Людина є активним діячем під час розробки, прийняття та реалізації рішень стратегічного і тактичного плану. Отже, від того, хто приймає рішення і хто їх виконує, залежить багато чого в сферах життєдіяльності людини, суспільства, природи. Все негативне і позитивне, вчинене в цьому світі, створено не урядами, не партіями, а людиною, але під керівництвом правителів. Науково-технічний прогрес значно розширив можливості людини в її вплив на навколишню дійсність. У силу цього вкрай важлива його перспективна підготовка до життя та діяльності.

У менеджменті об'єктом вивчення є організація в такому значенні цього слова, як соціальний інститут в усіх його проявах, але переважно у сфері економіки. Об'єктом менеджменту є також структурні підрозділи організацій та їхній персонал, окремий працівник як посадова особа і як особистість.

*Об'єктом менеджменту є трудова поведінка людей у процесі спільної праці.*

*Суб'єктами менеджменту є посадові особи, причетні до виконання загальних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю, а також специфічних функцій залежно від посади. Це керівники функціональних і лінійних підрозділів, кадрова служба, планово-економічні підрозділи, відділ організації праці й заробітної плати, відділ охорони праці й техніки безпеки, а також вищі керівники організації.*

## **1. Суб'єкт-суб'єктні відносини як системо утворюючий чинник теорії менеджменту.**

Досліджено «суб'єкт-суб'єктні відносини» у якості системоутворюючого чинника теорії менеджменту. Визнано, що подвійний характер сутності менеджменту, що обслуговує організаційні потреби розумної живої речовини, обумовлює подвійність поведінки суб'єкта і об'єкта менеджменту у ході їх взаємодії: вони здатні мінятися місцями і тому коректно визнати наявність у цій сфері людської взаємодії так званих «суб'єкт-суб'єктних відносин». Однак, головним об'єктом менеджменту як соціокультурного явища є і залишаються соціальні процеси, вплив на які, відповідно до їхньої внутрішньої логіки розвитку, викликає зміни поведінки людей. Зміна цілей, ціннісних орієнтацій і методів менеджменту викликає і зміну суб'єкта, його здійснюючого. Об'єктивними підставами для цього виступають, насамперед, ті вимоги, що висуваються до людини у процесі забезпечення впровадження і функціонування наукоємних інформаційних технологій.

На відміну від індустріального суспільства, де суб'єктом менеджменту, єдиною рушійною силою соціального прогресу, вважається національна еліта, дієвою складовою суб'єкта менеджменту громадянського суспільства в умовах постіндустріалізму також вважаються громадські організації, рухи, локальні самоврядні співтовариства (пацифістські, екологічні, наукові тощо). На зміну розуміння менеджменту як односпрямованої, лінійної дії, в якій головним є управлінська команда щодо функціонування об'єкта менеджменту, приходить усвідомлення необхідності гнучкого підходу до менеджменту організації.

Типологізація менеджменту ґрунтується на таких засадах, як вид людської діяльності; масштаб; спрямованість менеджменту щодо організації; суб'єкт менеджменту; об'єкт менеджменту; приналежність об'єкта менеджменту до тієї або іншої форми власності.

Виходячи з конкретних видів людської діяльності, пропонується виокремити низку видів менеджменту, як наприклад, державний; менеджмент асоціацій; бізнес-менеджмент; глобальний, регіональний і локальний; внутрішній і зовнішній; приватний, акціонерний; економічний, політичний, соціальний, правовий, менеджмент екологічний, або інвайронментальний; фінансовий, інвестиційний, організаційний, технологічний, рекламний, інноваційний, корпоративний, функціональний, стратегічний, менеджмент персоналу, менеджменту проєктів, менеджмент людських ресурсів, ризик-менеджмент, менеджмент знань, фасиліти-менеджмент, комунікаційний,

синергетичний, лайф- і тайм-менеджмент або самоменеджмент, стрес-менеджмент та інші.

### **3. Менеджерські рішення у контексті формування суспільства знань.**

Менеджмент, охоплюючи всі сфери суспільства, стає, таким чином, соціальним інститутом. Менеджмент – це універсальний інститут суспільства, що найбільш оптимально забезпечує соціально-економічні процеси, що є організованою соціальною системою, яка характеризується: сталим зв'язком між особою, колективом і управлінськими структурами; інтегрованістю своїх елементів, гнучкістю, здатністю перебудовуватися згідно умов, що змінюються; різноманіттям і динамічністю функцій, спрямованих на вироблення і реалізацію управлінських рішень. Менеджмент допомагає людям у досягненні намічених цілей, які не можуть бути реалізовані поза спільної колективної діяльності. Він трансформує зусилля багатьох людей у спільні досягнення і сприяє передачі знань і життєвого досвіду від одного покоління до іншого. Менеджмент є окремою областю соціокультурної реальності, що утворюється розумною живою речовиною.

Рішення менеджера – це форма управлінського цілеспрямованого впливу на процеси, які проходять в організації.

Управлінське рішення приймається менеджером або колективним органом управління для цілеспрямованого впливу на працівників, які виконують управлінські або виконавчі функції у межах визначених для них службових обов'язків.

До управлінських рішень менеджера пред'являються такі вимоги: цілеспрямованість, вибір головної проблеми, об'єктивність, своєчасність, компетентність, комплексність дієвості та конкретність

1. Цілеспрямованість. Кожне рішення повинно визначати конкретні цілі і задачі трудового колективу, встановлення завдання безпосереднім виконавцям трудового процесу, мобілізувати ресурси для безумовного досягнення цих цілей, рішення першочергових задач і встановлених завдань.

Безцільні рішення нікого і ні до чого не зобов'язують, а звідси вони не мають сили управлінського впливу.

Складні управлінські рішення мають декілька цілей, які можуть доповнювати одна іншу, а можуть бути і суперечливими. Так, якщо менеджер відмовляється від послуг залучених працівників, ставить ціль економії витрат на оплату праці, то досягнення цих цілей може привести до перевантаження працівників, а звідси — зниження якості робіт, що виконуються.

2. Вибір головної проблеми. Багато менеджерів займаються вирішенням багаточисленних дрібних питань і не знаходять головної проблеми, рішення якої сприяло б усуненню або ліквідації наявних недоліків у роботі колективу. Слабким є той менеджер, який хватається за рішення дрібних, другорядних справ і витрачає на це свої сили, не може вирішувати ключові питання, від яких залежать успіхи в роботі.

3. Об'єктивність управлінського рішення. Кожне управлінське рішення менеджера за своєю природою носить суб'єктивний характер. Але необхідність у прийнятті того чи іншого рішення настає незалежно від бажання менеджера, тобто об'єктивно. Звідси уважне вивчення реального ходу подій у розвитку виробництва і зовнішніх умов дає можливість правильно зорієнтуватися, відповідним чином відреагувати, визначити необхідний напрямок діяльності колективу для досягнення найкращих результатів у тих умовах, які склалися.

Ігнорування об'єктивності, фактичного стану справ, абстрагування від реальних обставин призведе до суб'єктивізму, відриву від реальних умов виробництва.

4. Своєчасність прийняття і реалізації рішень. Динамічність подій у реальному житті організації постійно висувують перед менеджером все нові й нові проблеми, їх не завжди видно і важко визначити на скільки вони є важливими і взаємопов'язаними з іншими невирішеними питаннями. Досвідчені керівники «відчувають» появу проблеми і їх можливі наслідки, встигають своєчасно звернути увагу спеціалістів і прийняти певні заходи.

Несвоєчасні вирішення проблем призведе до великих витрат наявних ресурсів.

5. Компетентність управлінських рішень. Прийняття рішення є практичне застосування знань менеджера принципів управління, навичок керівництва колективом, врахування умов і особливостей конкретної ситуації. Вона передбачає правомочність посадової особи або колективного органу приймати конкретне рішення.

Розподіл повноважень між службами управління є основою правильного розподілу навантажень по розробці і реалізації рішень.

Загальне правило цієї вимоги є те, що керівник, спеціаліст або орган управління не повинні приймати рішення, що віднесені до компетенції своїх підлеглих і в той же час не перевищувати своєї влади у прийнятті рішень.

Приймаючи рішення за підлеглою, менеджер знижує відповідальність останнього за кінцеві результати, наслідки роботи.

6. Комплексність управлінських рішень і системність в їх реалізації, необхідність комплексного рішення проблем є причиною розробки програм стратегічного управління, інноваційної та інвестиційної діяльності організації.

7. Дієвість і конкретність управлінських рішень. Дієвість рішення полягає у силі свого впливу на колектив достатньої для зміни стану справ у заданому напрямку для досягнення поставлених цілей.

Конкретність рішення передбачає точність поставлених у ньому цілей і завдань, чіткість викладення, грамотність оформлення, доступність для розуміння виконавцями, врахування інтересів працівників, які безпосередньо будуть його виконувати.

Управлінське рішення є найважливішим мобілізуючим елементом у функціонуванні системи управління організацією.

У період переходу підприємств на ринкові відносини, коли розширюються права менеджерів і підвищується відповідальність за рівень

господарювання у конкурентному середовищі, значення управлінських рішень зростає. Таким чином, управлінське рішення є результатом попередньо продуманої цілі і засобів її досягнення.

Основна складність проблеми управлінського рішення полягає у тому, щоб знати найбільш ефективний варіант рішення.

Приймаючи рішення, менеджер по суті відповідає на такі питання:

- 1) що треба вирішити;
- 2) яке повинно бути рішення;
- 3) коли потрібно приймати рішення;
- 4) хто і як повинен приймати участь у ньому;
- 5) хто повинен виконувати рішення;

6) кого і коли треба інформувати про прийняте рішення та його виконання.

Розробляючи те чи інше рішення, менеджер обов'язково повинен відповісти собі на запитання:

- Для чого потрібне рішення?
- Які зміни дасть це рішення?
- Яка основна ціль рішення?

Він повинен виразно уявляти собі строки і умови виконання прийнятих заходів, можливі негативні наслідки від їх здійснення, враховувати аргументи осіб, які пропонують те чи інше рішення.

#### **4. Менеджмент-освіта на початку третього тисячоліття.**

*Менеджмент-освіта* – це достатнє, послідовне і передбачуване формування таких якостей людини, що відбивають потреби і культуру країни у конкретних умовах розвитку. Нова парадигма менеджменту до традиційних цілей менеджмент-освіти – виконувати замовлення суспільства на відтворення нового покоління фахівців, - додає ще такі, що мають сприяти соціальним змінам, має допомагати людям виконувати завдання, для яких вони не були підготовлені споконвічно, підготувати їх до нелінійного плину кар'єри, до роботи в команді, до незалежного використання інформації, розвивати свої здібності і досягати соціально-конструктивних цілей.

Основною метою сучасного менеджменту стає забезпечення за допомогою систематичного регулюючого впливу на соціум і його структурні елементи сталого функціонування суспільства та подальшого розвитку соціуму. Нова система координат соціального розвитку суспільства актуалізувала як одне з головних і відповідальних завдань соціально-економічного розвитку в третьому тисячолітті - збереження і реалізацію людського потенціалу. Ускладнення завдань менеджменту обумовлює відмовлення від «інструментального» підходу до людини як до одного з «ресурсів» виробництва, переоцінку ролі соціально-психологічних факторів у менеджменті й акцентування творчого потенціалу особистості. Збереження і розвиток людського потенціалу вимагає менеджменту, головною ознакою якого має стати спрямованість на розвиток людини - людиновимірність.

Головним засобом менеджменту щодо перетворення навколишнього світу є менеджерські рішення та їхнє практичне впровадження. В умовах інформаційного суспільства актуалізуються креативні, евристичні менеджерські рішення. Суспільство, побудоване на знаннях, існує в умовах постійного оновлення стереотипів життєдіяльності людини і передбачає безперервне оновлення всіх інформаційних ресурсів, на базі яких ухвалюються рішення. Соціокультурна контекстуалізація посилює ефективність використання знання, оскільки наукові знання, забезпечуючи ухвалення рішень, не можуть існувати у ціннісному вакуумі. Не тільки цільові настанови локальних, національних і співтовариств націй, але і ціннісні універсалії, які завжди присутні в даному культурному контексті, впливають на ухвалення або скасування певних управлінських стратегій. Для забезпечення стабільності соціуму ухвалення рішень можливо за умов наявності не лише знаннєвої, але й гуманістичної складової, що передбачає причетність громадян до вдосконалення соціальної системи заради створення умов для самореалізації особистості.

## **5. Зміст і співвідношення понять “людина”, “особистість”, “менеджер”.**

*Людина* - це родове поняття, що вказує (з матеріалістичної точки зору) на належність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи — до людського роду. Людина - це специфічна, унікальна єдність біологічного і соціального. Як істота біологічна, вона підпорядковується біологічним і фізіологічним законам, як істота соціальна - вона частина соціуму та продукт суспільного розвитку.

*Особистість* - це саме головне в людині, найважливіша її соціальна ознака. Якщо людина — носій різних властивостей, то особистість — це основна її властивість, в якій виявляється її суспільна сутність. Особистість показує, що людина відноситься до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки тощо.

Структура особистості багатогранна. Найхарактернішими її компонентами є скерованість (вибіркове ставлення людини до дійсності); можливості (сукупність здібностей, яка забезпечує успіх діяльності); характер (комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до себе, до суспільства); самоуправління (утвердження самосвідомості особистості, що здійснює саморегуляцію: підсилення або послаблення діяльності, самоконтроль, корекцію дій і вчинків, планування життя й діяльності).

Особистість характеризують такі ознаки:

- розумність (визначає рівень інтелектуального розвитку);
- відповідальність (рівень розвитку почуття відповідальності, уміння керувати своєю поведінкою, аналізувати свої вчинки і відповідати за них);
- свобода (здатність до автономної діяльності, прийняття самостійних рішень);

- особиста гідність (визначається рівнем вихованості, самооцінки);
- індивідуальність (несхожість на інших).

Особистість визначають неповторні фізичні якості, психічні процеси, темперамент, риси характеру, здібності, її потреби, інтереси. Вони позначаються на її пізнавальній діяльності, навчанні, праці, вчинках, ставленні до себе, взаєминах з іншими.

**Менеджер** – це людина, що професійно займається управлінською діяльністю, що повсякденно керує функціями фірми з метою збереження її основних пропорцій; це також людина, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати їхнє виконання. Метою менеджера є забезпечення стабільної конкурентноздатності фірми

У компанії він займає, по суті, положення людини, найнятої на роботу, що виконує кропітку і методичну роботу, але ніяк не власника, як деякі думають. Так як саме менеджери (керуючі) складають категорію людей, що здійснюють управління (менеджмент), те особистісні і ділові якості цих людей безпосередньо визначають сам процес господарської діяльності – виробництво, збут і т.д.

Менеджер любить людей. Якщо робота менеджера складається в керуванні людьми, як він може виконувати її добре, якщо не любить людей. Кращі менеджери піклуються про своїх співробітників. Їх цікавить, що роблять інші. Гарний менеджер доступний і не ховається за дверима кабінету. Кращі Менеджери людяні, вони усвідомлюють власні слабості, що робить їхній терпиміше до слабостей інших.

Термін менеджер трактується досить широко, тому будь-яке його визначення буде недостатньо повним. З деяким ступенем наближення можна сказати, що менеджер – це людина, що складає систему поточного і перспективного планування, прогнозування й орієнтації виробництва, реалізації продукції і послуг з метою одержання прибутку. Іншими словами, менеджер – людина, що здійснює процес планування виробництва, організацію, мотивацію і контроль для максимального швидкого досягнення цілей.

Отже, менеджер повинний мати визначені якості, манери, вміння вміло керувати трудовим колективом, найбільше повно використовувати творчі здібності кожного з працівників, забезпечуючи тим самим гнучкі реакції на вимоги замовника.

Менеджер повинний бути лідером. Головна задача менеджера - робити справу за допомогою інших людей, домагатися колективної роботи. Це значить співробітництво, а не залякування. Гарного менеджера завжди турбують і інтереси усієї фірми. Він прагне збалансувати інтереси групи, інтереси боса й інших менеджерів, необхідність виконання роботи з необхідністю знайти час для навчання, виробничі інтереси з людськими потребами підлеглих.

Менеджер повинний бути оптимістом. Оптиміст завжди охоче вислухує інших і їх ідеї, тому що він завжди чекає гарних новин. Песиміст слухає якнайменше тому, що очікує поганих новин. Оптиміст думає, що люди по

перевазі готові прийти на допомогу, мають творчий початок, прагнуть до творення. Песиміст вважає, що вони ледачі, перекірливі і від них мало пуття. Цікаво, що обидва підходи звичайно є правильними.

### **6.Зміст і спрямованість діяльності менеджера.**

Менеджер – це професійно підготовлений керівник, який має обширні знання в галузі менеджменту, економіки, права, маркетингу, психології управління, психології та етики ділового спілкування. Особистість менеджера в системі управління персоналом відіграє визначальну роль. Від обраного ним стилю управління, від його здатності розуміти мотиви і почуття людей, від уміння спрямовувати діяльність підлеглих залежить вся система внутрішньоорганізаційної взаємодії і, в кінцевому рахунку, ефективність діяльності організації. Менеджеру доводиться спонукати інших людей до виконання певної діяльності, приводити спрямованість їхніх спонукань у відповідність з завданнями організації, орієнтувати їх на досягнення певного результату, надихати їх і підтримувати їхню енергію і наполегливість, надавати допомогу в подоланні апатії та втоми і т. д.

Поняття ефективності управлінської діяльності визначається за кількістю та якістю виконуваної менеджером роботи, а також за задоволеністю і обов'язковістю їх підлеглих. Успішність же визначається за швидкістю просування в межах організації по кар'єрних сходах. Можна було б припустити, що ті менеджери, які добре справляються зі своєю роботою, швидше просуваються в організації, але на практиці часто виявляється інша картина.

Моніторинг управлінської діяльності дозволяє виділити чотири види активності менеджера.

- Традиційне управління. Прийняття рішень, планування і контроль.
- Комунікація. Обмін рутинною інформацією і процесуальна паперова робота.
- Управління людськими ресурсами. Мотивація, дисциплінарні заходи, вирішення конфліктів, забезпечення кадрами і навчання.
- Організація мережі. Спілкування, здійснення політичної активності, взаємодія з людьми, що знаходяться за межами організації, з сторонніми.

Виявилося, що успішні та ефективні менеджери по-різному розподіляють свій робочий час. Порівняльний аналіз показує, що успішні менеджери витрачають найбільше часу (48%) на четвертий тип активності, а ефективні менеджери витрачають на нього найменше часу (11%). Ефективні менеджери більш зосереджені (44%) на другому виді активності – на комунікації. Успішні менеджери найменше часу (11%) приділяють третього виду активності – управлінню людськими ресурсами, в той час як у ефективних менеджерів цей вид активності стоїть на другому (26%) після комунікації місці. У цілому можна сказати, що успішні менеджери 39% свого часу і, відповідно, енергії витрачають на управління людськими ресурсами та



комунікацію, в той час як ефективні менеджери витрачають на них 70% свого часу, тобто майже в два рази більше. Таким чином, в основі визначення пріоритетів того чи іншого виду активності лежать власні цінності і мотиви менеджерів. Успішні менеджери більшою мірою орієнтовані на власні інтереси, а ефективні на цілі компанії. Це спростовує думку, що просуваються найбільш здібні й ефективні менеджери. Для просування важливі соціальні та політичні здібності.

Умовою ефективною діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, вміння заглянути набагато кроків уперед.

Сучасний менеджер в Україні – це такий керівник, який має (рис. 5.1):

Не дивлячись на різні підходи до ролі менеджера можна виділити три управлінські ролі:

1) роль з прийняття рішення – менеджер визначає напрям руху підприємства, розподіляє ресурси, несе відповідальність за прийняття рішень, він повинен ризикуючи повести колектив в певному напрямі;

2) інформаційна роль – менеджер збирає і аналізує інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, доводить інформацію до підлеглих, і від того, як він чітко це виконує, залежать результати його праці;

3) виступає у ролі керівника – формує відносини всередині та зовні організації, мотивує членів колективу на досягнення мети фірми, це лідер, за яким ідуть люди.

► **самокритичність**

Успішний менеджер відрізняється високою, але досить об'єктивною, тверезою самооцінкою, що дозволяє йому реалістично зважувати свої можливості, самокритично і продуктивно оцінювати власний досвід і заповнювати прогалини в знаннях.

► **інтуїція**

Важливо не лише діяти за законами логіки, а й вміти відслідковувати тенденції та передбачати зміни, бути проникливим і здогадливим.

► **ініціативність**

менеджери активно обирають ініціативу. Вони свідомо ставлять себе у таку ситуацію, коли вони персонально відповідальні за успіх або невдачу справи. Ця риса поєднується з ініціативою та прагненні до персональної відповідальності.

► **здатність і бажання розвиватися**

Здатність не зупинятися та сила волі є чинниками, що формують певний стержень, який необхідний для успішного підприємця.

► **схильність до ризику**

На перемогу може сподіватися лише той, хто запропонує клієнтам те, що вигідно вирізнятиметься від інших пропозицій. Інколи треба ризикувати, адже нестандартні вчинки можуть призвести до несподіваних результатів. Головне – вірити в свою удачу.

► **комунікабельність**

менеджер повинен бути відкритим до спілкування, вміти налагоджувати нові зв'язки та ділові контакти, знаходити вихід із конфліктних ситуацій, ефективно вести переговори, концентрувати увагу на головному та переконувати партнерів і клієнтів.

► **новаторство**

Творчий підхід і неординарне мислення – необхідні складові у веденні бізнесу.



Рис. 5.1 Риси ідеального менеджера

Залежно від позиції менеджерів в організації, завдань, які вони вирішують, характеру реалізованих функцій, дані про ролі можуть бути притаманні їм в більшій чи меншій мірі. Проте кожен менеджер обов'язково приймає рішення, працює з інформацією і виступає керівником по відношенню до певної організації.

Менеджер - це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. Менеджери є ключовими людьми в організації. Проте не усі менеджери відіграють однакову роль в організації, не усі менеджери займають однакову позицію в організації, завдання, що вирішуються різними менеджерами, теж не ідентичні.

Організація не може існувати без менеджерів, і для цього існує ряд *причин*:

- менеджери забезпечують виконання організацією її основного призначення;
- менеджери проектують і встановлюють взаємодію між окремими операціями-діями, що виконуються в організації;
- менеджери розробляють стратегії поведінки організації в оточенні, що змінюється;
- менеджери забезпечують служіння організації інтересам тих осіб і установ, які контролюють організацію;
- менеджери є основною інформаційною ланкою зв'язку організації з оточенням;
- менеджери несуть формальну відповідальність за результати діяльності організації;
- менеджери офіційно представляють організацію в церемоніальних заходах .

Менеджери в організаціях є ключовими людьми, але розрізняються за ролями в організації. Виділяється 3 рівні менеджерів:

- менеджери вищого рівня, відповідають за координацію діяльності організації в цілому;
- менеджери середнього рівня, вирішують оперативні завдання (начальники відділів, служб, цехів, директори);
- менеджери нижчого рівня координують роботу неуправлінських робітників, відповідають за виконання виробничих завдань

## **7. Цінності та світоглядні орієнтації сучасного менеджера.**

Ціннісні орієнтації - не просто один з найважливіших проявів масової свідомості. Це його ключовий компонент, станом і спрямованості розвитку якого можна з високим ступенем впевненості судити про якісні характеристики свідомості мас.

Цінності та ціннісні орієнтації людини завжди були одним з найбільш важливих об'єктів дослідження філософії, етики, соціології та психології на всіх етапах їх становлення і розвитку як окремих галузей знання.

У процесі управління керівник постійно зіштовхується з проблемою працівників безпосередньо до справи, своїм колегам, порядків і правил, встановлених на підприємстві, а також до самому керівнику.

Поведінка особистості в суспільстві зумовлене низкою обставин. Серед них: розташування до людей, як рядовим співробітникам, так і начальникам; відношення до своєї роботи і професії в цілому; віра в ідеал; проходження нормам моралі, моральності, звичаїв і традицій; статус даного працівника, його здібності та багато іншого. Психологи відзначають, що основу ціннісних орієнтацій складають: ставлення людини до подій, явищ, людей та речей; визначення мети життя і засобів її досягнення; встановлення для себе норм поведінки; слідування стандартам, критеріям та іншим життєвим цінностям. Також, основу ціннісних орієнтацій становить цілком усвідомлене ставлення до даних положень не тільки окремої людини, але й колективу в цілому. Тому менеджер повинен враховувати ціннісні орієнтації людей при постановці цілей і розробці способів їх досягнення.

У свій час Архімед вигукував, що якби йому дали потрібну точку опори, то він за допомогою свого важеля перевернув би увесь світ. Сучасне управління - найпотужніший важіль, за допомогою якого стверджується бізнес, будуються міста, існують держави. У міру усвідомлення творчої ролі управління людьми, неминучий ріст наукоємності управління, інвестицій в організацію сучасних виробництв, на підготовку кадрів та стимулювання їх працьовитості. У цьому зв'язку особливого значення набуває ціннісні орієнтації менеджерів.

Ціннісні орієнтації особистості пов'язані з її домаганням, тобто з прагненням людини зайняти в даному колективі певне місце, посада або виконати якусь роль. У таких випадках менеджер, від якого залежить задоволення даних домагань, повинен враховувати багато факторів, починаючи з громадської думки колективу, професійної підготовленості та кваліфікації претендента і до возмможних перспектив для інших співробітників і користі від майбутніх змін для керованого їм підприємства.

**Цінності** - це узагальнені уявлення про блага і прийнятних способах їх отримання, на базі яких людина здійснює свідомий вибір цілей і засобів діяльності. Цінності особистості виступають в якості основи для формування життєвої стратегії, багато в чому визначають лінію професійного розвитку. В останньому випадку ціннісні орієнтації виступають в якості індивідуальної ідеології стилю життя. Вони формуються при засвоєнні соціального досвіду і проявляються в цілях, ідеалах, переконаннях, інтересах та інших елементах внутрішнього світу, реалізуються в поведінці особистості. У структурі діяльності ціннісні орієнтації тісно пов'язані з пізнавальними і вольовими сторонами, вони забезпечують стійкість особистості, спадкоємність певного типу поведінки. Система ціннісних орієнтацій становить змістовну сторону спрямованості особистості та відображає внутрішню основу її ставлення до дійсності. Ціннісна орієнтація є, з одного боку, конкретний прояв відносини особистості до фактів дійсності, а з іншого - система фіксованих установок, що регулюють поведінку в кожен даний відрізок часу.

Ціннісні орієнтації - складне утворення, в якому можна виділити три основні компоненти: когнітивний, емотивний і поведінковий. Когнітивний є елемент знання, емотивний - емоційна складова, яка впливає з оцінки; поведінковий - пов'язаний з реалізацією ціннісних орієнтацій у поведінці особистості. Ціннісні орієнтації відносяться до найважливіших компонентів структури особистості, за ступенем їх сформованості можна судити про рівень розвитку особистості.

Розвинені ціннісні орієнтації - ознака зрілості, показник заходи соціальності. Стійка і несуперечлива сукупність ціннісних орієнтацій обумовлює такі якості особистості, як цілісність, надійність, вірність певним принципам та ідеалам, здатність до вольових зусиль в ім'я цих ідеалів і цінностей, активність життєвої позиції. Суперечливість ціннісних орієнтацій породжує непослідовність в поведінці.

Нерозвиненість ціннісних орієнтацій - ознака інфантилізму, панування зовнішніх стимулів у внутрішній структурі особистості. У Процесі спільної діяльності, визначальною відносини людей в групах, складаються групові ціннісні орієнтації. Збіг найважливіших ціннісних орієнтацій членів групи забезпечує її згуртованість.

Будучи компонентом масової свідомості, ціннісні орієнтації впливають на спрямованість практичної поведінки людей, з одного боку, з іншого боку, при збігу ціннісних орієнтацій, наприклад, представників влади та населення, досягається їх взаєморозуміння, а тому об'єднання зусиль щодо вирішення певних завдань. Ось чому ціннісні орієнтації менеджерів виступає в якості тієї точки опори, завдяки якій управління проявляється найкращим чином як організуюча сила. Цілком зрозуміло, коли діяльність менеджерів підтримується власним персоналом і населенням, в середовищі якого діє управлінська влада, результативність її діяльності стає найбільш ефективною.

### ***Тестові завдання:***

1. Традиційна ціль менеджмент-освіти:
  - а) виконувати замовлення суспільства на відтворення нового покоління фахівців у сфері управління;
  - б) розвиток творчих здібностей і позицій моральності студента;
  - в) формування життєвої позиції і світогляд майбутнього менеджера.
2. Які існують моделі менеджера у світі:
  - а) американська, японська, європейська;
  - б) американська, Французька, європейська;
  - в) німецька, європейська, американська.
3. Якої моделі менеджменту не існує в Україні:
  - а) радянська модель;
  - б) модель прийняття альтернативного рішення;
  - в) модель здорового глузду.
4. Мета дистанційного навчання:
  - а) навчання на відстані;

б) надання освітніх послуг шляхом застосування у навчанні сучасних ІКТ за певними освітніми та або освітньо-кваліфікаційними рівнями відповідно до державних стандартів освіти;

в) підвищення кваліфікації працівників.

5. Характерні риси дистанційного навчання:

а) гнучкість, модульність, невелика аудиторія, економічність;

б) паралельність, економічність, якість, швидкість навчання;

в) технологічність, соціальна рівність, паралельність, економічність, інтернаціональність, позитивний вплив на студента, якість, гнучкість.

6. Категорії навиків менеджера:

а) концептуальні, людські, технічні;

б) інтуїтивні, технічні, концептуальні;

в) людські, адаптивні, технічні.

7. До яких навичок належить мислення менеджера, його вміння опрацьовувати інформацію, здатність планувати:

а) людські;

б) концептуальні;

в) технічні.

8. Який вид ролі спрямований на відбір і виконання виробничих і групових завдань:

а) підтримуюча, ;

б) управлінська;

в) цільова.

9. Рольова модель діяльності керівника складається з трьох управлінських комплексів:

а) професійного, концептуального, організаторського;

б) управлінського, психологічного, професійного;

в) професійного, психологічного, організаторського.

10. За Н. Ладановим сучасний менеджер виступає в таких ролях:

а) керуючий, дипломат, психолог-вихователь, соціального архітектора;

б) лідер, вихователь, інноватор, людська істота, керуючий, дипломат;

в) вихователь, інноватор, інтегратор-координатор, комунікатор, дипломат, соціальний контролер.

11. Оберіть вірну послідовність етапів процесу здійснення організаційних змін:

а) розвиток колективу – мотивація змін – усвідомлення змін – впровадження змін – закріплення змін;

б) мотивація змін – усвідомлення змін – розвиток колективу – впровадження змін – закріплення змін;

в) усвідомлення змін – мотивація змін – розвиток колективу – впровадження змін – закріплення змін;

г) мотивація змін – усвідомлення змін – впровадження змін – розвиток колективу – закріплення змін.

12. Зазвичай початковою реакцією працівників на зміни в організації є:

а) непоінформований оптимізм;

- б) поінформований оптимізм;
- в) непоінформований песимізм;
- г) поінформований песимізм.

13. Згідно теорії М. Біра та Н. Норія, соціально-орієнтовані керівники, які реалізують демократичний стиль управління, схильні застосовувати:

- а) «Теорію Е»;
- б) «Теорію О»;
- в) «Теорію Х»;
- г) «Теорію Н».

14. Розрізняють наступні основні складові ефекти управління:

- а) економічний, екологічний, соціальний;
- б) економічний, соціальний, соціально-економічний;
- в) соціальний, технологічний, соціально-економічний;
- г) економічний, соціально-екологічний, технологічний.

15. Результат, виражений вартісними показниками, що є співвідношенням економічного ефекту та витрат на його здобуття, – це:

- а) ефективність;
- б) результативність;
- в) прибутковість;
- г) собівартість.

16. Інтегрований результат взаємодії компонентів управління – це:

- а) ефективність системи управління;
- б) результативність системи управління;
- в) ефективність менеджменту;
- г) результативність менеджменту.

17. Добровільний відгук на проблеми суспільства з боку організації – це:

- а) етика управління;
- б) відповідальність організації;
- в) етична відповідальність;
- г) соціальна відповідальність.

18. Сукупність моральних норм і правил поведінки менеджерів у процесі управлінської діяльності – це:

- а) етика управління;
- б) відповідальність організації;
- в) етична відповідальність;
- г) соціальна відповідальність.

19. Складовими соціальної відповідальності організації є такі види поведінки:

- а) комунікативна, соціальна, психологічна;
- б) комунікативна, відповідальна, інноваційна;
- в) відповідальна, етична, соціальна;
- г) відповідальна, соціальна, інноваційна.

20. Система взаємовідносин між працівниками, що дозволяє враховувати взаємні інтереси сторін при всій їх протилежності та на цій основі досягати згоди з соціально-економічних питань – це:

- а) колективний договір;
- б) концепція зацікавлених сторін;
- в) соціальне партнерство;
- г) принцип трипартизму.

### Питання для контролю

1. Специфіка творчості в діяльності менеджера;
2. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.
3. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Культура менеджменту;
4. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально - організаційна.
5. Особливості оцінки різновидів ефективності.
6. Сучасні концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту;

### Практикум

#### Завдання 1.

Дайте визначення для наведених нижче понять:

- особистість;
- соціалізація;
- етапи соціалізації;
- інститути соціалізації;
- агенти соціалізації.

#### Завдання 2.

Риси особистості – це стійкі фактори поведінки, які повторюються в різноманітних ситуаціях. Які з наведених нижче понять підходять до цього визначення?

Акуратність. Охайність. Лінощі. Страх. Тривожність. Сміливість. Агресивність. Надія. Жадібність. Хитрість. Відповідальність. Неолоадність. Свідомість. Почуття провини. Імпульсивність. Змагальність. Захопленість. Мотивація. Емоційність. Інтерес. Розлука. Радість. Оптимізм. Думка.

#### Завдання 3.

З'ясуйте діалектику зв'язку між поняттями «індивід», «індивідуальність», «особистість». Сутність якого з цих понять розкривається словами В. Симоненка?

*Ти на землі – людина,  
І хочеш того, чи ні –  
Усмішка твоя – єдина,  
Мука твоя – єдина,*

#### **Завдання 4.**

Прочитайте фрагмент із наукового філософського тексту та виконайте завдання.

Культура включає цінності, створені окремими соціальними групами, норми, яких вони дотримуються в житті, та матеріальні речі, які виробляють люди. Цінностями можуть виступати абстрактні ідеали, тоді як норми є певними принципами або правилами, які люди повинні виконувати упродовж свого життя. Норми відображають дозволене і недозволене в соціальному житті.

Вживаючи термін “культура”, ми говоримо про неї як про еквівалент “вищого продукту розуму”: про мистецтво та його види, літературу і т. д. Культура пронизує увесь життєвий шлях людини. Вона включає й те, як люди одягаються, працюють, релігійні церемоніали, відпочинок і ті речі, які виробляються людьми, – заводи, машини, комп’ютери, книги, дорожочінності тощо.

Хоча поняття культури та суспільства відрізняються одне від одного, проте між ними є багато спільного. Культура характеризує спосіб життя членів якогось певного суспільства, їхні звичаї і традиції, поруч з тими речами, які вони виробляють. Суспільство є системою взаємовідносин, що об’єднує індивідів, які мають спільну культуру. Культура не існує поза суспільством, а суспільство немислиме без культури. Без внутрішньої культури не може бути й нічого людського в широкому значенні цього слова. Якби в суспільстві не було культури, ми не могли б спілкуватися один з одним, не мали б самосвідомості, а наші здібності до інтелектуальної діяльності були б обмеженими.

*Гіденс Е. Соціологія. – К., 1999.*

#### *Завдання.*

1. Як Ви розумієте вислів Е. Гіденса: «Якби в суспільстві не було культури, ми не могли б спілкуватись один з одним»?
2. У чому полягає зміст концепції культури Е. Гіденса?
3. Чи згодні Ви з думкою автора про те, що «культура концептуально відрізняється від суспільства». Поясніть свою позицію.

#### **Завдання 5.**

Загальноновизнано, що менеджер повинен бути лідером, який енергійно впливає на кожного працівника і колектив у цілому, спрямовує їх дії на досягнення цілей, поставлених перед фірмою, особливо в умовах проведення інноваційної політики.

1. Запропонуйте власну систему дій менеджера української фірми чи фірми вашої країни щодо забезпечення його лідерства в компанії.
2. Дайте відповідь на питання: чи може менеджер підвищити ступінь своєї влади, передавши частину її своїм підлеглим (делегування повноважень),



зокрема, доручивши їм відповідальні завдання? Чи згодні ви з таким підходом?

### **Завдання 6.**

Один із членів вашого колективу раптово захворів. Кожен співробітник дуже зайнятий терміною роботою. Робота відсутнього також повинна бути виконана у встановлений термін. Що ви робитимете в такій ситуації?

1. Дайте розпорядження: "Ви, колего, візьмете цю роботу, а Ви допоможете товаришеві, коли виконаєте свою роботу" тощо.

2. Запропонуйте: "Колеги, давайте подумаємо разом і прийmemo рішення, хто візьме на себе цю роботу".

3. Вчиніть таким чином: "Я дуже перевантажений власною роботою, тому розподіліть самі між собою цю роботу. Виручите один одного і весь колектив".

4. Перш за все спробуйте самі зробити все, щоб виконати роботу відсутнього або допомогти тим, хто візьметься її виконувати.

### **Завдання 7.**

Принципові зміни політики в галузі освіти визначають новий етап у житті українських університетів, що безпосередньо пов'язаний з використанням сучасних методів управління вузом з метою підвищення якості освіти. Проблеми якості освіти піднімаються як у зв'язку із приєднанням України до Болонського процесу, тобто інтеграційному процесі, які спрямовані на створення європейського простору вищої освіти, так і у зв'язку із загостренням таких внутрішніх факторів як: демографічна криза, з наслідками якого незабаром зіштовхнеться вища школа; зростаюча конкуренція на ринку освітніх послуг; старіння професорсько-викладацького складу. У цій ситуації саме якість повинна стати одним з основних об'єктів стратегії вузу, що допомагає створити гарну репутацію й імідж, сприяє росту конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг, створює можливості для самореалізації й зросту співробітників.

Як Ви вважаєте, що таке якість вищої освіти загалом та менеджмент освіти зокрема, як його варто вимірювати, які кроки необхідно почати для підвищення якості професійної підготовки випускників ЗНУ?

**Література:** основна 2, 6, 8, додаткова 5, 9.