

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: ДОСЛІДЖЕННЯ СПРАЦЬОВАНOSTІ В РІЗНИХ
ПІДРОЗДІЛАХ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ**

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0530-з
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Зінов'єва Світлана Віталіївна
Керівник: д.психол.н., професор кафедри
психології Клопота Е. А.
Рецензент: к.псих.н., доцент кафедри
психології Грандт В. В.

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к. психол. н., доцент. Н. О. Губа

« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Зінов'євій Світлані Віталіївні

1. Тема роботи «Дослідження спрацьованості в різних підрозділах в залежності від стилю управління»
керівник роботи Клопота Є. А. д. психол. н., професор кафедри психології
затверджені наказом ЗНУ від «30» липня 2021 року № 1137-с
2. Строк подання студентом роботи _____
3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: узагальнити теоретичні аспекти стилю керівництва; проаналізувати сучасні стилі управління, їх вплив на організацію; розглянути вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом; сформулювати пропозиції щодо вирішення проблеми розробки ефективного стилю керівництва; оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів
5. Перелік графічного матеріалу: 6 рисунків, 6 таблиць з результатами дослідження.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Клопота Є.А., професор		
Розділ 1	Клопота Є.А., професор		
Розділ 2	Клопота Є.А., професор		
Розділ 3	Клопота Є.А., професор		
Висновки	Клопота Є.А., професор		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-березень 2021 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2021 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2021 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	червень-липень 2021 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	вересень 2021 р.	Виконано
6	Написання висновків	жовтень 2021 р.	Виконано
7	Передзахист	листопад 2021 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2021 р.	Виконано

Студент _____ С. В. Зінов'єва

Керівник роботи _____ Є. А. Клопота

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. М. Грединарова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 72 сторінки, 6 рисунків, 6 таблиць, 50 джерел, 1 додаток.

Об'єкт: вплив стилю управління керівника на соціальну ефективність підприємств автосервісу

Предмет: стилі керівництва в сучасній системі управління організацією автосервісу ТОВ «Сич-Авто»

Мета: узагальнення теоретичних, методичних, організаційних аспектів, та систематизації щодо сучасних методів управління персоналом, аналіз стилів керівництва і пошук шляхів їх вдосконалення.

Гіпотеза: стиль керівництва залежить від зрілості підлеглих, яка визначається здатністю і бажанням виконувати поставлені керівником завдання. збалансоване поєднання командно-адміністративних та соціально-психологічних стимулів дає змогу як найефективніше впливати на роботу виконавців і досягати найкращих результатів діяльності.

Методи дослідження: теоретичні (теоретичний і порівняльний аналіз психолого-педагогічної літератури); емпіричні (спостереження; бесіда; тестування)

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вони дозволяють оцінити стиль керівництва і ефективність управлінської діяльності, як з психологічною, так і соціально-економічної сторін в різних підрозділах автопідприємства (Відділ продажів, СТО), а також визначити вплив стилю керівництва на ефективність діяльності організації загалом.

Отримані в результаті дослідження, можуть застосовуватися психологами-практиками і працівниками кадрових служб в організації менеджменту персоналу.

СТИЛЬ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КЕРІВНИЦТВО, ПІДПРИЄМСТВА АВТОСЕРВІСУ

SAMMARY

Zinovieva S. V, Study of operation in different departments depending on the management style.

Master's qualification work: 85 pages, 10 drawings, 52 sources, 1 appendices.

Object: The influence of management style of the head on the social efficiency of car service enterprises

Subject: Leadership styles in the modern management system of the organization of car service LLC "Sich-Auto" Objective: Generalization of theoretical, methodological, organizational aspects, and systematization of modern methods of personnel management, analysis of leadership styles and finding ways to improve them.

Hypotheses:

Leadership style depends on the maturity of subordinates, which is determined by the ability and desire to perform the tasks set by the leader. a balanced combination of command-administrative and socio-psychological incentives allows you to most effectively influence the work of performers and achieve the best results.

Research methods: theoretical (theoretical and comparative analysis of psychological and pedagogical literature); empirical (observation; conversation; testing)

The scientific novelty of the work is that they allow to assess the leadership style and effectiveness of management, both psychological and socio-economic aspects in different divisions of the car company (Sales Department, HUNDRED), as well as to determine the impact of leadership style on the effectiveness of the organization as a whole. .

A comprehensive analysis of the existing views in the psychological literature on the problem of choosing a leadership style and its impact on the psychological state of employees, as well as an empirical analysis of the relationship between management style and social efficiency of the enterprise.

The results of the study can be used by practicing psychologists and human resources staff in the organization of personnel management.

Keywords: style, personnel management, personnel management system, management, auto service enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. СТИЛЬ КИРИВНИЦТВА І ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Стилi управління: зміст, форми.....	10
1.2. Вплив стилю управління керівника та мотивації на соціальну ефективність роботи персоналу як предмет теоретичного аналізу стилів керівництва на ефективність діяльності підприємства.....	20
1.3. Принципи дослідження впливу стилю управління керівника на соціальну ефективність роботи персоналу.....	35
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «СИЧ-АВТО».....	39
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	39
2.2. Організаційна структура	40
2.3. Аналіз організаційно-управлінської діяльності ТОВ «Сич-Авто».....	42
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРЕМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СИЧ-АВТО».....	48
3.1. Методи, методика та процедура дослідження.....	48
3.2. Результати дослідження та їх інтерпретація та рекомендації щодо вдосконалення стилю управління.....	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Практика соціально-економічного розвитку України у XXI столітті, орієнтація на взаємодію з міжнародним співтовариством, зокрема в економічній сфері, проблеми глобалізації потребують зміни парадигми підготовки управлінських кадрів, яка не відповідає сучасним вимогам розвитку бізнесу та менеджменту, оскільки не може позбутися стереотипів соціалістичної моделі управлінської діяльності, принципів класичної (раціональної, механістичної, бюрократичної) теорії управління.

Керівництво організацією є істотним компонентом ефективності її управління. У процесі розвитку об'єкта і суб'єкта управління розуміння поняття «керівництво» суттєво змінюється. Результатом цих змін є нова філософія менеджменту, у центрі якої перебуває згода і взаєморозуміння, а не відносини панування і підпорядкування. За цією концепцією до основних факторів керівництва сучасною організацією можна зарахувати такі: підтримка підлеглих, спрямована на виховання в них почуття власної гідності; гармонізація ефективних зв'язків між персоналом фірми; акцент на досягненні групової мети, досконалості в роботі; сприяння ефективній роботі колективу за допомогою різноманітних програм, координації та планування; забезпечення необхідними ресурсами. Стилі керівництва – це звична манера стосунків керівника з підлеглими, ступінь зусиль, які він прикладає, щоб вплинути на них, спонукати їх до досягнення цілей організації, ступінь делегування повноважень, типи влади, які він використовує, та його ставлення до виробничих завдань і людських стосунків у колективі.

Стиль управління – це відносно стійка система способів, методів і форм впливу керівника на підлеглих відповідно до мети спільної діяльності. Це суб'єктивно-особистісна характеристика діяльності того чи іншого керівника, своєрідний психологічний почерк роботи з підлеглими.

В сучасних умовах на підприємствах недостатньо уваги приділяється

формуванню системи управління персоналом як цілісної сукупності взаємодіючих елементів, що забезпечує прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. Як показує практика, нині на підприємстві вирішення проблем управління персоналом переважно обмежується вивченням питань матеріального стимулювання. Саме тому вирішення проблеми удосконалення системи управління персоналом та пошуку нових напрямів підвищення ефективності управління персоналом є актуальним завданням.

Підвищення ефективності управління персоналом присвячена значна кількість вітчизняних та закордонних праць відомих учених, таких як Д. Богиня, В. Вебер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Деслер, Л. Довгань, П. Друкер, В. Єгоршин, Дж. Іванцевич, А. Колот, Дж. Лафті, М. Семікіна, О. Турецький, А. Шегда, С. Шекшня та ін.

Об'єкт дослідження – вплив стилю управління керівника на соціальну ефективність підприємств автосервісу.

Предметом дослідження є стилі керівництва в сучасній системі управління організацією автосервісу ТОВ «Сич-Авто».

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних, методичних, організаційних аспектів та систематизації щодо сучасних методів управління персоналом, аналіз стилів керівництва і пошук шляхів їх вдосконалення.

Гіпотеза дослідження. Передбачаємо, що рівень спрацьованості в різних підрозділах підвищиться при зміні стилю керівництва.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

1. Узагальнити теоретичні аспекти стилю керівництва;
2. Проаналізувати сучасні стилі управління, їх вплив на організацію;
3. Розглянути вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом;
4. Сформувати пропозиції щодо вирішення проблеми розробки ефективного стилю керівництва.
5. Оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Методи дослідження: теоретичні: теоретико-методологічний аналіз,

класифікація та систематизація наукових джерел, порівняння й узагальнення даних досліджень; емпіричні: спостереження, тестування.

Наукова новизна полягає у визначенні необхідності удосконалення стилів керівництва з метою підвищення рівня спрацьованості різних підрозділів підприємства. Практична значущість полягає у розробці та впровадженні методики покращення спрацьованості різних підрозділів підприємства шляхом удосконалення стилю керівництва.

Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, а також від особистісних рис керівника.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел з 50 найменувань та додатку на 3 сторінках. Загальний обсяг основного тексту 72 сторінки. Робота містить 6 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

СТИЛЬ КИРИВНИЦТВА І ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стилi управління: зміст, форми

Загальною межею управлінської діяльності керівника є право легітимно диктувати, нав'язувати свої волю, думку об'єкту управління через систему адміністративних, економічних, владних механізмів.

Незалежно від форми власності підприємства керівник, з одного боку, об'єктивно вбудований в систему державної влади, яка бачить в його діяльності підтримку політичного режиму, джерело податкових надходжень, фундамент соціальної стабільності. З іншого боку, керівник підпорядкований економічним законам, вимушений шукати ринки збуту, мінімізувати витрати, сплачувати податки, шукати клієнтів і боротися з конкурентами. Успіхи або невдачі в діяльності установи безпосередньо залежать від ефективності і правильності ухвалюваних ним рішень. Підприємство може бути навіть планово-збитковим, але це не веде до зміни стилю керівництва [2].

Сутнісна відмінність управлінської діяльності від інших форм людської активності полягає в ухваленні соціально значущих, таких, що зачіпають інтереси безлічі людей рішень і відповідальності за їх правильність і ефективність перед власником. Вирішення протиріччя між загальними і приватними характеристиками управлінської діяльності, а також вплив особових якостей керівника на механізм ухвалення рішень виражається поняттям «Стиль управління». Важливо підкреслити інтегральний характер процесу ухвалення рішення, що вимагає особливих особових якостей [8].

Стиль керівництва – це якісна характеристика діяльності керівника, способів його впливу на виконавців. Ці способи залежать від наступних факторів [27, 56-58]:

1) панівний політичний режим (тоталітарний, демократичний, ліберальний), який накладає відбиток на всі сторони життя не тільки суспільства, але і його окремих суб'єктів, у тому числі і фірм;

2) розміри організації, характер діяльності її і підрозділів, існуючий в них порядок ведення справ, переважна система цінностей і тип культури;

3) положення керівника на ієрархічній драбині;

4) позиції вищої адміністрації;

5) психологічні характеристики колективу, взаємини в ньому;

6) індивідуальні якості керівника, які якраз визначають його особистий стиль (індивідуальну манеру поведінки);

7) особисті якості підлеглих, рівень їх кваліфікації, зрілості, готовності до співпраці, характер реакції на вплив з боку керівника;

8) особливості ситуації;

9) та чи інша комбінація перерахованих факторів.

Охарактеризуємо основні стилі керівництва.

Історично першим і досі, мабуть, найбільш поширеним на практиці стилем керівництва є авторитарний. Він вважається універсальним, особливо у перших осіб. Його характерні риси:

1) централізація всієї влади в руках керівника і прийняття ним одноосібних рішень, які згодом нав'язуються виконавцям;

2) дистанціювання керівника від підлеглих і переважання між ними офіційних відносин;

3) віддача виконавцям в наказовій формі розпоряджень без пояснення їх зв'язку з загальними цілями і завданнями організації;

4) широке використання адміністрування, покарань [40, 36].

Авторитарний стиль керівництва організацією (підрозділом) створює несприятливий морально-психологічний клімат і ґрунт для виникнення виробничих конфліктів.

Можна говорити про два різновиди авторитарного стилю. «Автократична» різновид припускає, що риси стилю виражені максимально

яскраво. Керівник розглядає підлеглих як «розмовляюче знаряддя», тримає їх «в їжакових рукавицях», карає за будь-які провини, ігнорує проблеми підлеглих і їх самих як особистості.

При «патерналістської» різновиді ці крайності в чому згладжені. Організація розглядається як одна сім'я, а керівник – її глава. Він піклується про підлеглих, цікавиться їх думкою, надає їм деяку самостійність, але під жорстким контролем з свого боку, а ті повинні проявляти беззаперечне підпорядкування, вдячність і відданість по відношенню до нього [34].

Авторитарний стиль за рахунок зосередження всієї повноти влади в руках керівника забезпечує максимальну продуктивність при виконанні простих видів діяльності і дозволяє швидко стабілізувати складну ситуацію. Але він не формує внутрішньої зацікавленості виконавців до праці, бо зайві дисциплінарні заходи викликають в людині страх і злість, пригнічують ініціативу [28].

Такий стиль керівництва ефективний, якщо підлеглі повністю знаходяться у владі керівника (наприклад, на військовій службі) або безмежно йому довіряють (як актори режисерові або спортсмени тренеру). А той впевнений, що вони не здатні самостійно правильно діяти.

Прихильниками авторитарного стилю керівництва є зазвичай холерики, харизматичні і творчі особистості.

Авторитарний стиль керівництва узагальнено відображений у книзі «Теорія Х» Дугласа Мак-Грегора, в якій викладено погляди Ф. Тейлора на працівника індустріальної епохи. У відповідності з цими поглядами середня людина відчуває відразу до праці і бажання уникнути його при першій же можливості. Більшість працівників ні до чого не прагне, уникає брати на себе відповідальність і воліє, щоб ними керували. [5]

Тому людей потрібно (в основному за допомогою покарань) примушувати до виконання покладених на них обов'язків і безперервно контролювати їх дії. Однак Мак-Грегор уточнює, що подібна поведінка обумовлено не стільки властивостями людської природи, скільки тими зовнішніми умовами, в яких людям доводиться жити і трудитися [18].

А вони до середини ХХ століття були вельми далекі від ідеалу навіть у найбільш розвинених країнах: на підприємствах переважав важку малокваліфіковану фізична праця, а тривалість робочого тижня набагато перевищувала 40 год, тому іншого ставлення людей до роботи важко було й очікувати.

У своїй книзі «Теорія Y» Мак-Грегор стверджує, що більшість людей володіє достатньою фантазією, винахідливістю, творчістю, які можна з успіхом застосувати в інтересах організації.

Мак-Грегор вважає, що нормальна людина в звичайних умовах не тільки готовий брати на себе відповідальність, а й шукає її. Ухилення від відповідальності, недолік честолюбства, занепокоєння про особисту безпеку є лише наслідком зовнішнього впливу і не відображають специфіку людської природи [44].

У результаті НТР більшість видів фізичної праці і рутинні операції, що відносяться до розумової праці, починають виконувати машини під управлінням самих же машин. Це неминуче призводить до зміни характеру праці і відповідно відносини людей до своєї роботи. Сьогодні, на думку Мак-Грегора, навіть проста людина не повинен відчувати почуття відрази до неї. За відповідних умов робота може і повинна служити джерелом насолоди, а зовсім не покаранням, якого люди намагалися б уникнути.

Добровільне виконання своїх обов'язків робить непотрібними примус і зовнішній контроль. Людина може керувати своєю діяльністю самостійно, спрямовуючи її на досягнення поставленої мети, яка сама по собі стає нагородою за докладені зусилля [36].

«Теорія Y» описує демократичний стиль керівництва, який домінує в сучасних фірмах. Він характеризується високим ступенем децентралізації управління, активною участю співробітників у прийнятті рішень, у тому числі і групових, вільним обміном інформацією між керівниками та виконавцями, взаємною довірою між ними, увагою адміністрації до розвитку персоналу. У цих умовах виконання службових обов'язків виявляється привабливим, а успіх

служить винагородою, що задовольняє вищі потреби.

Демократичний стиль, який називають ще кооперативним, застосовують упевнені в собі керівники, що довіряють підлеглим, контролюючи не їх, а результати. Відомі два різновиди (форми) демократичного стилю керівництва: консультативна та партісіпативними [19].

Консультативна форма передбачає залучення безлічі людей в якості консультантів до постановки цілей і контролю за їх виконанням.

Партісіпативними форма передбачає, що керівники повністю довіряють підлеглим у всіх питаннях (і тоді вони відповідають тим же), завжди їх вислуховують, використовують всі конструктивні пропозиції, залучають підлеглих до постановки цілей і контролю над їх виконанням.

Зазвичай демократичний стиль керівництва застосовується в тих випадках, коли виконавці добре, деколи краще керівника розбираються в тонкощах роботи і можуть самі приймати висококваліфіковані рішення. Однак через складнощі координації роботи виконавців рішення приймаються повільно.

Дослідження показали, що в умовах авторитарного стилю керівництва можна виконати в два рази більший обсяг роботи, ніж в умовах демократичного, але її якість, оригінальність, новизна, присутність елементів творчості будуть на такий же порядок нижче.

З цього можна зробити висновок про те, що авторитарний стиль кращий для керівництва більш простими видами діяльності, орієнтованими на кількісні результати, а демократичний – складними, де важлива якість [5, 38].

Там, де необхідно стимулювати творчий підхід виконавців до вирішення поставлених завдань, найбільш кращий ліберальний стиль керівництва. Суть його в тому, що керівник ставить перед підлеглим завдання, створює необхідні для її вирішення умови, визначає рамки самостійності, підтримує сприятливий морально-психологічний клімат. Підлеглі самостійно приймають на основі обговорення рішення і шукають шляхи їх реалізації. Керівник же виконує функції консультанта, арбітра, експерта, оцінює отримані результати,

винагороджує за успіхи.

Все це дозволяє співробітникам виразити себе, приносить задоволення, породжує взаємну довіру і створює в колективі сприятливий морально-психологічний клімат [7].

Ліберальний стиль керівництва знаходить широке поширення завдяки зростаючим масштабам наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок, які виконуються висококласними фахівцями, що приймають тиск, дріб'язкову опіку та ін.

У той же час такий стиль може легко трансформуватися в бюрократичний, коли керівник повністю усувається від справ, передаючи їх в руки «висуванців». Останні від його імені керують колективом, застосовуючи при цьому авторитарні методи. Сам він при цьому лише робить вигляд, що влада знаходиться в його руках, а на ділі все більше і більше стає залежним від своїх добровільних помічників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця основних стилів керівництва

Об'єкт порівняння	Стиль керівництва		
	авторитарний	демократичний	ліберальний / бюрократичний
Спосіб постановки цілей і прийняття рішень	Одноосібний	Групою при консультації керівника	Індивідами або групою за участю керівника або без нього
Спосіб впливу на підлеглих	Наказ	Пропозиція	Прохання, вмовляння / загрози
Відповідальність	На керівнику	Відповідно до повноважень	На виконавцях
Ініціатива виконавців	Допускається	Заохочується і використовується	Переважає

Продовження таблиці 1.1

Перевага співробітників	Виконавчі, покірні	Кваліфіковані	Ініціативні, творчі
Відношення керівника до контактів	Дотримується дистанції	Активно підтримується	Ініціативи не проявляє
Ставлення до підлеглих	Жорстке, вимогливе	Доброзичливе, вимогливе	М'яке, невимоглива
Вимоги до дисципліни	Формальні, жорсткі	Розумні	Невизначені
Способи стимулювання	Адміністративні	Економічне	Моральні / силові
Атмосфера	Напружена	Вільна	Вільна / свавілля
Дисципліна	Сліпа	Висока	Свідома / низька
Інтерес до роботи	Низький	Високий	Високий / ніякої
Особливості процесу праці	Висока інтенсивність	Висока якість	Творчість / байдужість

«Одномірність» і «багатовимірність» керівництва. Потрібно мати на увазі, що в кожному конкретному випадку між авторитарним, демократичним і ліберальним стилями існує певний баланс, і збільшення частки елементів одного з них буде призводити до зменшення частки інших. Самі ж вони плавно переходять один в іншій.

Ідея управлінського континууму була деталізована в моделі керівництва Танненбаума і Шмідта, яка передбачає, що в залежності від ступеня самостійності, наданої виконавцям, керівником вибирається один із таких семи варіантів дій [16].

1. Індивідуальні дії в межах зони свободи.

2. Делегування повноважень групі.
3. Постановка проблеми і очікування пропозицій щодо її вирішення.
4. Прийняття рішень з можливим корегуванням за порадою виконавців.
5. Висування ідей і обговорення їх у групі.
6. Переконавання підлеглих у правильності прийнятих рішень.
7. Одноосібне ухвалення рішення та інформування про це співробітників.

На думку Ф. Фідлера, керівник, як правило, не здатний змінити свій стиль управління, тому потрібно, виходячи з ситуації і що стоїть завдання, поміщати його в ті умови, де він зможе найкращим способом себе проявити [49].

Коли завдання чітко сформульовані, посадові повноваження керівника значні, а його відносини з підлеглими сприятливі і на останніх легко впливати (а також і в протилежному випадку, коли все погано), керівникові краще бути автократом, використовувати інструментальний стиль, давати прості вказівки, відсунувши налагодження людських відносин на другий план. Це забезпечує оперативність у прийнятті та реалізації рішень, надійність контролю.

Стиль керівництва, орієнтований на підтримку людських відносин, найбільш придатний в помірно сприятливих для керівника ситуаціях, коли у нього немає достатньої влади. Якщо взаємодія з підлеглими хороше, останні в основному будуть робити те, що потрібно, і вплив керівника поступово посилиться. Орієнтація ж на організаційну сторону справи в цих умовах може викликати конфлікт [36].

Іншу модель, що описує залежність стилю керівництва від ситуації, запропонували Т. Мітчелл і Р. Хаус. Оскільки виконавці будуть прагнути до досягнення цілей організації, якщо отримають від цього якусь особисту вигоду, основне завдання керівництва полягає в тому, щоб:

- пояснити, які блага очікують їх у разі хорошої роботи;
- усунути перешкоди на шляху її здійснення;
- надати необхідну підтримку, дати пораду, направити дії по вірному шляху [27, 45].

Залежно від ситуації, переваг і особистих якостей виконавців, ступеня їх

впевненості у своїх силах і можливості впливати на ситуацію в цій моделі пропонується чотири стилі керівництва.

Якщо у співробітників велика потреба в самоповазі і приналежності до колективу, то переважний стиль підтримки, аналогічний стилю, орієнтованому на людські відносини.

Коли співробітники прагнуть до автономії і самостійності, краще використовувати інструментальний стиль. Пояснюється це тим, що підлеглі, особливо коли від них нічого не залежить, бажаючи швидше виконати завдання, воліють, щоб їм вказували, що і як потрібно робити, і створювали необхідні умови роботи.

Там, де підлеглі прагнуть до високих результатів і впевнені, що зможуть їх досягти, застосовується стиль, орієнтований на досягнення. Керівник ставить перед ними посилені завдання і забезпечує необхідні умови роботи. Виконавці ж у міру можливості їх самостійно вирішують [30].

Стиль керівництва, орієнтований на участь підлеглих у прийнятті рішень, найбільше відповідає ситуації, коли підлеглі прагнуть реалізувати себе в управлінні. Керівник при цьому повинен ділитися з ними інформацією, широко використовувати їх ідеї.

У неоднозначних ситуаціях використовується інструментальний стиль, оскільки керівник краще бачить стан справ в цілому і його вказівки можуть служити для виконавців хорошим орієнтиром.

Відповідно до ситуаційної концепцією П. Херслі і К. Бланшара застосування того чи іншого стилю керівництва залежить від ступеня зрілості виконавців, їх здатності відповідати за свою поведінку, від освіти та досвіду вирішення конкретних завдань, від внутрішнього бажання досягти поставлених цілей. Ця концепція дозволяє сформулювати чотири основні стилі керівництва:

1. Суть самого простого полягає в видачу вказівок незрілим, не здатним і не бажаним відповідати за свою роботу співробітникам про те, що і як потрібно робити. У цьому випадку в першу чергу орієнтуються на вирішення організаційно-технічних проблем, а потім вже на налагодження людських

відносин і створення колективу.

2. Співробітникам, що володіє середнім рівнем зрілості, які вже хочуть брати на себе відповідальність, але не мають потрібних для цього навичок, керівник повинен одночасно і давати вказівки, і допомагати самостійно працювати.

3. Коли співробітники мають необхідну підготовку, але не проявляють ініціативи, найвдалішим вважається стиль, що передбачає їх участь у прийнятті рішень. У процесі спільної роботи перед керівником стоїть завдання пробудити в них почуття причетності до справи, бажання проявити себе.

4. При високому ступені зрілості, коли люди хочуть і можуть нести відповідальність і працювати самостійно, рекомендується делегувати повноваження і створювати умови для колективного управління [29].

На думку В. Врума і Ф. Йеттона, в залежності від ситуації, особливостей колективу і характеристики самої проблеми можливі п'ять стилів управління.

1. Керівник сам приймає рішення на основі наявної інформації.
2. Керівник повідомляє підлеглим суть проблеми, вислуховує їхні думки і приймає рішення.
3. Керівник викладає проблему підлеглим, узагальнює висловлені ними думки і з урахуванням їх приймає власне рішення.
4. Керівник разом з підлеглими обговорює проблему і в результаті виробляється загальна думка.
5. Керівник постійно працює разом з групою, яка або виробляє колективне рішення, або приймає краще, незалежно від того, хто його автор [40].

При виборі стилю керівники користуються наступними основними критеріями:

- наявність достатньої інформації і досвіду у підлеглих;
- рівень вимог, що пред'являються до рішення;
- чіткість і структурованість проблеми;
- ступінь причетності підлеглих до справ організації і необхідність

погоджувати з ними рішення;

- імовірність того, що рішення керівника отримає підтримку підлеглих;
- зацікавленість виконавців у досягненні цілей;
- ступінь імовірності виникнення внутрішніх конфліктів в результаті прийняття рішень.

Залежно від цих критеріїв керівник використовує п'ять перерахованих вище стилів управління.

Багато успішні керівники вважають, що головним завданням для керівника будь-якого рівня є суміщення успішної особистої роботи з продуктивною діяльністю підрозділу. Іншими словами, керований вами ділянку з вашою допомогою повинен стати колективом творчих та виконавчих людей, які злагоджено, безконфліктно і успішно виконують поставлені перед ними завдання. Від того, як вам це вдасться, залежать ваш кар'єрний ріст, авторитет, число людей, які вас підтримують. І що важливо, зменшується кількість людей, які до вас ставляться негативно.

1.2. Вплив стилю управління керівника на соціальну ефективність роботи персоналу як предмет теоретичного аналізу стилів керівництва на ефективність діяльності підприємства

Критерієм ефективності впливу стилю діяльності керівника на колектив вважаються: міра авторитету керівника; міра впливу на постійне підвищення результативності організації; вияв ініціативи, розвиток творчості і заповзятливість персоналу; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; вплив повинно виявлятися таким способом, який не просто веде до прийняття ідеї, а до дії – фактичному труду, необхідному для досягнення цілей організації [31].

Ефективність управлінської діяльності багато в чому залежить від керівника, від його здібностей. Ефективність управління – в широкому

значенні – співвідношення результатів діяльності організацій, підприємств і витрат на управління або повних витрат організацій, підприємств; у вузькому значенні – співвідношення результатів діяльності органів, підрозділів, працівників управління (кількості прийнятих рішень, розрахунків і т. п.) і витрат на їх досягнення .

Існує три вигляду ефективності:

1. Економічна – співвідношення економічних результатів діяльності організацій, підприємстві витрат на їх досягнення.
2. Соціальна – співвідношення соціальних результатів діяльності організацій, підприємств і витрат на їх досягнення.
3. Соціально-економічна – співвідношення економічних і соціальних результатів діяльності організації, підприємств і витрат на їх досягнення [46].

Основним показником ефективності труда керівника як організатора і вихователя є результати труда колективу загалом і кожного члена окремо. Вони вимірюються різними виробниче- економічними показниками, на які кажуть вплив технічні, економічні і організаційні рішення. При характеристиці ефективності роботи керівника не можна обмежуватися тільки виробниче- економічними показниками труда. Треба враховувати і той комплекс показників життєдіяльності колективу, на який впливає керівник. Ці показники виражаються через соціально-психологічні чинники. Таким чином, результатом ефективності роботи керівника є виробниче- економічні і соціально- психологічні показники.

До соціально-психологічних показників, що характеризують діяльність керівника, можна віднести такі, як: збіг формального і неформального лідера, згуртованість (психологічна сумісність) колективу, психологічний клімат [23].

Ефективність управлінської діяльності залежить від здібностей керівника. По визначенню психолога А. Леонтєва, здібності – це такі властивості індивіда, сукупність яких обумовлює успішність виконання деякої діяльності.

Уміння забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи. Керівнику надане право вирішувати питання підбору і розставляння кадрів в

своєму підрозділі. Ефективність цих рішень знаходиться в прямій залежності від управлінських здібностей керівника. Сильний керівник підбирає сильних підлеглих, слабкий керівник слабких. У першому випадку можна говорити про позитивну, а у другому – про негативну самоорганізацію управлінської системи. Виходить, що шкода від слабого керівника двійчаста: прямої – від малої ефективності його управлінської діяльності і непрямий, пов'язаний з негативною самоорганізацією. Кожного керівника і фахівця можна оцінити за його діловими, професійними якостями тільки керівник і фахівець більш високої кваліфікації [37].

Уміння поліпшувати функціональне розставлення кадрів. Сильний керівник уміє правильно оцінити ефективність діяльності підлеглих. Він старається не залучати слабких підлеглих до рішення складних або важливих питань, допомагає їм розібратися в «нестандартних» ситуаціях, спираючись на автократичні методи керівництва.

Оскільки люди є найбільш важливим організаційним ресурсом, керівник організації повинен приділяти основну частину свого часу саме управлінню людьми. На жаль, так відбувається далеко не у всіх сучасних організаціях. Це помітно знижує ефективність управління в організації загалом, оскільки керівники є найважливішим інструментом перетворення в життя методів управління, і недостатню увагу з їх сторони до цих питань трансформуються в низьку якість управління персоналом [20].

Корпоративна культура на основі мотивації персоналу повинна входити до основних компетенцій будь-якого підприємства, метою якого є ефективне функціонування в умовах конкурентного ринку. Мотиваційний аспект є визначальним у ролі корпоративної культури, адже при аналізі мотиваційних чинників, як важливої складової організаційного життя підприємства, наповнюється змістом концепція корпоративної культури.

Одним із основних компонентів структури особистості є спрямованість, яка виявляється у потребах, мотивах, ціннісних орієнтаціях, рівні домагань, перспективах і цілях особистості. Та основним стрижнем особистості є її

система цінностей. Це одне з найбільш комплексних, багаторівневих утворень у структурі особистості, які виконують роль регуляторів поведінки. Детермінантами цінностей є рівень загальної культури, нахили і здібності людини, її індивідуальні особливості та потреби, система цінностей сім'ї і суспільства, іншої референтної групи. Вони завжди пов'язані з людськими потребами та інтересами у системі їхніх багатогранних суспільних відносин. Все, що для людини цінне і значиме, вписується в систему цінностей, яка є основою її світосприймання і поведінки. Саме цінності відіграють вирішальну роль у виборі людиною мети, визначенні шляхів і засобів досягнення цілі [28].

Потреби як усвідомлення людиною нестачі чогось, що є необхідним для підтримки життєдіяльності її організму та розвитку і спонукають особу до діяльності.

Задоволення певних потреб пов'язане з мотивом. Мотивом є спонукальна причина дій і вчинків людей (те, що зумовлює здійснення дії). Інакше кажучи, це сукупність внутрішніх психологічних умов, що викликають, спрямовують і керують людськими діями та вчинками. Зіставлення спонуки з метою дії дає змогу пояснити зміст діяльності. Зміст мотивів не аналогічний меті дій, а утворює з ними єдність [42]. Задоволення певних потреб пов'язане з мотивом. Мотивом є спонукальна причина дій і вчинків людей (те, що зумовлює здійснення дії). Інакше кажучи, це сукупність внутрішніх психологічних умов, що викликають, спрямовують і керують людськими діями та вчинками. Зіставлення спонуки з метою дії дає змогу пояснити зміст діяльності. Зміст мотивів не аналогічний меті дій, а утворює з ними єдність.

Одні й ті самі мотиви зумовлюють різні за цілями дії, що можуть супроводжуватись застосуванням різних методів. Зазвичай люди ставлять перед собою певну мету і прагнуть досягти її, тобто мають певні мотиви до конкретної діяльності, які можуть бути різноманітними [38]. В. Лозниця виділяє наступні: прагнення добитися успіху в професійній діяльності, одержати визнання серед людей, задовольнити свої матеріальні потреби тощо (табл. 1.2).

Мотиви праці [38]

Характеристика	Реалізація потенціалу особистості
Праця	яка забезпечує розвиток здібностей людини і викликає задоволення, сприяє повній віддачі роботі, таких працівників не потрібно «підганяти», вони викладатимуться самі. Однак, цим не потрібно зловживати, таких людей потрібно стимулювати і матеріально, і морально.
Самоствердження	Знайти і зайняти своє місце в соціумі як у внутрішньому плані, так і у зовнішньому (самоствердитись) – один із найсильніших мотивів діяльності. Якщо ж людина не самоствердилась на роботі, це відбивається на ділових якостях, у неї виробляється ряд комплексів: нерішучість, боягузливість, послаблюється воля, наполегливість. Захищеність і комфорт Відчуття матеріальної і соціальної захищеності людини забезпечує належність її до стабільних колективів, а також членство у профспілках, впливових політичних партій і т. д.
Соціальний статус	Соціальний статус – це візитна картка людини, повага і ставлення до неї оточуючих, показник реалізації потенційних можливостей особистості та рівня визнання її суспільством. Він мотивує людину до праці, але й сама людина своєю працею може підвищити свій соціальний статус та статус своєї професії.
Служіння іншому	Цим мотивом керуються представники професій, які пов'язані з безпосереднім контактом з людьми (викладачі, лікарі, обслуговуючий персонал) і не тільки, будь-яка праця є служінням іншому (вдячність конкретних людей, громадська оцінка вчинків чи праці мотивують до

	якіснішого виконання своїх обов'язків інженера, будівельника...) Мотив аффіліації Любов до людей – найвищий духовний вияв даного мотиву. Внутрішньо чи психологічно він виступає у вигляді почуття прив'язаності, вірності, а зовнішньо – в товариській, у прагненні співпрацювати з іншими людьми, постійно бути разом з ними.
Мотив – заздрість	Малоусвідомлюване чи неусвідомлюване прагнення досягнути чогось більшого в духовному, інтелектуальному, статусному, матеріальному і т.д. розумінні при одночасному усвідомленні (або ж на рівні інтуїції) неможливості цього досягнути через зовнішні перешкоди або відсутність внутрішніх психічних чи фізіологічних даних (волі, інтелекту, шляхетності, вроди, сили, зросту тощо). Цей мотив є значним регулятором поведінки, діяльності, праці індивіда та часто проявляється у асоціальній, агресивній, нещирій поведінці людей.
Мотив слави	Отримання задоволення людини від того, що вона є предметом поклоніння, має здатність безпосередньо чи опосередковано керувати емоціями, почуттями, думками людей. У людей творчої праці, зазвичай, на перший план виступає задоволення від самого процесу праці та її результату. Та малоусвідомленим даний мотив є у тих випадках, коли людина отримує задоволення не від результату праці, а від своєї популярності.

При цьому одна людина відштовхується, головним чином, від матеріальних потреб, інша керується почуттям обов'язку, третя намагається

уникнути критики, осуду. У будь-якому випадку мета стає внутрішнім рушієм поведінки. У залежності від внутрішніх цінностей людина вибирає ту чи іншу форму поведінки при досягненні бажаного. Потрібно зазначити, що у поведінці однієї людини проявляються різні мотиви, часто несумісні. Можлива ситуація, коли спрацьовують декілька взаємопов'язаних мотивів (наприклад, людина працює заради інтересу і розраховує на винагороду за свою роботу). Рівень домагань прямо пропорційно залежить від самооцінки особистості та визначає рівень складності завдань, які ставить перед собою людина [41].

На формування конкретного рівня домагань впливає кількість вдалих дій і невдач особистості у конкретному виді діяльності. Занижений, неадекватний рівень домагань зумовлює відсторонення від колективу, будь-якої відповідальності і, в як наслідок, – втрату самоповаги. Зазначимо, що незадоволеність собою й висока самокритичність не завжди свідчать про занижену самооцінку. Таке ставлення до себе часто характеризує людей високоінтелектуальних і творчих, які реально оцінюють власні можливості, тому ставлять перед собою завдання, які передбачають розвиток, удосконалення цих можливостей.

Організація намагається використовувати потенціал свого персоналу з найбільшим ефектом, а це можливе лише за умови створення сприятливої ситуації в самій організації для інтенсивного розвитку потенціалу кожного працівника. Щоб кожен індивід в організації прагнув віддавати всі свої сили та знання на користь підприємства, необхідна особлива внутрішня атмосфера, загальна ідея, релігія організації. А вона втілюється у корпоративній культурі, яку неможливо впровадити одним розпорядженням зверху – вона повинна сформуватися поступово, без мотивації ж формування корпоративної культури в організації неможливе [32].

Поняття мотивації завжди розглядається крізь призму управління персоналом. В непростих умовах українських економічних відносин з кожним днем висуваються нові вимоги до персоналу, до трудового ринку. Крім підбору та навчання персоналу, особливу увагу потрібно приділяти формуванню нової

свідомості, менталітету для кожного працівника, які й зумовлюють її поведінку [34].

У контексті мотивації для успішного управління поведінкою персоналу першочерговим завданням управлінця є вивчення потреб своїх працівників, котрі прямо або опосередковано впливають на їх мотиви і навпаки. Формування ж мотивів головним чином відбувається залежно від того, як працівник оцінює свої можливості, та від імовірності досягнення поставлених цілей і завдань. На поведінку персоналу впливають основні функції мотивації: спонукальна, спрямувальна, розвивальна й регулювальна (рис. 1.3).

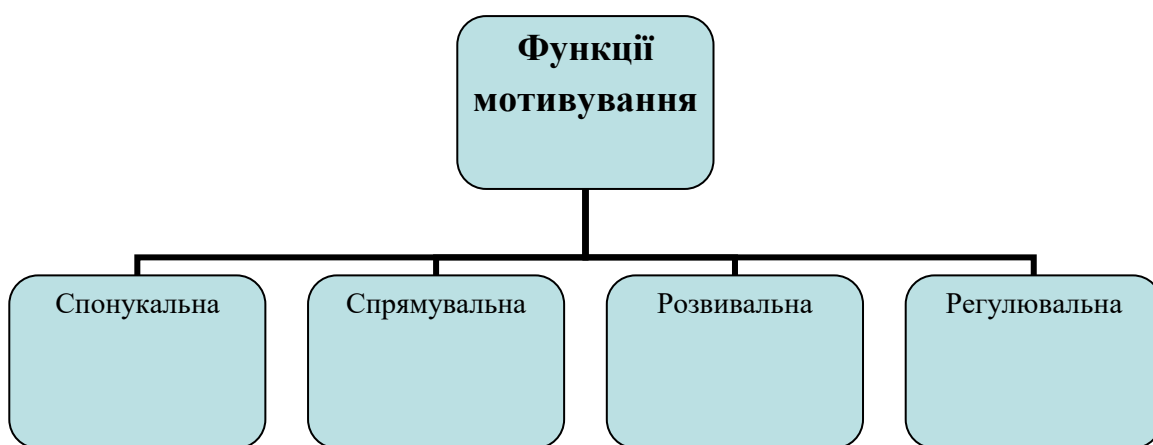


Рисунок. 1.1. Основні функції мотивування які впливають на поведінку персоналу

Спонукальна функція мотивації полягає насамперед в тому, що мотиви безпосередньо впливають на поведінку та вчинки працівника. Завдяки актуалізованим впливам мотивів, працівник досягає поставлених цілей.

Спрямувальна функція полягає насамперед у тому, що тільки сама людина індивідуально обирає для себе певний стиль поведінки, тому необхідно усвідомлювати важливість стійкості мотивації.

Регулювальна функція мотивації насамперед полягає в тому, що поведінка і діяльність людини, залежно від особливостей мотивації, спрямовані або на колективні інтереси, або на реалізацію особистих цілей та інтересів [45].

Розвивальна функція забезпечує розвиток особистості та її ролі в організації чи суспільстві завдяки підвищенню рівня потреб. Ця функція

стимулює прагнення людини до самовдосконалення, її поведінка спрямовується на досягнення цієї мети [48].

На підставі фундаментальних підходів до мотивації персоналу підприємства можна оцінити всю вагу корпоративної культури на управління поведінкою персоналу підприємства. У цьому контексті доцільно розглянути основні підходи до мотивації персоналу.

Успішне створення системи управління персоналом та організаційної поведінки неможливе без розуміння психології людини, розуміння її потреб, очікувань та сподівань. Великою рушійною силою продуктивності на підприємстві є персонал, тому надзвичайно важливим фактором продуктивності в організації є мотивація персоналу. Повне усвідомлення потреб та специфіки персоналу на вітчизняному ринку праці передбачає розгляд базових підходів до мотивації – йдеться передовсім про мотиваційні підходи Клейтона Альдерфера та Фредеріка Герцберга [25].

Підхід Альдерфера до формування мотивації на підприємстві, на нашу думку, є концептуальним, визначальним, оскільки він доволі просто пояснює основні потреби людини, а також, на відміну від піраміди потреб Маслоу, виокремлює три основні групи потреб людини, а саме: потреби існування, потреби зв'язку, потреби росту [19].

Основні потреби існування репрезентують засадничі потреби людини. Вони насамперед складаються з групи певних фізіологічних потреб та групи потреб безпеки.

Потреби зв'язку відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом певного колективу: родини, друзів, колег, керівників, підлеглих. До цієї групи відносяться потреби поваги та визнання.

На відміну від перманентної потреби існування, потреба зв'язку в організації набуває більш флюїдного характеру, даючи управлінцю значний картбланш в побудові індивідуальних мотиваційних підходів, адже даючи людині певні соціальні блага у формі визнання та поваги з боку керівництва, зростає усвідомлення важливості та індивідуальності кожного працівника.

Натомість, створюючи групи та команди фахівців в організації для спільного досягнення поставлених цілей управлінець підвищує мотивацію працівників, адже відповідальність рівномірно розподілена, а рішення виносяться шляхом досягнення спільного консенсусу. Також не варто забувати, що у великих організаціях з наявністю міжнародних представництв буде діяти ефект кроскультурної комунікації, що безумовно позитивно впливає на мотиваційні установки працівника, адже він відчуває себе членом великої мультинаціональної родини однодумців [44].

Потреби росту перебувають на одному рівні з потребами самовираження, вони пов'язані з бажанням власного самовдосконалення та розвитку. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу дають змогу управлінцю керувати кар'єрним зростанням персоналу, а також покращувати на всіх рівнях їхню роботу та продуктивність.

Щодо мотиваційного підходу Фредеріка Герцберга, то його слід розглядати через призму теорії двох чинників, яку він розробив наприкінці 60-х років ХХ століття, і яка пояснює нову модель мотивації. Вона пояснює те, що мотивацією є не лише задоволення, але й незадоволення потреб. При цьому наростання однієї потреби і спад другої є самостійними процесами. Тому ті чинники, які впливають на одну з цих потреб, не обов'язково впливають на іншу. Модель Герцберга базується на потребах двох груп:

- потреби, які ґрунтуються на умовах праці:
- величини заробітної плати на підприємстві;
- санітарно-гігієнічні умови праці;
- міжособистісні відносини у колективі;
- стиль керівництва на підприємстві;
- ступінь контролю за виконанням роботи.

Потреби, які ґрунтуються на факторах мотивації:

- успішність;
- можливість кар'єрного зростання;
- повага та визнання;

- зміст праці;
- самореалізація;
- можливість творчого росту;
- ступінь відповідальності.

Отже, виходячи з теорії Фредеріка Герцберга, чинники базовані на умовах праці не будуть мотивувати працівника, натомість вони будуть запобігати таким почуттям у персоналу як незадоволеність роботою. Тому, для досягнення мотивувальних цілей, слід притримуватись моделі потреб другої групи [47].

Мотиваційний підхід, який ґрунтується на теорії очікування Надлера відносно недавно почали брати за основу більшість науковців та практиків у сфері управління персоналом та організаційної поведінки. Вона стверджує, що ті, хто працює краще за інших, очікують бачити пряму залежність між тим, як вони виконують роботу, і винагородами, на які вони розраховують.

Значну кількість досліджень українських і зарубіжних науковців присвячено новому трактуванню мотивації. Так, підхід побудований на теорії «Здатність – Мотивація – Зусилля – Продуктивність – Результати (винагорода) очікувань» Надлера, допускає низку припущень щодо причин, які керують поведінкою людей на роботі, а саме:

1. Поведінка визначається поєднанням зовнішніх сил і сил індивіда. Таке розуміння поведінки засвідчує про те, що ані людина, ані зовнішнє середовище не визначають поведінку самі по собі. Люди влаштовуються на роботу, володіючи вже певними психологічними установками. Особистий досвід людини відображає неповторне поєднання його потреб, світогляду і очікувань того, як організація буде поводитися з ним. Все це впливає на те, як людина реагує на навколишній клімат в організації. Умови на роботі є структурами, які впливають на поведінку людей. За різних обставин подібні люди поступають по-різному, так само як і різні люди можуть діяти однаково за аналогічних обставин.

2. Люди самі вирішують як поводити себе на роботі. Незважаючи на те,

що існує багато обмежень у поведінці людей на роботі, люди самі свідомо вибирають лінію своєї поведінки. Ця лінія поведінки ділиться на дві категорії. Люди приймають рішення по груповій поведінці – приході на роботу, перебування на роботі, а також щодо інших моментів, завдяки яким людина стає частиною організації. Люди приймають рішення щодо того, скільки сил вони витратять на виконання роботи, наскільки інтенсивно слід працювати, якою має бути продуктивність і якість праці.

3. Різні люди мають різні цілі, потреби та бажання. Люди по-різному бачать результати своєї роботи (або винагороди), до яких вони прагнуть. Ці відмінності не випадкові, їх можна послідовно вивчити, зрозумівши, яка сила визначеної потреби в конкретної людини.

4. Люди приймають рішення на основі альтернативного вибору лінії поведінки залежно від їхнього розуміння, до яких результатів воно призведе. Тобто, люди вважають за краще робити те, що, на їхню думку, призведе до результатів, яких вони хочуть, а також уникати роботи, яка на їх погляд, призведе до небажаних наслідків [22].

Отже можна, дійти до висновку, що люди володіють власними потребами і власним поглядом на світ. Ґрунтуючись на свої погляди, люди вирішують, як себе поводити, і поводять себе так, щоб, на їх погляд, результат задовольнив їхні потреби. Отже, вони ні активні, ні пасивні; спонукальні мотиви залежать від ситуації, в якій вони знаходяться, і від того, наскільки вона відповідає їхнім потребам. Неможливо розглядати сучасні теорії мотивації персоналу без розуміння базових досліджень американського психолога А. Маслоу. Він припустив, що людина в першу чергу мотивує свої дії, свою діяльність задоволенням серії потреб, яку він зобразив у вигляді так званої піраміди цінностей. Основою дослідження А. Маслоу, було вивчення потреб людини. Він вважав що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. Отже відштовхуючись від цього припущення, А. Маслоу твердить, що в основі поведінки людини лежать її потреби. Їх можна логічно розділити на п'ять груп:

- основні, фізіологічні потреби людини;

- соціальні потреби;
- потреби в безпеці і впевненості у майбутньому;
- потреба в повазі і визнанні;
- потреба самовираження і реалізації свого потенціалу [21].

Усі п'ять груп поділяються на первинні та вторинні. Перші дві – первинні, а решта – вторинні. За Маслоу вершиною піраміди є вторинні потреби, тобто потреби нижчих рівнів є пріоритетними на мотивацію людини, допоки вони не будуть повністю задоволені [24]. Для досягнення бажаного кінцевого результату діяльності організації, управлінці повинні ефективно керувати загальними процесами управління персоналом, відображеними на рисунку 1.4. Для успішного менеджера не повинно бути суттєвої різниці між залученням нового та підтримкою вже існуючого персоналу, а також між винагородою та його розвитком. Тобто кожен процес є рівнозначно важливий, і нівелювання одного заради іншого призведе до дисфункції у роботі організації, адже людський ресурс є основним джерелом і показником успішності підприємства.

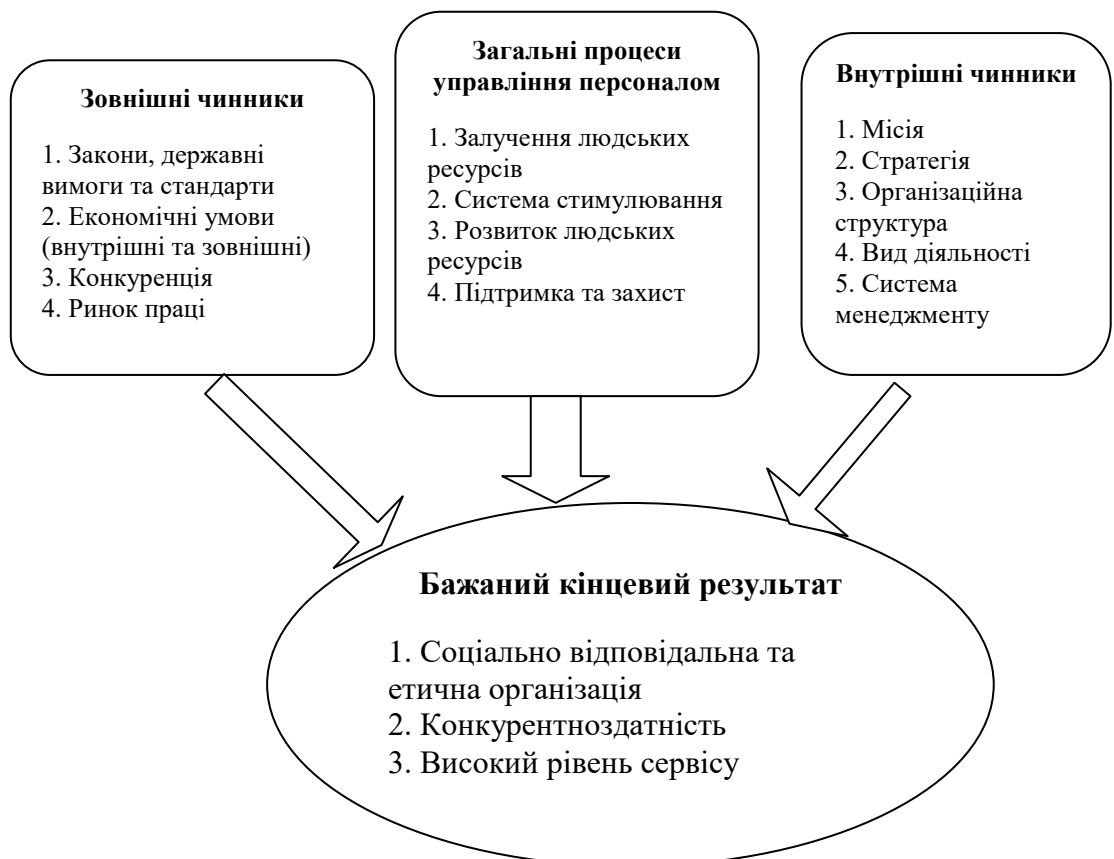


Рисунок. 1.2. Модель управління людськими ресурсами

В останні десятиліття поведінка персоналу є об'єктом дослідження науковців, а менеджери всіх рівнів намагаються визначити оптимальні інструменти впливу на поведінку персоналу. Доведено, що управлінський вплив на поведінку персоналу буде ефективним, якщо підприємство матиме свою концепцію управління поведінкою персоналу, яка розкриватиме загальне бачення розвитку персоналу в контексті стратегії розвитку цілого підприємства. У сучасній організації класичний поділ стилів управління керівників автократи, демократи і пасивний не відповідає дійсності. Поведінка менеджерів може бути зумовлена певною ситуацією, міжособистісними відносинами, або завданнями, що та ж сама людина може бути, і самодержець, і демократ, і пасивним. Існують також сумніви обґрунтування тези про більшу ефективність організації, якщо домінуючий стиль це стиль управління – демократичний. До уваги потрібно взяти такі аспекти як, розмір організації, характер завдання, реакція організації на зовнішні фактори впливу. Більшість сучасних понять, у яких описаний стиль управління акцентують увагу на поведінку керівника та зв'язок його з підлеглими. Працівник по-різному буде працювати і віддаватися роботі, коли його особисті здібності та мотивація буде задоволена, а також інакше коли ситуація буде навпаки.

За словами Роберта Танненбаума на вибір стилю управління керівника можуть впливають три вагомні причини чи сили:

1. Сила керівника – його знання, навички, вміння, цінності і досвід.
2. Сила його підлеглих – прагнення до незалежності, відповідальності, професіоналізму, роботи в команді, ототожнення себе з метою організації, здобуття знань і досвіду.

3. Сила ситуації – стиль, який виступає чи переважає в організації, суть та завдання робочої групи (функції, що виконуються за рахунок структури організації та її діяльності), часу, умов навколишнього середовища [12].

Можна стверджувати, що найбільш ефективні керівники ті, що гнучкі та здатні вибрати потрібний вихід і представити власну поведінку у відповідних ситуаціях.

Таким чином, сучасний менеджер, якщо він хоче бути ефективним, не може бути обмеженим тільки одним стилем управління. Він повинен черпати з кожного із стилів.

Сучасні менеджери в першу чергу мусять

- робити натиск на розвиток і незалежність співробітників;
- впроваджувати власні компетенції в управління персоналом;
- використовувати філософію управління, базуючись на елементах, які впливають на умови оточення, соціальні ресурси, підвищення кваліфікації;
- збалансовувати силу влади та довіри між керівництвом та підлеглими;
- прагнути реалізувати мету [9].

Важливим компонентом в організації роботи підприємства є прихильність одне до одного, а не послух, чи страх (рис. 1.5).

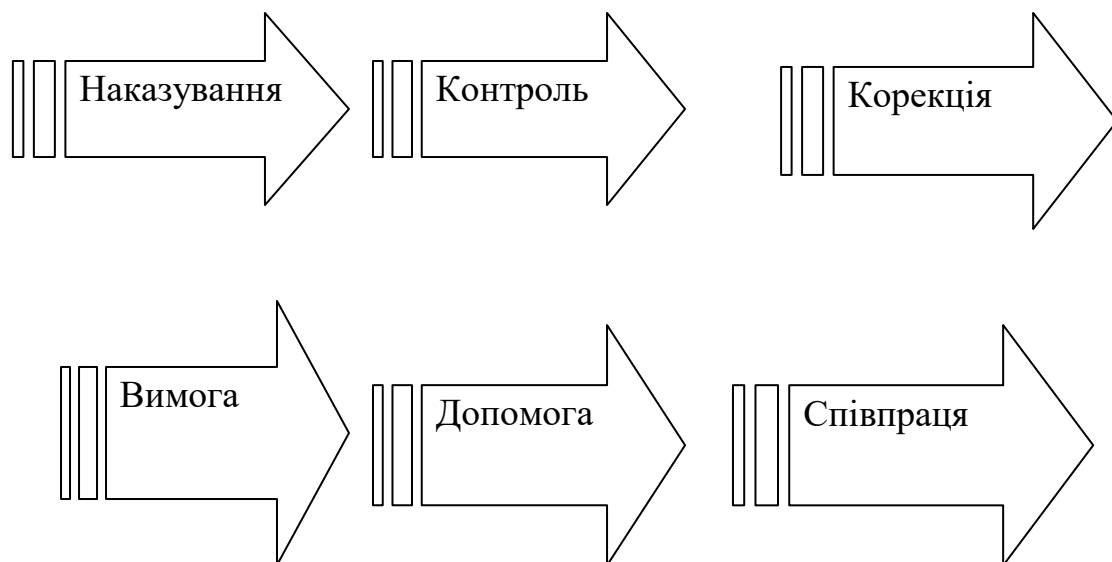


Рисунок. 1.3. Схема зміни управлінських цінностей

Слід, таким чином, звернути особливу увагу на процес керівництва, стимулювання та координація зусиль всіх, та кожного зокрема, які співпрацюють для знаходження найбільш сприятливих ефективних та економічних шляхів. Для цього потрібно змінювати старі звички і впроваджувати нові.

1.3. Принципи дослідження впливу стилю управління керівника на соціальну ефективність роботи персоналу

Управління підприємством здійснюється у відповідності з діючим законодавством і статутом підприємницької структури. Підприємство самостійно визначає структуру органів управління та витрати на їх управління. Власник майна здійснює свої права по управлінню підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи. Власник або уповноважені органи можуть повністю або частково делегувати ці права вищому органу управління підприємством, наприклад, ради, правління, що передбачає його статутом. Особливості управління підприємствами окремих організаційно-правових форм підприємництва регулюються відповідними законодавчими актами [15].

Принцип системності. Сучасне наукове знання є складним, багаторівневим, багатовимірним, глибоким. Цим ознакам відповідають основні напрями системного підходу, завдяки якому психологія управління розвивається і розв'язує свої завдання. «Система» – основне поняття цього підходу, в якому певний матеріальний або ідеальний об'єкт розглядають як складне цілісне утворення. Системний підхід передбачає виокремлення певної системоутворюючої властивості, яка об'єднує елементи системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру. При цьому враховують зв'язки і відносини із середовищем [4].

Суттєвою особливістю системного підходу є те, що кожен систему розглядають як підсистему іншої. Застосування принципу системності в психології управління передбачає розгляд психічних виявів особистості та організованої групи як окремих елементів предмета пізнання, як взаємодіючих, взаємозумовлених, взаємопов'язаних елементів єдиного цілого. Системний підхід дає змогу розглядати психологію управління як елемент інших систем (психології, системи управління), пов'язувати нові знання з набутими раніше, що забезпечує безперервність її розвитку [14].

Психологія управління зосереджена на проблемах співвідношення, співіснування, узгодження людини й управління як елементів єдиної системи. Лише завдяки системному підходу можна глибоко проаналізувати взаємодію цих елементів і структур, виявити їх основні психологічні особливості й закономірності. Тільки цілісне уявлення про систему, якою цього разу є психологія управління, дає змогу осмислити призначення та функції окремих її частин.

Принцип комплексності. Головна умова комплексу – врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів. Реалізація цього принципу означає необхідність розвитку міждисциплінарних зв'язків психології управління, її взаємодії з іншими науками [6].

Активізуючі фактори характеризують процес управління людьми, структурні – область технічних навичок. Відносна частка факторів власне процесу управління зростає за рахунок скорочення технічних умінь в міру зростання організаційного рівня [11, 82].

У індивідуально – ситуативному стилі велике значення має вміння керівника налагоджувати міжособистісні стосунки. Використання сильних сторін особистості керівника, що істотно для досягнення високих результатів. Фактори, що впливають на стиль керівництва, не можуть бути однопорядковими, ідентичними. Одні з них діють постійно, інші тимчасово. До постійних факторів впливу відносяться навколишнє середовище, соціальні норми, типові риси особистості, виробнича ситуація; до тимчасових - досвід керівництва, емоції, психологічний клімат у колективі.

Результативність індивідуально-ситуативного стилю визначається комплексними соціальними зв'язками, що виникають безпосередньо в практиці управління. Це стосується насамперед реалізації демократичних норм соціального партнерства і з нашої точки зору передбачає формальну рівність учасників трудового процесу, дотримання культурних норм мовного контакту, облік керівником психоемоційних особливостей різних соціальних і професійних груп [11].

В ході управління колективом підприємницької структури, особливо при формуванні первинних колективів і невеликих груп працюючих, необхідно враховувати особисті якості, емоційно-фізичний стан працівників, їх поєднаність. В першу чергу звертають увагу на топ реакції людини на зовнішні умови, її темперамент, який відповідає типу нервової системи та характеру нервових процесів [16].

Оцінка працівників за властивостями темпераменту і розподіл роботи у відповідності з індивідуальними властивостями особистості дозволяють керівнику без додаткових витрат збільшити ефективність управління виробництвом. Раціональний розподіл обов'язків припускає використання позитивних рис темпераменту. Що стосується негативних рис, то їх необхідно переборювати. Наприклад, на поривчастість холерика необхідно відповісти тактовністю та стриманістю, інертності флегматика краще протиставити активність, а песимізму меланхоліка – оптимізм [10].

Колективами підприємницьких структур необхідно управляти раціонально, що означає – визначити місце кожного, його права, обов'язки, функції з метою отримання максимально можливих результатів. Для цього слід ретельно вивчати особисті якості працівників і можливості використання їх знань в колективі для досягнення загальних цілей. Підвищується зацікавленість підприємців в тому, щоб кожний працівник знаходився на своєму місці. Підвищений рівень технічної оснащеності та складнощі економічних відносин в умовах розвитку ринкових відносин потребують урахування не тільки відповідної кваліфікації працівників, але й індивідуально-психологічних рис, які неможливо створити наказом або розпорядженням. Мають бути проявлені власні бажання працівника, що їх можна викликати лише при урахуванні індивідуальності кожного підлеглого.

Вивчення творчості, активності, ініціативи та інших рис працівника має стати обов'язком менеджера. Лідери, як правило, відрізняються інтелектом, прагненням до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціально-економічним статусом. Зроблено висновок, що людина не стає керівником

тому, що вона володіє лише деяким набором особистих характеристик. В різних ситуаціях керівнику потрібні відповідні здібності [22].

Підхід з позицій поведінки створив основу для класифікації стилів керівництва (автократичний, демократичний) та розуміння складнощів лідерства. Ефективність визначається не особистими якостями керівника, а скоріше його манерою поведінки стосовно підлеглих. Стверджується, що не існує одного оптимального стилю керівництва. Ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації. Коли ситуація змінюється, відповідний стиль керівництва повинен мінятися [16].

Ситуаційний підхід показав, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відіграти додаткові фактори. Такі ситуаційні фактори включають потреби працівників бізнесових структур та особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив середовища, а також існуючої у керівника інформації. Сучасна теорія лідерства намагається визначати, які стилі поведінки і особисті якості найбільше відповідають конкретним ситуаціям. Це означає, що керівник-лідер повинен уміти поводити себе в різних ситуаціях по різному.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНА-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «СИЧ-АВТО»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження в роботі є фірма ТОВ «Сич-Авто», розташована у місті Запоріжжя. Організаційно-правова форма організації – товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Сич-Авто» працює на ринку запчастин та послуг з ремонту з 2010 року.

Місія-призначення рекламної фірми ТОВ «Сич-Авто» – якісне, доступне задоволення потреб автомобільного ринку, з метою видобування для себе максимального прибутку.

Стратегія обхвату ринку – диференційована. Задовольнити потребу в запчастинах та сервісу, як можна більша кількість сегментів ринку.

Філософія фірми – поступове завоювання кращих позицій автомобільного ринку і зміцнення своїх позицій на ньому. Прагнення до етичних принципів, вияв толерантності до інтересів своїх клієнтів і службовців.

Основною послугою компанії є ремонт, обслуговування автомобілів, продаж запчастин.

Постійно ведеться робота по удосконаленню технології, підвищенню якості – для цього проводиться модернізація діючого обладнання, закупівля нового. Технічне переоснащення підприємства дає заводу змогу конкурувати з провідними фірмами.

Фірма здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичний облік. Порядок ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності визначається чинним законодавством.

Слід зазначити, що хоча в цілому по підприємству спостерігається тенденція росту обсягу реалізованої продукції, в 2011 році рентабельність

продукції, рентабельність продажу та власного капіталу менша в порівнянні з попереднім та наступним роками за рахунок високої собівартості товару. Тенденція зміни значення показників собівартості реалізованої продукції відповідає зміні значень показників реалізованої продукції. Від зміни цього основного показника залежать і багато інших техніко-економічних показників.

Отже, найнижчою собівартість одиниці товару була у 2012 році, найвищою у 2011 році. Із всіх звітних років валовий прибуток досяг найбільшого свого значення у 2012 році 47587 тис. грн., що на 10493 тис. грн, або на 28,29% більше, чим у 2010 році, та на 22004 грн., або на 86% більше чим у 2011 році. Найнижчий показник валового прибутку складає у 2011 році – 25583 тис. грн, що становить 69% валового прибутку 2010 року, та 54% валового прибутку 2012 року.

Керівництвом підприємства були здійснені ряд заходів по оптимізації витрат, одним із яких є зменшення в 2012 році кількості працівників на 20 чоловік, або на 3% в порівнянні з 2011 роком. В результаті продуктивність праці на одного працівника в 2012 році становить 171,4 тис. грн / особу, що більше на 23,87 тис. грн / особу, або на 16,2 % в порівнянні з 2010 роком, в порівнянні з 2011 роком більше на 18,73 тис. грн / особу, або на 12%.

2.2 Організаційна структура ТОВ «Сич-Авто»

Рекламна фірма ТОВ «Сич-Авто» є малим підприємством. Кожний співробітник поміщається спеціалізовану в підрозділах організації.

Среднесписочная чисельність 25 осіб, кожний співробітник може отримати інформацію безпосередньо від керівника. Це сприяє високій мірі контрольованості комунікаційного процесу, полегшує зворотний зв'язок, зводить до мінімуму спотворення інформації. На підприємстві існує лінійно - функціональна структура управління. Рівні управління і взаємозв'язок між ними можна побачити на рисунок 2.1.

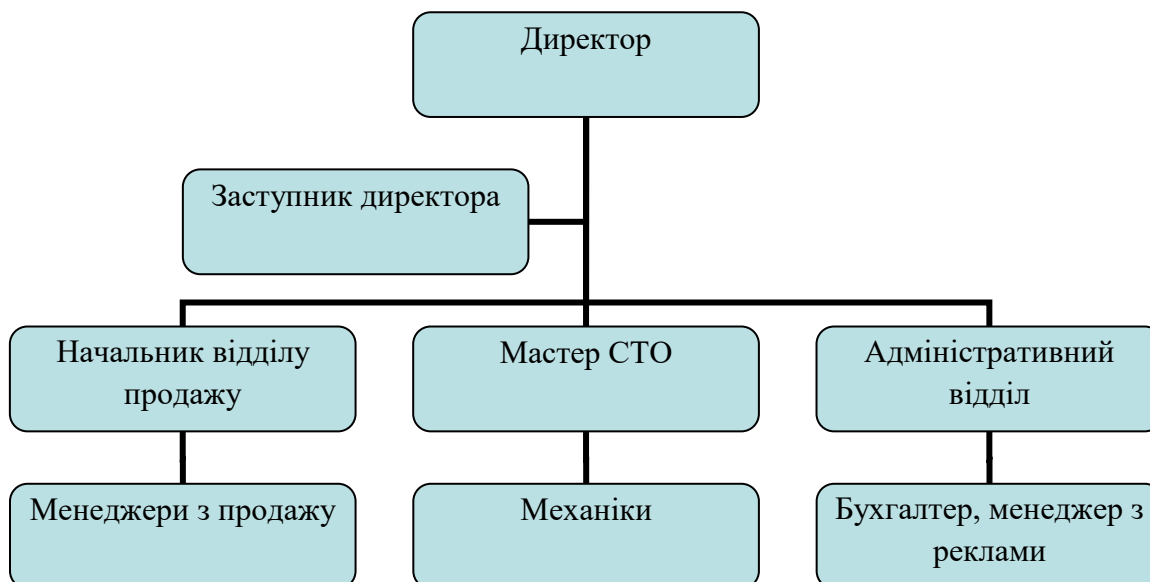


Рисунок. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сич-Авто»

Адміністративний відділ включає три штатні одиниці. Начальник відділу продаж запасних частей забезпечує ефективне управління, а також об'єднує обов'язки начальника отдела продаж, менеджера по рекламе. Також, начальник відділу продаж, займається дослідженням потреб місцевих СТО, станом ринку запчастин та послуг, що надаються, здійснює замовлення постачальникам.

Заступник директора аналізує: своєчасність, правильність і ефективність витрачання фінансових і матеріальних коштів, виділених на господарські потреби; здійснює систематичний контроль за якістю роботи персоналу. Координує: розробку необхідної господарської документації; безпека використання в робочому процесі обладнання, технічних засобів. Забезпечує: своєчасний і правильний висновок необхідних господарських договорів на технічне обслуговування, оснащення, ремонт.

Менеджер з реклами займається питаннями реклами, та маркетингу.

Бухгалтерський відділ. Крім своїх специфічних рекламних функцій, автомобільна фірма «Сич-Авто» ефективно веде свою господарсько-фінансову діяльність. Бухгалтерія здійснює облік всіх господарських операцій безперервно, в хронологічному порядку, щодня, достовірно.

Відділ продаж. (відділ з продажу запчастин), до складу якого входять начальник відділу і працівники, що іменуються відповідальними менеджерами з

продажу. Вони представляють інтереси покупців в своїй фірмі і, навпаки, - фірма представлена в особі менеджерів з продажу у взаємовідносинах із покупцем і замовником. Керівник відділу координує всю роботу всередині відділу по виконанню замовлення від початку створення до його реалізації. Виконавців закріплюють за конкретною категорією замовників (підприємства оптової і роздрібною торгівлі, СТО, страхові компанії, банки і інші). Це дозволяє враховувати специфіку взаємодії з покупцями, систематично підтримувати контакт з ними.

Оплата труда співробітників відділу з продажів ставиться в залежність від об'єму плану продаж, які вони отримують і виконують, оскільки фінансове положення фірми багато в чому визначається заповзятливістю і незалежністю зв'язків з потенційними покупцями. СТО займається ремонтом, та встановленням проданих запчастин

2.3 Аналіз організаційно-управлінської діяльності ТОВ «Сич-Авто»

Стиль керівництва «Сич-Авто» можна визначити як демократичний. Підлеглим надається самостійність, пропорційно їх кваліфікації і функціям, що виконуються, вони широко притягуються до підготовки і прийняття рішень. У організації заохочується ініціатива і творча активність. Керівник «Сич-Авто» з повагою відноситься до співробітників, тобто спілкування на рівних, старається допомогти підлеглим у виникаючих питаннях, вважається з їх думкою і радами.

Однак на практиці не зустрічається стилю керівництва в чистому вигляді, тому і для директора «Сич-Авто» простежуються риси ліберального і авторитарного стилів управління в залежності від ситуації. У відносинах з підлеглими можна було побачити риси ліберального стилю - бажання всім допомогти, впливає на підлеглих часто в формі прохань і шляхом задоволення їх потреб.

Широта поглядів і глобальний підхід – характеристика, що вказує на

важливість наявності у керівника широкого бачення проблем, що виходять за рамки задач фірми. Дана особливість менеджера передбачає подолання їм вузького, технократичного розуміння своїх задач, формування у нього почуття відповідальності не тільки за економічні, але і соціальні, екологічні, етичні наслідки своєї діяльності.

Ефективне управління, чітка діяльність топ-менеджера, є заставою добробуту фірми «Сич-Авто».

Директор «Сич-Авто» володіє широтою поглядів і глобальним підходом до будь-якого питання.

Однак директор не уміє чітко формулювати цілі і задачі, що стоять перед співробітниками організації. Ставлячи перед співробітниками певні задачі, він часто відхиляється від самої задачі, концентрує всю увагу на важливості її виконання, а не на тому, в чому складається задача і як її виконувати це примушує співробітників повторно звертатися до директора «Сич-Авто» за уточненням задачі і знижує мотивацію до труда.

Отже, визначили стиль керівництва директора «Сич-Авто», тепер спробуємо намалювати його психологічний портрет.

Дуже важливими характеристиками, як для заняття менеджерською діяльністю, так і для успішного регулювання в ній є соціальний статус і освіта.

Директор «Сич-Авто» вийшов з інтелігентної сім'ї, має вищу освіту. Він постійно прагнути поповнювати свої знання по економіці і менеджменту, вивчаючи сучасну літературу і відвідуючи семінари.

Директор «Сич-Авто» має великий досвід роботи і знань своєї справи, постійно поповнює їх і застосовує в своїй діяльності. У скрутній ситуації на нього можна поклатися: він підтримає, захистить, є тією «спиною», яка вас прикриє. Це забезпечує психологічний комфорт і підвищує мотивацію до виконання завдання.

Одна з найважливіших форм управлінської діяльності - це ділові наради. Під час наради відбувається обмін інформацією між підлеглим і керівником, приймаються управлінські рішення.

Нарада проходила перед робочим днем. Повістка наради «Вивчення попиту споживачів». На наради були присутні всі працівники. Кожний висловлював свою точку зору вказаних проблем і шляху її вирішення. Обговорювалися питання і виявлялися причини по зниженню купівельного попиту на рекламні послуги.

Нарада проходила в напруженій ситуації т. до. всі присутні знаходилися в атмосфері напруження і недоброзичливості. Під час наради проблеми не вирішувалися, а шукали винних.

Менеджер повинен створювати ділову і в той же час розкріпачену обстановку, в якій кожний відчуває себе розкуто. Задача наради – вирішити проблему, а не знайти винного.

Тому вільний і відвертий виклад своїх думок, а також невимушеність скоротять втрати часу і допоможуть ухвалити правильне рішення.

Ще один момент такий, що не всі думки враховуються. Треба організувати порядок виступів, при якому черговість буде зворотною авторитету і положенню виступаючого.

Для проведення соціологічного дослідження була розроблена анкета, яка пропонувалася для заповнення працівниками анкета містить 10 питань. Питання можна розділити на 3 загальних категорій.

1. Задоволення роботою. Сюди увійшли такі питання, як:
 - 1.1 Вам цікава робота, що виконується?
 - 1.2 Хотіли б Ви змінити роботу?
 - 1.3 чи Вважаєте Ви свою роботу цікавою, престижною, творчою?
2. Конфлікти в колективі між співробітниками.
 - 2.1 Як Ви оцінюєте соціально-психологічний клімат в колективі?
 - 2.2 Чи є у Вас друзі в Вашому колективі?
 - 2.3 Чи виникають конфлікти в Вашому колективі і з чиеї вини?
 - 2.4 Хотіли б Ви змінити трудовий колектив?
3. Матеріальне задоволення.
 - 3.1 Чи задовольняє вас рівень заробітної плати?

3.2 Чи достатня частка премії в оплаті Вашої праці?

3.3 За які показники Ви преміюєтеся?

Результати анкетування зведені в таблиці 2.1 (у відсотках від загального числа) по категоріях.

Таблиця 2.1

Результати анкетування по категорії «задоволення роботою», %

Категорія питань	так	немає	Утрудняюся відповісти і інші відповіді
1. Задоволення роботою, разом в тому числі	80	10	10
1.1. Вам цікава робота, що виконується?	80	10	10
1.2. Хотіли б Ви залишитися на цьому підприємстві?	80	15	5
1.3. Чи вважаєте Ви свою роботу цікавою, престижною, творчою?	80	5	15

За даними таблиці 2.1, 80% працюючих задоволені своєю роботою і вибраною професією. Разом з тим 20% або не задоволені роботою взагалі, або на підприємстві, що аналізується.

Таблиця 2.2

Результати анкетування по категорії «конфлікти в колективі», %

Категорія питань	так	немає	Утрудняюся відповісти і інші відповіді
2. Конфлікти в колективі між співробітниками	70	20	10
2.1. Як Ви оцінюєте соціально-психологічний клімат в колективі?	70	20	10

Продовження таблиці 2.2

2.2. Чи Є у Вас друзі в Вашому колективі?	70	20	10
2.3. Чи Виникають конфлікти в Вашому колективі і з чиєї вини?	70	20	10
	20	70	10
2.4. Хотіли б Ви змінити трудовий колектив?	20	70	10
	20	70	10

Результати опиту показують, що в колективі існує деяка соціальна напруженість, що властиво для колективів. Враховуючи, що підприємство по чисельності відноситься до розряду малих, то 30% для підприємства, що аналізується досить велика цифра. Керівництво підприємства повинне більше уваги приділяти цьому питанню.

Таблиця 2.3

Результати анкетування по категорії «матеріальна мотивація», %

Категорія питань	так	немає	Утрудняюся відповісти і інші відповіді
3. Матеріальне задоволення	60	40	-
3.1. Чи Задовольняє вас рівень заробітної плати?	60	40	0
3.2. Чи Достатня частка премії в оплаті Вашого труда?	70	30	0
3.3. За які показники Ви преміюєтеся, зокрема за продуктивність труда?	50	50	0

Даний аналіз показує, що співробітники підприємства на СТО не знають, з розрахунку чого вони отримують заробітну плату. Тут необхідно ввести видачу працівникам розрахункових листків на руки. Крім того, високий відсоток працівників не мають задоволення від матеріальної стимуляції труда.

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРЕМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СИЧ-АВТО»

3.1. Методи, методика та процедура дослідження

Науково й практично розроблено інструментарії вивчення впливу стилю управління керівника на соціальну ефективність роботи персоналу (рис.3.1).

Розкриємо сутність основних із цих методів.

Таблиця 3.1

Класифікація методів аналізу й впливу стилю управління керівника на соціальну ефективність роботи персоналу

Методи обстеження (збір даних)	Методи аналізу	Методи формування
Самообстеження Інтерв'ювання, бесіда Активне спостереження робочого дня Моментні спостереження Анкетування Вивчення документів Функціонально- вартісного аналізу	Системний Економічний Декомпозиція Послідовної підстановки Порівнянь Динамічний Структуризації цілей Експертно-аналітичний Нормативний Параметричний Моделювання Функціонально- вартісного аналізу Головних компонент Балансовий Кореляційний регресійний Досвідний Матричний	Системний підхід Аналогій Експертно-аналітичний Параметричний Блоковий Моделювання Функціонально-вартісного аналізу Структуризації цілей Досвідний Творчих нарад Колективного блокнота Контрольних питань 6-5-3 Морфологічний аналіз

Продовження таблиці 3.1

Методи обґрунтування	Методи впровадження	
Аналогій Порівнянь Нормативний Експертно-аналітичний Моделювання фактичного та бажаного стану досліджуваного об'єкта Розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності запропонованих варіантів Функціонально- вартісного аналізу	Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників апарата управління Матеріальне й моральне стимулювання нововведень Залучення громадських організацій Функціонально- вартісного аналізу	

Системний аналіз служить методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалювання системи управління персоналом. Системний підхід орієнтує дослідника на розкриття системи управління персоналом у цілому та основних її компонентів.

Економічний аналіз полягає у вивченні та зіставленні витрат на виробництво продукції або надання послуг з результатами, отриманими при реалізації продукції або наданні послуг [1].

Метод структуризації цілей передбачає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому та цілей системи управління персоналом з погляду їхньої відповідності цілям організації.

Експертно-аналітичний метод удосконалювання управління персоналом ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців по управлінню персоналом, управлінського персоналу підприємства до процесу удосконалювання .

Винятковий ефект у практиці вдосконалювання управління персоналом

дає нормативний метод. Він передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад і зміст функцій щодо управління персоналом, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарата управління організації в цілому та системи управління персоналом.

Усе ширше застосовується параметричний метод. Завдання цього методу – встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для виявлення ступеня їхньої відповідності.

Останнім часом при вдосконалюванні системи управління персоналом почали застосовувати метод функціонально-вартісного аналізу. Цей метод дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання тої або іншої функції управління персоналом, що потребує найменших витрат і є найбільш ефективним з погляду кінцевих результатів [5].

Метод головних компонент дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників.

Це дає можливість порівнювати не безліч показників однієї системи управління персоналом з безліччю показників іншої подібної системи, а тільки один (1, 2 і 3-ю компоненту).

Кореляційний і регресійний аналіз (КРА) – це встановлення лінійної залежності та тісноти зв'язку між параметрами (чисельністю персоналу й факторами, що впливають на неї).

Математичний апарат КРА докладно розглядається в спеціальній літературі зі статистики.

Дослідний метод базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи.

Найбільший розвиток у справі удосконалювання управління персоналом одержав метод аналогій.

Він полягає у застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками стосовно розглянутої системи.

Ефективним методом використання типових рішень при вдосконалюванні управління персоналом є блоковий метод типізації підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур, який прискорює процес формування нової системи управління персоналом і підвищує ефективність функціонування системи з найменшими витратами [3].

Морфологічний аналіз – спосіб вивчення різних комбінацій варіантів організаційних рішень, які пропонуються для здійснення окремих функцій управління персоналом.

Найбільший ефект та якість системи управління персоналом досягають у тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі. Застосування системи методів дозволяє глянути на об'єкт удосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.

Розглядаючи принципи дослідження впливу стилю управління керівника на соціальну ефективність роботи персоналу виділемо наступні.

Основні принципи дослідження впливу стилю управління керівника на соціальну ефективність роботи персоналу

Принцип історизму. Забезпечує вивчення явища з погляду його виникнення, етапів розвитку, сучасного і майбутнього стану. Діалектичний розвиток будь-якого об'єкта, процесу, явища характеризується спрямованістю, послідовністю, збереженням досягнутих результатів тощо.

У психології управління принцип історизму передбачає вивчення особливостей виникнення, становлення та розвитку взаємодії людей в організованих спільнотах.

Згідно з ним психологія управління застосовує набутий теоретичний і практичний досвід; обґрунтовує сучасні тенденції управлінського розвитку керівника та його управлінської діяльності, закономірності взаємодії людей в організованих групах; оцінює діяльність колективних суб'єктів управління; досліджує внутрішню динаміку управлінських процесів, пояснює їх психологічні особливості, визначає напрям розвитку.

Принцип розвитку. Цей принцип діалектично пов'язаний з принципом

історизму, що в психології означає рух форм психічного відображення від біологічно зумовлених до соціально зумовлених форм, перетворення індивідуально-психологічних особливостей особистості на її властивості.

Принцип об'єктивності. Передбачає об'єктивність наукового дослідження, вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Це означає, що дослідник не має права нічого додавати від себе ні на етапі спостереження за явищем, ні в процесі формулювання висновків. Умовами об'єктивності наукових висновків та інформації є точність, обґрунтованість, надійність, достовірність, наукова аргументованість. Точність залежить від чутливості використовуваних методик до вимірювання досліджуваного явища; обґрунтованість (валідність) визначається придатністю методу досліджувати саме ті якості об'єкта, які вивчаються. Доказом надійності (вірогідності) інформації є стабільність результатів під час повторних спостережень не лише цим дослідником, а й іншими при використанні різних методів.

Під час дослідження психічних особливостей учасників управління принцип об'єктивності передбачає вивчення людини в процесі діяльності. Достовірність і правильність вивчення психіки людини в системі управління підтверджується також практикою життя. Це ще раз підкреслює єдність теорії і практики в управлінні, що не заперечує ймовірності випередження теорією практики і навпаки. Теорія збагачує форми і методи ефективної управлінської діяльності, є усвідомленим результатом її. Згідно з принципом об'єктивності суб'єкти управління повинні використовувати знання об'єктивних законів з метою досягнення практичних результатів. Принцип об'єктивності в психології управління спрямований проти суб'єктивізму, авторитаризму, лібералізму, необдуманих дій, поспішних рішень і передбачає наявність у керівника або колективних суб'єктів управління знань про загальні закономірності соціального розвитку, результати теоретико-прикладних досліджень, закономірності та психологічні особливості управлінської діяльності.

Сходження від абстрактного до конкретного – метод наукового пізнання, створення якого приписується К. Марксу. Але у найзагальнішій формі його уперше було описано Гегелем. Саме він сформулював сходження від абстрактного до конкретного як закон управління історичним процесом розвитку знання. За Гегелем, конкретне – це дух, а природа в нього – абстрактна, метафізична. Сходження від абстрактного до конкретного трактується ним як сходження абсолютного духу до самого себе. Цей дух і є вихідною конкретністю, котра згодом виявляє себе у вигляді «механізму», «хімізму» і «організму», тобто сходиться на себе через певні ступені розвитку природи як «інобуття» духа. Процес сходження від абстрактного до конкретного уявляється Гегелем як породження світу абсолютною ідеєю, а формування знань про світ він видає за сам процес створення світу духовним началом.

Принцип системності. Сучасне наукове знання є складним, багаторівневим, багатовимірним, глибоким. Цим ознакам відповідають основні напрями системного підходу, завдяки якому психологія управління розвивається і розв'язує свої завдання. «Система» – основне поняття цього підходу, в якому певний матеріальний або ідеальний об'єкт розглядають як складне цілісне утворення. Системний підхід передбачає виокремлення певної системоутворюючої властивості, яка об'єднує елементи системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру. При цьому враховують зв'язки і відносини із середовищем. Суттєвою особливістю системного підходу є те, що кожному систему розглядають як підсистему іншої. Застосування принципу системності в психології управління передбачає розгляд психічних виявів особистості та організованої групи як окремих елементів предмета пізнання, як взаємодіючих, взаємозумовлених, взаємопов'язаних елементів єдиного цілого. Системний підхід дає змогу розглядати психологію управління як елемент інших систем (психології, системи управління), пов'язувати нові знання з набутими раніше, що забезпечує безперервність її розвитку.

Психологія управління зосереджена на проблемах співвідношення,

співіснування, узгодження людини й управління як елементів єдиної системи. Лише завдяки системному підходу можна глибоко проаналізувати взаємодію цих елементів і структур, виявити їх основні психологічні особливості й закономірності. Тільки цілісне уявлення про систему, якою цього разу є психологія управління, дає змогу осмислити призначення та функції окремих її частин.

Принцип комплексності. Головна умова комплексу – врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів. Реалізація цього принципу означає необхідність розвитку міждисциплінарних зв'язків психології управління, її взаємодії з іншими науками .

Емпіричне дослідження ми проводимо методом анкетування. Метод анкетування (аналітичного експертного оцінювання) ґрунтується на самостійній підготовці відповідей на запитання анкети. Однак досвід доводить, що у письмовому викладі суті господарських ситуацій і в анкеті великого значення набувають такі суб'єктивні фактори, як "місцевий патріотизм", небажання виступати з критикою товаришів по службі і керівників, скептицизм щодо значення і способів дослідження, неправильне тлумачення чи нерозуміння запитання, звичайне небажання займатися невластивою опитуваному роботою. Усе це негативно позначається на якості аналізу, проведеного за допомогою анкетування.

Зміни, які відбуваються в сучасному виробництві і пов'язані з різким підвищенням значущості людського чинника, висунули управління персоналом на передній план управлінської діяльності, стимулювали бурхливий розвиток наукових досліджень в цій області. Результатом ускладнення і збагачення діяльності по управлінню персоналом і її вивчення стала поява різноманітних трактувань управління персоналом в сучасній літературі. Всі визначення управління персоналом можна об'єднати в декілька груп:

1. Мотиваційні визначення.

Управління персоналом, пише, наприклад, Н. Маусов, це «безперервний процес, направлений на цільову зміну мотивації людей, щоб добитися від них

максимальної віддачі, а отже, високих кінцевих результатів».

У цьому і подібних до нього визначеннях виділена найважливіша, стрижньова функція управління персоналом. Проте вони відображають лише частину управлінської діяльності, залишаючи в тіні множину інших його функцій, які будуть розглянуті далі.

2. Дескриптивні (описові) дефініції. «Управління персоналом, – пише І. Герчикова, – це самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу; орієнтація на скорочення частини і чисельності виробничих і управлінських працівників; розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу».

У даному визначенні розкриваються мета і ряд найважливіших функцій управління персоналом. Його важливою гідністю є конкретність в розкритті змісту діяльності по управлінню кадрами. Проте це визначення, як, втім, і інші дескриптивні дефініції, має, щонайменше, два істотні недоліки:

- по-перше, воно слабо відображає суть і специфіку управління персоналом;
- по-друге, перераховує далеко не всі його найважливіші функції.

3. Телеологічні (з погляду мети, завдань) визначення.

Частково телеологічний характер має вже розглянуте визначення управління персоналом І. Герчикової, оскільки воно указує на його головну мету, хоча і розкриває її через функції. Ще типовіший приклад дефініцій такого роду – характеристика управління персоналом, дана А. Кибановим і, Д.Д.Захаровим. Вони пишуть, що управління персоналом – це «комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів, які забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу і спрямованості його трудової поведінки цілям і завданням підприємства (організації)».

Телеологічні дефініції, не претендуючи на змістовну повноту, разом з тим

відзначають найважливішу якість управління персоналом в системі підприємства – його функціональну спрямованість.

4. Дескриптивно телеологічні дефініції.

Автори таких дефініцій, як видно з назви, намагаються суміщати характеристику цілей менеджменту персоналу з перерахуванням його найважливіших функцій. «Економіка персоналу (або управління персоналом), – пишуть німецькі учені Р. Марр і В. Вебер, – є сферою діяльності, характерної для всіх організацій, і її головне завдання полягає в забезпеченні організації персоналом і цілеспрямованому використанні персоналу».

Враховуючи важливість цільових визначень управління персоналом для з'ясування його узагальнювальних, сутнісних характеристик, представляється необхідним уточнити, які цілі переслідує управлінська діяльність такого роду. У сучасній науковій літературі, як правило, виділяють дві групи цілей менеджменту персоналу: організаційні і особисті. «Управління персоналом, – пишуть Дж. Іванцевіч, А. Лобанов, – діяльність, яка виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення організаційних і особистих цілей».

Організаційні цілі традиційно стоять в центрі управління персоналом, та і управління в цілому. Зазвичай їх пов'язують із забезпеченням ефективності підприємства. І з цієї точки зору управління персоналом є діяльністю по використанню співробітників для досягнення ефективності організації.

Термін «ефективність підприємства», не дивлячись на його широку поширеність, трактується далеко не однозначно. Одні автори визначають ефективність як отримання максимального прибутку (особливо широко подібні трактування були поширені в період панування тейлорістської моделі управління); інші учені, яких сьогодні явна більшість, розуміють ефективність організації ширше. Так, Р. Крічевський виділяє дві групи критеріїв, або показників, ефективності колективу і відповідно управління персоналом (в даному випадку відмінності між поняттями «колектив» і «підприємство» неістотні): психологічні і непсихологічні. До перших він відносить

задоволеність членством в трудовому колективі і працею, мотивацію членів колективу, авторитет керівника, самооцінку колективу; до других, непсихологічних критеріїв – дієвість, економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибутковість.

Безумовно, в даному трактуванні ефективності управління колективом відбиті її найважливіші прояви. Проте така детальна і диференційована характеристика ефективності важко застосовна на практиці. До того ж деякі показники, наприклад «задоволеність членством в колективі» і «самооцінка колективу», у багатьох відношеннях перехрещуються один з одним. Тому представляється доцільним використання конкретнішою і простію трактування ефективності управління персоналом. У загальній формі можна сказати так: ефективність управління персоналом – це досягнення організаційних (щодо комерційних організацій – прибутковості і стабільності підприємства і його адаптується до майбутніх змін ситуації при мінімальних витратах на персонал) і індивідуальних (задоволеності працею і перебуванням на підприємстві) цілей.

У західній літературі для характеристики цілей управління персоналом часто використовуються поняття «Економічна ефективність» і «соціальна (персональна) ефективність». При цьому економічна ефективність в області управління персоналом розуміється як досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації – економічних результатів, стабільності, високої гнучкості і адаптивності, до безперервно змінного середовища; соціальна ефективність – як задоволення інтересів і потреб співробітників (оплата праці, його зміст, можливість особистої самореалізації, задоволеність, спілкуванням з товаришами і так далі).

Відомі німецькі автори І. Хентце, А. Каммел і К. Ліндерт, розглядаючи ефективність як «досягнення мети або рішення задачі з найменшими витратами», дають достатньо диференційовану характеристику економічної і соціальної ефективності. Згідно їх трактуванню, економічна ефективність означає реалізацію персоналом цілей організації, і, перш за все, продуктивності праці і рентабельності, за рахунок економічного використання обмежених

ресурсів. Соціальна ж ефективність опиняється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення в процесі керівництва очікувань, бажань, потреб і інтересів співробітників. Крім того, соціальна ефективність має два основні вимірювання: орієнтація на роботу і орієнтація на відносини з іншими людьми.

Враховуючи розглянуті категорії, які характеризують управління персоналом, його можна визначити як діяльність по забезпеченню організації необхідною кількістю співробітників необхідної кваліфікації і якості в цілому, їх мотивації і використання в цілях ділової (перш за все економічною), а також соціальній ефективності. Детальніший зміст управління персоналом розкривається в його функціях.

Функціями управління персоналом є основні напрями цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення певних потреб підприємства. Існує декілька методів визначення функцій управління персоналом, їх значущості і питомої ваги, в управлінні. Один з них – аналіз відповідної літератури і виділення описуваного в ній переліку завдань по управлінню співробітниками. Після здійснення такої процедури список завдань передається менеджерам для їх ранжирування по ступеню важливості, і на цій основі встановлюються найважливіші функції управління персоналом і їх значущість .

Інший, точніший, але і дорожчий метод визначення функцій і завдань в області управління персоналом – фіксація їх переліку і часу, який витрачається, за допомогою спостереження за роботою менеджерів. Цей метод допускає наявність спеціально підготовлених професіоналів-спостерігачів і вивчення діяльності багатьох менеджерів; він вимагає великих фінансових і тимчасових витрат. Тому даний метод використовується достатньо рідко і зазвичай в цілях верифікації і уточнення окремих функцій.

У сучасній літературі виділяються достатньо багато функцій управління персоналом. На основі аналізу наявної літератури можна виділити наступні функції управління персоналом:

- 1) планування персоналу (зокрема його стратегічне планування),

визначення потреби, в кількості і якості співробітників, а також часі їх використання. Планування кадрів зазвичай розглядають як початкову функцію кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші його функції;

2) визначення способів рекрутування, залучення персоналу. Реалізація даної функції допускає відповіді на питання: де знайти потрібних працівників, як привернути їх на дане підприємство, скільки чоловік узяти ззовні, а скільки зсередини? У разі створення нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення місцеположення підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні є можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібної кваліфікації. До того ж ціна робочої сили в різних регіонах, особливо в різних країнах, може істотно розрізнятися;

3) маркетинг персоналу. Його завдання – забезпечення попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, в першу чергу висококваліфікованих фахівців і менеджерів. При цьому маркетинг буває як зовнішній, орієнтований на залучення працівників з боку, так і внутрішній, такий, який допускає спонуку власних кращих працівників до професійно посадового зростання і заняття найбільш важливих для організації робочих місць;

4) підбір, оцінка, відбір і прийом на роботу співробітників. Важливість цієї функції визначається вартістю робочої сили, яка росте, і підвищенням вимог, до працівника. Не випадково, наприклад, в Японії на відбір одного кандидата витрачається до 48 годин робочого часу, в США – до 16-18 годин;

5) адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток. Сьогодні на передових фірмах професійний розвиток перетворився по суті на безперервний процес, який продовжується протягом всього трудового життя людини;

6) планування кар'єри, забезпечення, професійно посадового зростання працівника. Ця функція важлива як для окремих співробітників, оскільки відповідає їх очікуванням і інтересам, так і для підприємства, оскільки дозволяє

повніше і ефективніше використовувати потенціал працівника;

7) керівництво персоналом. Центральне місце в реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Вона означає спонуку працівників до добросовісної і ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається, перш за все, завдяки забезпеченню збігу організаційних і особистих цілей. Проте керівництво не зводиться до мотивації. Вона, «як функція управління, покликана об'єднувати, координувати, взаємно об'єднувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле». При цьому мова йде, перш за все, про функції, пов'язані з управлінням людьми. Керівництво персоналом – надзвичайно складна і змістовна діяльність, яка в тій чи іншій мірі включає багато інших функцій;

8) управління витратами на персонал. Це допускає підрахунок, скільки коштує залучення, навчання, оформлення, оцінка, оплата персоналу, соціальні витрати і тому подібне, тобто все перебування працівника в організації, а також співвідношення витрат, з прибутком, який приносить праця співробітника;

9) організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і можливість проявити себе в трудовій діяльності. Ця функція враховує різні чинники, які впливають на економічну і соціальну ефективність працівника: його кваліфікацію і індивідуальні якості, техніку і технологію, службове приміщення, всю робочу ситуацію; забезпечення оптимального розпорядку роботи: складання графіків роботи, відпусток, заміни, у разі хвороби або прогулів і тому подібне. Чітке виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм організації, економити значні засоби, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві;

10) звільнення персоналу. У сучасному виробництві ця функція не зводиться до оголошення звільнення за ініціативою керівництва або працівника і до відповідного оформлення документів. Вона включає різні форми пристосування чисельності працівників і їх використання в потребі виробництва. Це може бути ліквідація наднормових робіт, переклад співробітників, на неповний робочий день або неповний робочий тиждень,

тимчасове звільнення і т.д.;

11) кадрове діловодство: збір, зберігання і облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації, і так далі Ця, так би мовити, технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп'ютерних систем і технологій;

12) управління інформацією. Сучасна, особливо крупна організація неможлива без налагодження систематичного розповсюдження інформації. При цьому завдання управління персоналом полягає в тому, щоб своєчасно отримувати в оптимальному об'ємі, поширювати потрібну і відкидати непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію;

13) оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу. Ця функція виявляється, перш за все, в атестації працівників, на основі якої здійснюються стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль, за ними;

14) контроль за персоналом, забезпечення дисципліни і організаційного порядку. Ця функція допускає не тільки дію на працівників з боку керівників і уповноважених посадових осіб, але і розвиток у них самоконтролю; управління конфліктами. Мається на увазі створення в організації клімату, який виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також конструктивне, по можливості безболісне, вирішення конфліктів;

15) правова регуляція трудових відносин. Управління персоналом базується на використанні трудового законодавства і організаційних норм, зазвичай зафіксованих в статуті підприємства; налагодження партнерських відносин і співпраці з профспілками, радами трудових колективів і іншими організаціями, які впливають на персонал; забезпечення безпеки, охорона праці і здоров'я співробітників. Це допускає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, пов'язаних із станом їх здоров'я, наприклад, переклад на легшу роботу або неповний робочий день на період остаточної трудової адаптації після хвороби; соціальне забезпечення співробітників. Воно може включати соціальне страхування за

віком, хворобі, інвалідності або нещасним випадкам, налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічній і юридичній допомозі, транспортні і інші послуги, будівництво житла, і др.;

16) забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю і інститутами влади. Планування і розвиток організаційної культури, яка забезпечує інтеріоризацію| співробітниками етичних норм, цілей і цінностей підприємства, шана його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної шани, доброзичливості, співпраці і підтримки, і так далі.

Перераховані функції не вичерпують весь їх перелік. Вони частково накладаються один на одного. Проте вже перераховані функції дають уявлення про зміст управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності і про предмет науки «управління персоналом».

Функції управління персоналом здійснюються його суб'єктами-посадовими особами і організаціями, безпосередньо зайнятими цією діяльністю. Суб'єктами управління персоналом можуть бути:

- керівники всіх рівнів;
- служби персоналу (відділи кадрів);
- органи трудових колективів: ради трудових колективів, виробничі ради, загальні збори членів трудових колективів;
- профспілки, жіночі організації, організації раціоналізаторів, ветеранів, і тому подібні, які діють на підприємстві.

До зовнішніх регуляторів діяльності по управлінню персоналом відносяться: держава і, перш за все, ті його органи, які приймають закони, регулюючі сферу трудових відносин; асоціації підприємців, які проводять рекомендації в області управління, зокрема управління персоналом; організації, які займаються питаннями праці, і в першу чергу профспілки; власники підприємств (як приватні особи, так і асоціації), що нерідко встановлюють особливі правила в області управління персоналом.

На деяких підприємствах, які належать релігійним організаціям, принципи управління персоналом і взаємин між співробітниками, в цілому

знаходячись в рамках трудового і соціального права, значно відрізняються від відповідних принципів і норм світських організацій.

Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (способів) дії на співробітників. У літературі є різні класифікації таких методів. У залежності від характеру дії на людину виділяють:

- методи стимулювання, пов'язані із задоволенням певних потреб співробітника;
- методи інформування, які допускають передачу співробітникові відомостей, які дозволять йому самостійно будувати свою організаційну поведінку;
- методи переконання, тобто безпосередньої цілеспрямованої дії на внутрішній світ, систему цінностей людини;
- методи (адміністративного) примушення, засновані на загрозі або застосуванні санкцій.

А. Кибанов пропонує дещо іншу (хоча і пов'язану з попередньою) класифікацію методів управління персоналом, виділяючи три групи таких методів:

- 1) адміністративні методи, формування структури і органів управління; встановлення держзамовлень; затвердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень; підбір і розстановка кадрів; розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації;
- 2) економічні методи: техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; планування; матеріальне стимулювання; ціноутворення; податкова система; економічні норми і нормативи;
- 3) соціально-психологічні методи: соціальний аналіз в колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічна дія на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності).

Адміністративні методи відрізняються прямим характером дії; вони обов'язкові для виконання, не допускають свободу вибору співробітників і допускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічним і соціально-психологічним методам властиві непрямий характер дії, відсутність чітко певного часу і обов'язковості цієї дії. Вони допускають у відомих межах свободу індивідуального вибору і поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точно встановити силу і кінцевий ефект дії вказаних методів досить важко.

Проте в цілому дані способи управління, - особливо економічні, займають провідне місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінської дії. Всі методи управління персоналом взаємозв'язані і використовуються в комплексі.

Досліджено вплив керівника на персонал у системі управління підприємством. Проаналізовано роль використання стилю керівництва у забезпеченні ефективного функціонування організації. Наведено підходи, щодо визначення поняття «стиль керівництва». Проведена порівняльна характеристика традиційних стилів управління. Зазначено елементи по забезпеченню ефективного керівництва. Розглянуто сутність організаційно-економічного процесу управління, стимулювання для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано модель застосування ситуаційної теорії керівництва у процесі менеджменту на підприємстві.

3.2. Результати дослідження та їх інтерпретація та рекомендації щодо вдосконалення стилю управління

Наукову проблему, яку ми поставили на перше місце при вирішенні питання щодо стилів управління керівника на соціальну ефективність роботи, можна визначити так: практичний аспект впливу стилю управління керівника на соціальну ефективність роботи персоналу на прикладі автопідприємства.

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими. Забезпеченню ефективного керівництва сприяють такі основні елементи:

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз своїх дій;
- системний та ситуаційний підхід.

Суть останнього елементу ґрунтується на припущенні, що жоден стиль керівництва не є універсальним, тобто не може бути однаково ефективним у всіх ситуаціях, толу менеджерам доцільно міняти стиль керівництва разом із зміною ситуації. Така теорія отримала розвиток в ситуаційних моделях лідерства і може служити як важливий інструмент покращення керівництва організацією шляхом використання різних стилів лідерства. Найбільш відомими ситуаційними моделями є: ситуаційна модель Ф. Фідлера, теорія життєвого циклу П. Герсі та К. Бланшара, модель «шлях – ціль» Т. Мітчела і Р. Хауза, модель прийняття рішень В. Врума, Ф. Йеттона.

Модель Ф. Фідлера зосереджує увагу на ситуації і виявляє три фактори, які впливають на поведінку керівника:

- стосунки між керівником і підлеглими;
- структура завдання;
- посадові повноваження.

На думку Ф. Фідлера, не зважаючи на те, що в кожній ситуації керівник може використовувати різні стилі керівництва, проте, манера поведінки того чи іншого керівника залишається незмінною. Теорія життєвого циклу П. Герсі та

К. Бланшара наведена на рисунку 3.1.



Рисунок. 3.1. Ситуаційна теорія П. Герсі та К. Бланшара

Згідно із даною теорією стиль керівництва залежить від зрілості підлеглих, яка визначається здатністю і бажанням виконувати поставлені керівником завдання. Відповідно до рівня цих параметрів виділяють чотири стадії зрілості працівників:

1. Люди не спроможні і не хочуть працювати; вони або некомпетентні, або не впевнені в собі.
2. Люди не спроможні, але хочуть працювати; у них є мотивація, але немає навичок і вмінь.

3. Люди спроможні, але не бажають працювати; їх не приваблює те, що пропонує керівник.

4. Люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм керівник.

В залежності від того, на якій стадії перебувають працівники, керівникам пропонується застосовувати чотири основні лідерські стилі: вказівний (S1), підтримуючий (S2), співробітництва (S3) і делегування (S4).

Модель «шлях – ціль» Т. Мітчела і Р. Хауза стверджує, що лідерство передбачає виконання трьох основних завдань з метою ефективного використання стилів керівництва:

1. Пояснення підлеглим того як найкраще і найзручніше досягти поставлених цілей.

2. Координаційна та направляюча діяльність, визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації в роботі.

3. Залежно від обставин чергувати інтенсивність та полегшення навантаження підлеглих у процесі виконання роботи.

Згідно із даною моделлю поєднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійна можливість вибору дозволить досягти кращих результатів. При цьому можливі чотири стилі керівництва:

1. Директивне керівництво – керівник визначає мету, характеристики роботи, стандарти виконання і здійснює жорсткий контроль.

2. Доброзичливе керівництво – приділяє максимум уваги підлеглим, старається підтримувати сприятливий мікроклімат, атмосферу довіри та взаємоповаги.

3. Управління орієнтоване на виробничі досягнення – засноване на плануванні, контролі за якістю та модернізації виробничого процесу.

4. Управління засноване на участі – прагне активно залучати підлеглих до процесів розроблення та ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, основна ідея застосування ситуаційних теорій керівництва полягає у тому, щоб отримати досвід прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях. Зокрема, у визначених і добре прогнозованих ситуаціях керівник

може самостійно приймати рішення, а у випадках, коли ситуація характеризується маловідомими обставинами, доцільним є залучення інших фахівців для прийняття оптимального рішення.

На рисунку 3.2 представлено місце розглянутих ситуаційних теорій керівництва у процесі менеджменту на основі врахування зазначених ситуаційних чинників під час вибору стилю керівництва.



Рисунок. 3.2. Ситуаційна теорія керівництва у процесі менеджменту на підприємстві

Життєздатність та ефективність стилів керівництва визначається системою вибраних керівниками спонукальних мотивів, стимулів до високої праці колективу загалом й окремих працівників. Ця система містить дві підсистеми: командно-адміністративні та соціально-психологічні стимули.

Перші примушують до праці, другі – викликають інтерес учасників виробництва до високої якості й ефективної роботи. Взагалі теорія менеджменту орієнтує на два підходи до вибору стилю керівництва, які лежать в основі розроблених на сьогодні поведінкових та ситуаційних стилів керівництва.

Перший – спрямований на першочергове вирішення виробничих завдань і в управлінській теорії характеризується теорією «Х», яка базується на тому, що авторитарний керівник володіє достатньою владою, щоб нав'язати свою волю виконавцю.

Другий – звертає першочергову увагу керівника на потреби людини, працівника, виконавця рішень та приймає потреби більш високого рівня: потреби в причетності, автономії, самовираженні та відповідно характеризує теорію «У». Вибираючи поведінку із підлеглими, керівник відповідно до ситуації має можливість застосовувати методи управління, що орієнтовані на завдання чи на потреби людини.

Їх збалансоване відповідно до ситуації поєднання дає змогу як найефективніше впливати на роботу виконавців і досягати найкращих результатів діяльності.

ВИСНОВКИ

Таким чином, стиль керівництва – цілісна система засобів комунікації керівника з підлеглими, необхідна для реалізації функцій управління у певних умовах діяльності колективу. При управлінні організацією керівник не може використовувати тільки один усталений стиль керівництва, він змушений постійно вносити зміни у сформований вже стиль відповідно до ситуації. Оптимальним сам по собі не може бути жоден з основних або навіть проміжних стилів керівництва. Оптимальним може бути лише динамічний стиль, що змінюється зі зміною ситуації і об'єктів управління.

У стилі роботи окремих менеджерів нерідко можна виявити небажані риси, такі, наприклад, як намагання залучати підлеглих до обговорення будь-яких питань без потреби, надмірну кількість людей у підпорядкуванні. Це призводить до неефективного витрачання робочого часу, викликає почуття незадоволеності у підлеглих, затримує вирішення поставлених завдань. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і навіть тих, які входять до компетенції підлеглих. В окремих випадках спостерігаються тенденції до побоювання обґрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань. Успішне вирішення управлінських проблем потребує постійного удосконалення навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем є чи не найважливішим критерієм управління персоналом підприємства. оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати при доборі керівних кадрів.

Підсумовуючи вищесказане, можна дійти таких висновків, що задоволення колективу внутріорганізаційними відносинами вище при демократичному стилі управління. Авторитарне керівництво негативно позначається на соціально-економічному кліматі в колективі. При цьому

спостерігається, що дисциплінованість найбільш розвинена в колективах з демократичним і авторитарним стилем управління і найменше - при ліберальному стилі керівництва.

Результативність того або іншого стилю управління визначається конкретними умовами діяльності керівника, які, як правило, мінливі - перехід до авторитарного стилю виправданий лише при несприятливих умовах виконання задач, в інших випадках, більш продуктивним є демократичний стиль, найменше ефективним є ліберальний (попустительський) стиль.

Таким чином, керівник, який бажає працювати ефективно, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом всієї своєї кар'єри. Керівник повинен навчитися користуватися різними стилями, методами і типами впливу, які найбільш підходять для конкретної ситуації, для конкретного колективу і задач, що стоїть перед ним.

Кращий стиль керівництва той, який орієнтований на реальність. У спеціальній літературі «ефективним» вважається той стиль керівництва, який змінюється в залежності від ситуації. Тому жоден стиль керівництва не може вважатися самим ефективним. Ефективним є керівник, який може пристосувати принципи керівництва до поточних потреб виробництва, з урахуванням непередбачених ситуацій.

Основним показником ефективності труда керівника як організатора і вихователя є результати труда колективу загалом і кожного члена окремо. Вони вимірюються різними виробничо- економічними показниками, на які кажуть вплив технічні, економічні і організаційні рішення. При характеристиці ефективності роботи керівника не можна обмежуватися тільки виробничо - економічними показниками труда. Треба враховувати і той комплекс показників життєдіяльності колективу, на який впливає керівник. Ці показники виражаються через соціально – психологічні чинники. Таким чином, результатом ефективності роботи керівника є виробничо – економічні і соціально- психологічні показники .

Уміння поліпшувати функціональне розставлення кадрів. Сильний

керівник уміє правильно оцінити ефективність діяльності підлеглих. Він старається не залучати слабих підлеглих до рішення складних або важливих питань, допомагає їм розібратися в «нестандартних» ситуаціях, спираючись на автократичні методи керівництва.

Оскільки люди є найбільш важливим організаційним ресурсом, керівник організації повинен приділяти основну частину свого часу саме управлінню людьми. На жаль, так відбувається далеко не у всіх сучасних організаціях. Це помітно знижує ефективність управління в організації загалом, оскільки керівники є найважливішим інструментом перетворення в життя методів управління, і недостатню увагу з їх сторони до цих питань трансформуються в низьку якість управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. Люберцы : Юрайт, 2016. 381 с.
2. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учебное пособие. Москва : Юнити, 2012. 591 с.
3. Воеводина Н. А., Данова И. А. Социология и психология управления : учебное пособие. Москва : Омега-Л, 2011. 199 с.
4. Воробйова Є.В. Розвиток індивідуального стилю діяльності менеджера в процесі професійної підготовки. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2012. № 1. С. 81-85
5. Дедушева Л. А., Кузина М. Н., Астратенкова Е. В. Социология и психология управления. Москва : Русайнс, 2019. 352 с.
6. Ефимов В. В. Социология и психология управления. Москва : КноРус, 2012. 256 с.
7. Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований. Москва : Институт психологии РАН, 2010. 248 с.
8. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников : монография. Екатеринбург : Деловая книга, 2003. 564 с.
9. Захарова Л. Н. Психология управления : учебное пособие. Москва : Логос, 2012. 376 с.
10. Захарова Л. Н. Психология управления : учебное пособие. Москва : Логос, 2013. 376 с.
11. Зуб А. Т. Психология управления : учебник и практикум для академического бакалавриата. Люберцы : Юрайт, 2015. 372 с.
12. Калущка Л. В. Вплив стилю керівництва на ефективність управління

персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 74-80.

13. Козлов В. В. Психология управления : учебник. Москва : Академия, 2016. 240 с.

14. Козлов В. В. Психология управления. Москва : Academia, 2017. 48 с.

15. Козлов В. В., Мануйлов Г. М., Фетискин Н. П. Психология управления : учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений. Москва : ИЦ Академия, 2011. 224 с.

16. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата. Люберцы : Юрайт, 2016. 477 с.

17. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника : методичний посібник. Тернопіль : Знання, 2012. 112 с. Королев Л. М. Психология управления : учебное пособие. Москва : Дашков и К, 2016. 188 с.

18. Космина Ю. М. Аналізування факторів, які впливають на поведінку персоналу підприємства в сучасних ринкових реаліях. *Вісник НУ Львівська Політехніка*, серія Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 64- 67.

19. Космина Ю. М. Роль організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства. *Вісник одеського національного університету ім. Мечникова*, серія Економіка. 2014. Том 19, вип. 1. С. 175-177.

20. Космина Ю. М., Винничук Р. О. Оцінювання ефективності програм навчання персоналу в контексті організаційної поведінки. *Вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2014. Частина 1, вип. 9-1. С. 98-102.

21. Космина Ю.М., Захарчин Г. М. Економічні чинники управління поведінкою персоналу машинобудівних підприємств у сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 257-262.

22. Кремень М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов. Минск : ТетраСистемс, 2011. 400 с.

23. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник для вищої школи

Київ : Знання. 2011. 415 с.

24. Курганов В. М. Психология управления. Автотранспортная психология : учебное пособие. Москва : Приор, 2004. 144 с.

25. Литвак М. Е. Как управлять собой, делом и судьбой: психология управления в действии. Ростов-на-Дону : Феникс, 2017. 160 с.

26. Литвак М. Е. Командовать или подчиняться? Психология управления Ростов-на-Дону : Феникс, 2018. 384 с.

27. Литвак М. Е., Солдатова М. Е. Как управлять собой, делом и судьбой: психология управления в действии. Ростов-на-Дону : Феникс, 2018. 160 с.

28. Магомедов К. О. Социология и психология управления : учебное пособие. Москва : РАГС, 2009. 198 с.

29. Милорадова Н. Г. Психология управления в условиях стабильной неопределенности : монография. Москва : АСВ, 2004. 232 с.

30. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с

31. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр учб. л-ри, 2012. 384 с.

32. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія / у трьох томах. Т. 3. Київ : Видавничий центр «Академія». 2002. 952 с.

33. Нагаєв В. М. Конфліктологія. Київ : ЦУЛ, 2008. 198 с.

34. Нагаєв В. М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант) : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2004. 198 с.

35. Наумов Н. Ф. Социологические и психологические аспекты целенаправленного поведения. Москва : ИНФРА, 1988. 200 с.

36. Нужна О. А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом. *Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку* : збірник наукових праць. Харків : ХІБМ. 2016. № 6. С. 296-303

37. Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. Санкт Петербург : Питер, 2004. С. 113-119.

38. Орбан-Лембрик Л. Є. Основи психології управління : монографія. Івано-Франківськ : Плай, 2002. 426 с.
39. Организационное поведение в таблицах и схемах / под науч. ред. Г. Р. Латфудлина, О. Н. Громовой. Москва : Айрис-пресс, 2002. 288 с.
40. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / под ред. Джон В. Ньюстром К., Дэвис К. Санкт Петербург : Питер, 2000. 447 с.
41. Организационное поведение. Хрестоматия : учеб. пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента / ред.-сост. Д. Я. Рэйгородский. Самара : Изд. дом «Бахрах-М», 2006. 752 с.
42. Організаційна поведінка : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Л. М. Савчук, Н Ю. Бутенко, А. М. Власова та ін. Київ : КНЕУ. 2001. 249 с.
43. Руденко А. М. Психология управления персоналом: шпаргалка. Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. 125 с.
44. Самыгин С. И. Психология управления. Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. 391 с.
45. Самыгин С. И. Психология управления. Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. 188 с.
46. Самыгин С. И., Колесникова Г. И., Епифанцев С. Н. Социология и психология управления : учебное пособие. Москва : КноРус, 2015. 311 с.
47. Самыгин С. И., Колесникова Г. И., Епифанцев С. Н. Социология и психология управления : учебное пособие. Москва : КноРус, 2012. 256 с.
48. Смирнов В. Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях. Москва : Academia, 2011. 310 с.
49. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством. *Вісн. Харківського нац. аграр. ун-ту ім. В. В. Докучаєва*. Сер. Екон. науки. 2014. № 4. С. 61-68.
50. Шуванов В. И. Социальная психология управления : учебник. Москва : Юнити, 2013. 463 с.

Анкета для визначення згуртованості колективу організації

Шановний учаснику опитування!

Анкетування проводиться з метою оцінити рівень згуртованості вашого колективу. Просимо вас у вільній колонці вказати ім'я вашого колеги (співробітника) який найбільше відповідає твердженню питання, а також оцінити цю відповідність від 0 до 10, де 0 – взагалі не відповідає, а 10 – найбільш відповідає твердженню. До кожного з цих тверджень просимо вас вказати двох співробітників. Дані цієї анкети будуть проаналізовані групою незалежних експертів з метою подальшого наукового дослідження. Ваші відповіді будуть повністю анонімні (просимо вас вказувати тільки справжні імена, які в ході дослідження будуть замінені). Заповнюючи анкету, ви робите значний вклад у подальше дослідження та вдосконалення методик організаційної поведінки на підприємстві. Наперед дякуємо вам за участь в опитуванні та за щирі, об'єктивні відповіді!

1. Прошу вказати Ваше ім'я: _____

1.1. Вкажіть Ваш вік: _____

2. У разі проблем у професійній сфері, до кого із співробітників ви б звернулись у першу чергу? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

3. У разі проблем в особистій сфері, до кого із співробітників ви б звернулись у першу чергу? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

4. Хто з ваших співробітників, на вашу думку, звернеться до вас у разі виникнення професійних проблем? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

5. Хто з ваших співробітників, на вашу думку, звернеться до вас у разі виникнення особистих проблем? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

6. Кому з ваших співробітників ви б запропонували свою допомогу (особистого та професійного характеру)? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

7. З ким з ваших співробітників у вас найбільше співпадають погляди? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____

8. З ким з ваших співробітників вам найлегше спілкуватися? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____

9. З ким з ваших співробітників у вас подібні (або співпадають) зацікавлення та хобі? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

10. Кого на робочому місці ви зазвичай намагаєтесь уникати? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____

11. З ким із співробітників вам найлегше дійти до компромісу? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____

12. З ким із співробітників ви найближче спілкуєтесь по робочих питаннях? (Назвіть лише одну особу, а також оцініть вагомість за шкалою від 0 до 10) _____

12.1. Якими засобами зв'язку ви користуєтесь щоб сконтактуватися з цією особою (Пит. 12) о Телефон о Інтернет о Особиста зустріч о

Опосередковано (Перехід до питання 12.2)

12.2. (У разі вибору №4) Через кого ви передаєте інформацію?

13. З ким із співробітників ви найближче спілкуєтесь по особистих питаннях? (Назвіть лише одну особу, а також оцініть вагомість за шкалою від 0 до 10) _____

13.1. Якими засобами зв'язку ви користуєтесь щоб сконтактуватися з цією особою (Пит. 12) о Телефон о Інтернет о Особиста зустріч

ДЯКУЄМО ЗА ВАШУ ВІДПОВІДЬ!