

З. Зырянов А.В. Зуева О.Н. Домашнее хозяйство – важное звено логистической цепи / А.В. Зырянов, О.Н. Зуева // Вестник удмуртского университета. Экономика. – 2005. – №3. С. 65-78

Олена КІР'ЯН

Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків

Лариса ГОРБЕНКО

Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків

ВІДМІННОСТІ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКОМ ТА ЛІДЕРОМ

Керівник – це працівник, який очолює підприємство (підрозділ), наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу, організує підготовку, приймає управлінські рішення і контролює їхнє виконання [1].

Лідер – це особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній [2].

В значній кількості колективів, в яких є як активний свідомий керівник, так і досить активний лідер, може існувати суттєвий конфлікт в розумінні стратегії та тактики управління як підрозділом, так і організацією в цілому. При цьому більшість учасників цього конфлікту можуть навіть не усвідомлювати його джерел, і тому не можуть знайти рішення, бо більшість працівників організацій майже не замислюється над відмінностями розуміння керівником і лідером змісту та шляхів практичного застосування основних функцій менеджменту. Тому даний матеріал спрямований на забезпечення механізму порозуміння між керівником та лідером, на убезпечення ефективного функціонування підрозділу в процесі узгодження інтересів як обох учасників конфлікту, так і всього колективу.

Як відомо, основними функціями менеджменту вважають планування, організацію, мотивацію та контроль. Розкриємо узагальнено відмінності акцентів практичного застосування цих функцій керівником як формальним лідером та безпосередньо лідером як неформальним керівником групи.

Планування – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення [3]. Тобто, саме ця функція визначає мету існування організації, основні завдання кожної з груп працівників для досягнення загальної мети, реалізації загальної стратегії.

Керівник як формальний лідер має юридичне право знайомитись зі стратегією організації та формувати стратегію, завдання свого підрозділу. При цьому в його обов'язки входить формування такого механізму функціонування підлеглих, що у визначені проміжки часу було досягнуто обумовлених результатів. Не виконання цих вимог ставить під загрозу реалізацію стратегії всієї організації.

Лідер колективу не завжди має доступ до всієї інформації, тобто не має розуміння всіх складностей та кінцевої мети діяльності, не відповідає за терміни та якість результатів роботи підрозділу. Але в довготривалій перспективі лідер бажає або зберегти свій вплив на колектив (в тому числі зайняти місце керівника), або (альтруїстична складова) забезпечити максимальний розвиток кожного працівника колективу, забезпечити комфортні умови праці.

Організація – це процес, що представляє собою забезпечення спільної дії, алгоритм управління, взаємозв'язку роботи людей та інших факторів виробництва [4].

Керівник сприймає функцію «організація» як таку, що потребує формування на кожну тактичну та стратегічну задачу підрозділу алгоритму її реалізації, рахування всіх ресурсів, взаємоузгодження з іншими процесами, що паралельно здійснює підрозділ. Тобто, керівник формує комплекс взаємопов'язаних алгоритмів, узгоджених в часі та з потенційно наявними ресурсами та стратегічними і тактичними планами організації

Лідер не завжди бере до уваги всі завдання підрозділу, тому бажає оптимізувати та спростити для виконавців кожну окрему дію, надати максимальний час для її виконання, залучити всі можливі на даний період часу ресурси. Лідер формує бачення оптимальної, на його погляд і з точки зору безпосередніх виконавців, реалізації однієї або декількох поточних тактичних задач підрозділу.

Мотивація – це процес, за допомогою якого менеджер спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх власні потреби [5].

Керівник має можливість впливати на матеріальну мотивацію співробітників, на нематеріальні чинники, що формують професійні навички (навчання, ротацію, наставництво тощо). Але він також суттєво обмежений змістом відповідного положення підприємства про мотиваційну систему, а також законодавчими актами, що стримують застосування ним деструктивних форм мотиваційного впливу. Заклопотаність керівника, виконання адміністративних, керівних обов'язків зазвичай залишає йому мало часу на спілкування з колективом, на оцінку потреб кожного співробітника в унікальному комплексному мотиваційному впливі. Крім того, призначення кожного з матеріальних (прямих і не прямих) мотиваційних впливів вимагає від керівника надання (наявності) обґрунтування їх

застосування. Все це, з одного боку, суттєво обмежує керівника, з іншого, скорочує його розуміння потреб підлеглих і робить запропонований робітникам мотиваційний вплив менш ефективним.

Лідер має значно більші можливості щодо спілкування з кожним членом колективу. Це компенсує йому відсутність джерела матеріального стимулювання. Саме ця людина краще розуміється на потенційно можливих пропозиціях психологічної мотивації для кожного зі співробітників, на їх реакції на застосування тих чи інших мотиваційних чинників керівництвом. Частіш за все лідер використовує найвпливовіший з доступних йому інструментів – визнання, спілкування, забезпечення психологічного комфорту члена колективу. Крім того, він менше обмежений законодавчо, і тому може використовувати більший вплив деструктивної мотивації на окремих членів колективу (найсильнішим з яких є бойкот в спілкуванні, найгіршим – цькування окремого члена колективу або меншої його групи з іншими поглядами).

Контроль – це процес, застосування якого дає керівнику слідкувати за виконанням управлінських рішень і вносити корективи [6].

Керівник в ході реалізації даної функції повинен відслідковувати всі «контрольні точки» кожного з алгоритмів, сформованих в процесі організації, перевіряти відповідність отриманих результатів плановим, використання ресурсної бази тощо; в разі появи не відповідності повертатися до змісту організації та вносити корективи в усі процеси, що задіяні та залежать від поточного; вносити зміни в мотиваційну систему.

Лідер в ході контролю частіш за все оцінює справедливість оцінки керівником результатів роботи членів колективу як джерела поточного та майбутнього офіційного мотиваційного впливу. В разі відповідального ставлення до діяльності підрозділу він разом з керівником намагається зі свого боку впливати на зміни ставлення членів колективу до процесу роботи з метою отримання запланованих результатів, тоді він долучається до вивчення контрольних показників діяльності членів колективу.

Якщо керівник організації та лідер не знайдуть спільної мови, кожен буде займати відокремлену позицію, які умовно можна визначити як суто стратегічна з економічним підходом (керівник) та суто тактична з гуманістичним підходом (лідер). Колективу в цьому випадку буде психологічно імпонувати позиція лідера, але підкорятися вони повинні керівнику. Це може й надалі поглиблювати конфлікт в організації.

Більш раціональним, на наш погляд, є активне залучення обох учасників до процесу управління, застосувавши делегування певних повноважень від керівника лідеру не залежно від його посади. Для цього слід, на наш погляд, здійснити наступні кроки:

Розширити інформаційну обізнаність колективу. Керівник повинен інформувати в загальних рисах, цифрах, термінах всіх членів колективу про

стратегію розвитку організації, стратегічні задачі безпосередньо підрозділу та ресурси, які для цього будуть надані.

Сформуванати графік на кшталт сітьового щодо реалізації основних задач підрозділу, з визначенням всіх ключових та критичних термінів їх виконання. Залучити лідера до розробки цього графіку та індивідуального роз'яснення його особливо критичних періодів всім членам колективу. При цьому керівнику слід врахувати напрацьовану лідером інформацію щодо особливостей життя членів колективу і, відповідно, очікуваних періодів їх як трудової активності, так і потенційної відсутності на робочих місцях з метою зменшення кризових чинників впливу персоналу на процес реалізації завдань.

Залучити лідера та більшість членів колективу до формування показників стимулювання в рамках бюджету підрозділу; доручити лідеру сформулювати перелік значущих психологічних чинників впливу на колектив.

Здійснювати контроль за результатами праці разом керівником та лідером. Це суттєво зменшить можливі непорозуміння щодо трактування отриманих результатів.

Делегувати функцію контролю за проміжними термінами виконання завдань як потенційним джерелом коштів на матеріальну мотивацію лідеру, залишивши періодичний вибіркового контроль та кінцевий контроль за керівником.

Запропонований підхід робить неформального лідера також неформальним, але заступником керівника, тим самим перекладає на нього частину відповідальності за результати діяльності колективу і робить його зацікавленим в співпраці з керівником. Це мінімізує конфлікт між лідером та керівником, дозволяє використати відмінності реалізації функцій менеджменту кожним з пари комплексно, узгоджено, з досягненням найбільшого ефекту для підрозділу та організації в цілому.

Список використаних джерел

1. Види розподілу та кооперації праці в організації. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-999-3.html>
2. Прищак М. Д. Психологія. Ч. І. : навчальний посібник / М. Д. Прищак, Л. А. Мацко. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 141 с. Електронний документ. – Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/corner/133.html>
3. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: Навч. посібн. / І.О. Щєбликіна, Д.В. Грибова. - Мелітополь: Мелітопольська міська друкарня, 2015. - 480 с. Електронний документ. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/75128/menedzhment/planuvannya_zagalna_funktsiya_menedzhmentu#14
4. Менеджмент : навчальний посібник / Г. О. Дорошенко, А. О. Семенець, О. В. Богоявленський, О. О. Тертичний, Т. М. Куценко, Л. Г. Макарова, М. О. Кальніцька / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Електронний документ. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/85096/menedzhment/organizatsiya_

funktsiya_upravlinnya

5. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. / О. Б. Моргулець – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с. Електронний документ. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/18651015/menedzhment/motivatsiya_funktsiya_menedzhmentu

6. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика. Підручник / М. П. Мальська, В. В. Худо. 2-е вид., перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 368 с. Електронний документ. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/11810811/turizm/funktsiya_menedzhmentu_kontrol

Світлана КРАМАРЧУК

Тернопільський національний економічний університет,
м. Тернопіль

АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кризові явища у вітчизняній економіці, різке падіння рівня конкурентоспроможності наших виробників на міжнародних ринках актуалізують питання пошуку ефективних інструментів дослідження та впровадження інноваційних шляхів розвитку сучасного підприємництва. Одним із дієвих сучасних інструментів підвищення рівня управління діяльністю підприємств є бенчмаркінг. Дана методика являє собою управлінську технологію дослідження та впровадження інноваційного досвіду з метою підвищення ефективності діяльності організації.

За результатами досліджень, які здійснили авторитетні школи бізнесу [1], було встановлено, що найефективнішим джерелом одержання цінних знань та ідей, керівники великих компаній вважають саме спілкування із колегами та ознайомлення із досвідом роботи інших аналогічних чи частково подібних підприємств.

У системі менеджменту підприємства бенчмаркінг являє собою стратегічну орієнтацію на кращі досягнення у певній галузі діяльності через порівняння власних результатів із методами роботи та результатами еталонних зразків. Він охоплює «процеси дослідження технології, організацію виробництва і збуту, методів менеджменту і маркетингу на еталонному об'єкті для виявлення інноваційного досвіду і його реалізації в конкретному бізнесі»[2].

Бенчмаркінг є системною методикою, яка приділяє основну увагу проблематиці дослідження причин того, яким чином певні організації працюють ефективніше від інших підприємств певної галузі господарювання. Змістом та метою методики бенчмаркінгу є визначення