

ДИНАМІКА ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМ ТА ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА НЕЇ

© Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., 2004

Розглянуто динаміку взаємодії керівника з підлеглим та фази циклу їхньої взаємодії. Виявлено основні фактори, які впливають на поведінку керівника і тим самим спонукають його до діяльності. Виділено три типи поведінки, які лежать в основі будь-яких відношень між керівником та підлеглими та розроблено схему мотиваційного процесу через методи управління.

This article is considering the dynamics of interaction between managers and their subordinates as well as cycle phases of their interaction. The main factors, which influence the behavior of a manager and thus induce him to act were found. Three types of behavior have been outlined, which are in the base of any relations between managers and subordinates. The scheme of motivating process through management methods has been developed as well.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Суть управлінської діяльності полягає у впливі на процес через прийняття рішень. Необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві і відокремленням управлінської праці від виконавчої. Управління підприємством – це постійний і системний вплив на діяльність його структур для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

Основне в діяльності керівника будь-якого рівня управління – це співпраця з людьми не тільки безпосередньо підлеглими йому, але й з усіма тими, хто прямо чи опосередковано пов'язаний з функціонуванням діяльності як в самій організації, так і за її межами. Незалежно від того, яку роль виконує керівник в управлінській діяльності, статус його буде визначатись тим, наскільки позитивно його сприймають та визнають підлеглі. Керівник може займати різні дієві позиції, які розкривають його реальні настанови та спрямованість в діловій сфері. З огляду на це більшу увагу слід приділити процесу взаємодії керівника та підлеглого, а також визначити фактори, які впливають на нього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Питанням міжособистісної взаємодії займалося багато дослідників як в Україні, так і за її межами. Та, незважаючи на результати вже проведених досліджень і надалі залишається нез'ясованою динаміка взаємодії керівника та підлеглого та основні фактори, які на неї впливають [1,2,3].

Цілі статті. Дослідження проблем взаємодії керівника та підлеглого зумовлює постановку таких цілей:

- Розгляд циклічного процесу взаємодії керівника та підлеглого;
- Аналіз факторів, які впливають на поведінку керівника і тим самим спонукають його до діяльності;
- Виявлення типів поведінки, які лежать в основі будь-яких відносин між керівником та підлеглим;
- Розроблення схеми мотиваційного процесу через методи управління.

Основний матеріал дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Діяльність керівника спрямована на управління організацією, на керівництво процесом діяльності в цій організації та на створення її внутрішньої функціональної структури.

Управління є специфічною сферою людської діяльності. Ефективність її залежить не стільки від особистих характеристик людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх членів організації у напрямку реалізації цілей організації. Альфред Маршал виділив управління в окремий фактор виробництва поряд з традиційними – капіталом, працею та землею.

Незалежно від тривалості міжособистісної взаємодії керівника з підлеглим існують характерні особливості її перебігу, пов'язані не так з подіями зовнішнього світу, як зі станом внутрішнього світу опонентів. Виходячи із загальних якостей міжособистісної взаємодії як циклічних коливань, ми спробували схематизувати динаміку взаємодії керівника з підлеглим у вигляді чотирьох фаз циклу: депресії, рецесії, поживлення та піку (рис. 1). Природно, такий розгляд процесу взаємодії має досить умовний характер, тому що в реальному житті немає настільки чіткого розмежування фаз і відособлених циклічних процесів. Однак для з'ясування того, як розвертається циклічний процес взаємодії керівника та підлеглого, яка його логіка і складові частини (фази), може бути застосована і корисна наведена модель (таблиця).

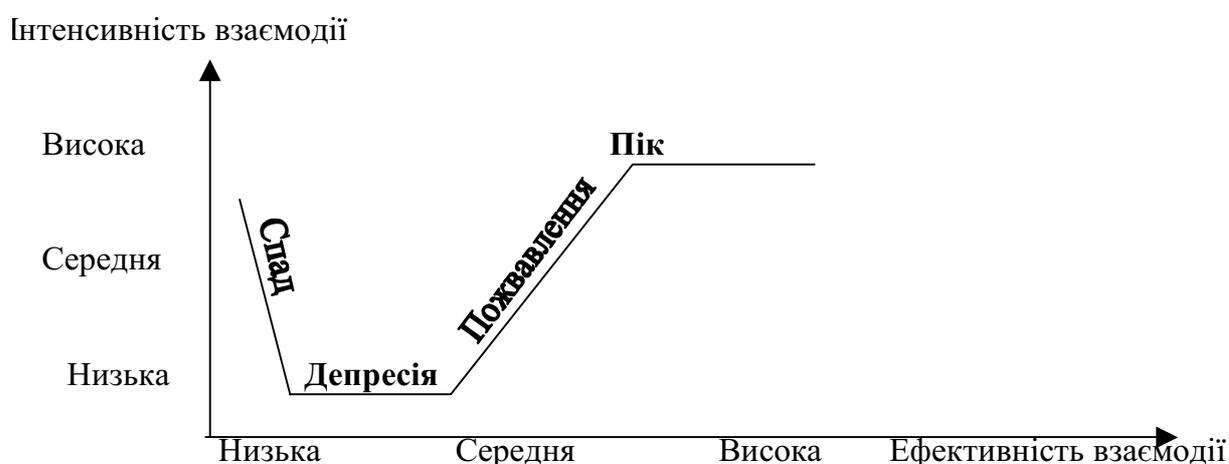


Рис. 1. Динаміка взаємодії керівника з підлеглим

Отже, взаємодія керівника з підлеглим розглядається як процес, який має свої фази та закономірності розвитку. Проте, взаємодія керівника з підлеглим не обов'язково повинна проходити весь цикл міжособистісної взаємодії, вона може відбуватися на будь-якій фазі циклу залежно від ситуації та соціально-психологічного стану опонентів.

Фази циклу взаємодії керівника з підлеглим

№	Фаза циклу	Суть
1	Спад (рецесія)	Характеристика фази, що вказує на виникнення непорозуміння та погіршення відносин між керівником та підлеглим, що виявляються через різні ситуації з приводу різних аспектів діяльності.
2	Дно (депресія)	Характеристика фази, що вказує на існуючі протиріччя, які порушують стосунки та ділові відносини між керівником та підлеглим та перешкоджають досягненню поставлених цілей. На цій фазі створюються конфліктні ситуації та несприятливий соціально-психологічний клімат.
3	Поживлення	Характеристика фази, що вказує на покращання відносин між керівником та підлеглим та сприяє виявленню максимальної ефективності, спрямованої на досягнення спільної мети.
4	Пік	Характеристика фази, що вказує на чудові відносини між керівником та підлеглим і знаходить свій вияв у самостійності, вільній ініціативі всіх співробітників, в їхній загальній спрямованості на досягнення максимальної кінцевої ефективності.

Основними індикаторами фази циклу є:

- Стратегія поведінки керівника в процесі взаємодії з підлеглим;
- Стратегія поведінки підлеглого в процесі взаємодії з керівником;
- Результативність взаємодії керівника з підлеглим та ступінь досягнення цілей організації.

Найбільш ефективною є взаємодія опонентів на фазі циклу “пік”, оскільки вона сприяє налагодженню дружніх відносин та характеризується високим ступенем досягнення цілей організації.

Проаналізувавши управлінську діяльність керівника, виявлено основні фактори, які впливають на його поведінку і тим самим спонукають його до діяльності (рис. 2.). Під факторами розуміють сукупність аргументів, причин, мотивів, спонук, що зумовлюють певну поведінку керівника. До основних факторів, які впливають на поведінку керівника, можна віднести: спрямованість керівника, інтереси керівника, морально-етичні цінності керівника, організація праці та якість трудового життя керівника, кількість і вид винагород та соціально-психологічний клімат навколо нього.

Спрямованість керівника – це сукупність стійких мотивів, що зумовлюють його діяльність і відносно незалежних від ситуації, яка створилась навколо нього. Можна виділити три типи спрямованості керівника, які одночасно тією чи іншою мірою притаманні йому: спрямованість на взаємодію, спрямованість на задачу та особиста спрямованість.

Спрямованість на взаємодію означає, що керівник намагається співпрацювати, бажає підтримувати з підлеглими дружні відносини, спільно розв’язувати конкретні проблеми незалежно від їх змісту, цілей діяльності та власної ролі.

Спрямованість на задачу означає, що керівник в своїх прагненнях та планах на майбутнє передусім орієнтується на досягнення цілей організації, отримання реальних результатів, які свідчитимуть про ефективність управлінської діяльності.

Особиста спрямованість полягає в прагненні керівника передусім задовольнити власні потреби, розв’язувати власні проблеми та досягти особистих цілей, в основному, за рахунок підлеглих.



Рис. 2. Фактори, які впливають на поведінку керівника

Інтереси керівника – це емоційні прояви пізнавальних потреб особистості, зосередження уваги на них.

Морально-етичні цінності керівника – це світоглядні поняття, ідеї та норми, за якими він живе, якими регулюються його стосунки та прагнення. До морально-етичних цінностей слід віднести:

– абсолютні цінності, які мають необмежену сферу застосування та мають загальнолюдський характер (добро, віра, надія, любов, доброта, щирість, милосердя і т.д.);

– національні цінності, які є значущі для одного народу і не завжди зрозумілі для інших (готовність до захисту Батьківщини, самопожертва в боротьбі за націю);

– сімейні цінності, які втілюють в собі моральні основи існування сім'ї, стосунки поколінь (вірність, піклування про батьків, догляд за могилами, жертвність щодо інших членів сім'ї, охорона традицій);

– духовні цінності. Людина несе в собі почуття віри і ділиться цією якістю з іншими людьми, створюючи навколо себе поле духовного спілкування;

– організаційні цінності, які втілюють в собі систему якостей та вимог організації, вони є орієнтирами поведінки та дій працівників. Ці ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні засоби духовного та матеріального оточення організації. Із організаційних цінностей впливає стиль поведінки і спілкування.

Праця повинна приносити керівнику внутрішнє задоволення і можливість задоволення вищих його потреб – самоствердження, зацікавленість, розвиток загальної культури та розвиток особистості. Умови праці – це сукупність факторів зовнішнього середовища, що впливають на здоров'я, дієздатність та продуктивність праці керівника.

Винагорода – це те, що людина вважає для себе цінним. Існує два основні типи винагород – внутрішня та зовнішня. Внутрішню винагороду забезпечує зміст роботи, її основним складовими є ступінь досягнення цілей організації; дружба і комунікації, які виникають в процесі діяльності; самоповага та значимість виконаної роботи. Зовнішня винагорода викає не від самої роботи, а дається організацією, тобто заробітна плата, просування по службовій драбині, винагорода, похвала тощо.

Соціально-психологічний клімат навколо керівника регулюється всією системою суспільних відносин, умовами суспільного виробництва, а також інтересами особистостей та груп під час здійснення ними своїх соціальних функцій. У повсякденному житті керівник часто під впливом різних обставин концентрується лише на власних потребах. Все це впливає на мотиви поведінки керівника, на взаємодію з підлеглими та навколишнім світом. Необхідно створити такий соціально-психологічний клімат, який би стимулював керівників вносити максимальний вклад в досягнення цілей організації.

Залежно від мотивів, з якими опоненти вступають у взаємодію, ми виділили три типи поведінки, які лежать в основі будь-яких відношень між керівником та підлеглими (рис. 3).

1. Поведінка, спрямована на зближення з підлеглими (З);
2. Поведінка є спрямована на те, щоб надто близько не взаємодіяти з підлеглими та не відхилятися від взаємодії з ними (С);
3. Поведінка, спрямована на те, щоб віддалитися від підлеглих (В).



Рис. 3. Типи поведінки керівника в процесі взаємодії з підлеглими

Зміст і характер мотивів поведінки керівника залежать від мотиваційного процесу. Ми спробували схематизувати мотиваційний процес підлеглого через методи управління (рис. 4.).

Наука та практика виділила три основні групи методів, за допомогою яких керівник може впливати на колектив та окремих працівників з метою активізації ініціативи і творчості та координації їх діяльності в процесі функціонування організації. Адміністративно-правові методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки підлеглих, як свідомо необхідність дисципліни праці, культура трудової діяльності та почуття обов'язку перед організацією. Вони передбачають юридичний (правовий і адміністративний) вплив на відносини людей в процесі виробництва, оскільки регулюються певними правовими нормами.

Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людей. Специфіка цих методів полягає у використанні неформальних факторів, інтересів членів колективу,

громадської думки в процесі управління персоналом. Ці методи впливають на соціальні процеси, які виникають у трудових колективах та міжособистісні зв'язки.

В основі економічних методів лежить використання економічного механізму управління через матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників. З одного боку, економічні методи стимулюють діяльність організації із задоволення інтересів суспільства, а з іншого – служать для мотивації працівників.

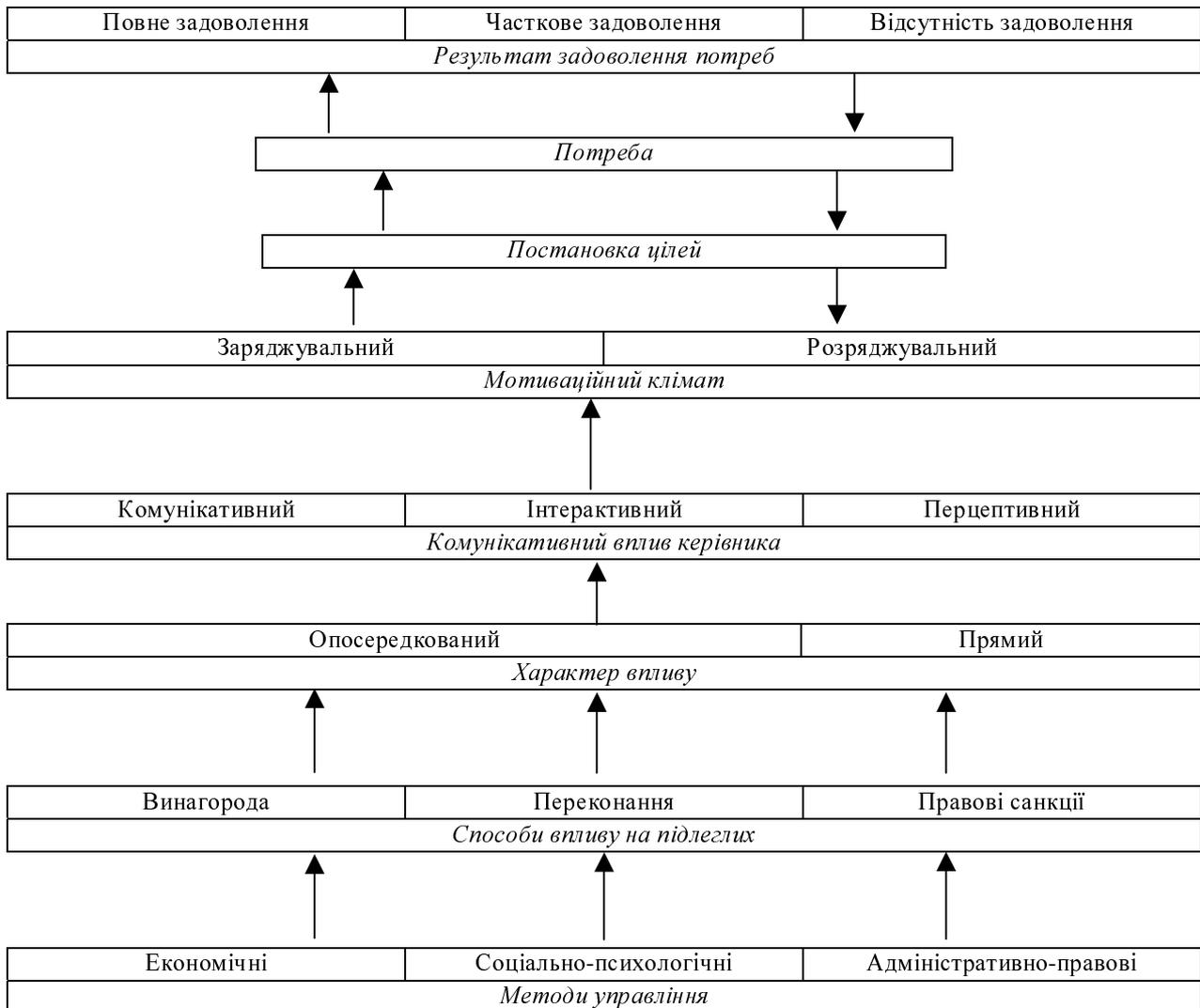


Рис. 4. Схема мотиваційного процесу через методи управління

Залежно від конкретної ситуації та методів управління мотиви поведінки підлеглого змінюються, тобто домінує той чи інший фактор впливу на його поведінку. Сила мотивів, їх стійкість, структурованість унікальні для кожної людини і тому по-різному впливають на її поведінку.

Висновки. Отже, взаємодія керівника з підлеглим повинна розглядатися як динамічний процес, який має свої фази (спад, депресія, пожвавлення, пік) та закономірності розвитку.

Оскільки керівник, здійснюючи управлінську діяльність, формулює цілі організації та досягає їх, то фактори, які впливають на його поведінку, безпосередньо пов'язані з реалізацією цілей організації.

Схематизація мотиваційного процесу через методи управління дає можливість зрозуміти вплив методів управління керівника на мотиви поведінки підлеглого, які знаходяться в складній динамічній взаємозалежності. Вибір ефективного методу управління залежно від ситуації та вміння керівника його застосувати є мотивуючим засобом для підлеглого.

1. Кузьмін О.С., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник*. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с. 2. *Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Саломатина*. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с. 3. Шокин Г.В. *Организация и психология управления персоналом: Учеб-метод. пособие*. – К.: МАУП, 2002. – 832с.

УДК 339.138

Балик У.О.

Національний університет "Львівська політехніка"

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ БЮДЖЕТНОГО КОНТРОЛІНГУ МАРКЕТИНГОВИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

© Балик У.О., 2004

Наведено основні методологічні аспекти бюджетного контролінгу маркетингових витрат підприємства. Розглянуто методи контролю витрат в маркетингу на основі аналізу нормального розподілу ймовірності виникнення витрат. Запропоновано новий підхід до аналізу відхилень фактичного значення маркетингових витрат від бюджетних величин на основі концепції "6 сігма".

The basic concepts and sophisticated methods of marketing budgeting controlling are noted in this article. Most common algorithms and sequence of steps for efficient budgeting controlling under uncertainty conditions are briefly discussed. The new idea how to evaluate the difference between actual and budgeted costs in the marketing on the 6 sigma basis has been proposed.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливим науковими та практичними завданнями. Дослідження теорії та практики бюджетування у сфері маркетингу, зокрема не лише маркетингових, але і рекламних витрат, переконливо показує недостатність висвітлення їх сутності у періодичних та монографічних наукових працях. Поза тим вміння діяти у сфері бюджетування маркетингових витрат є життєво важливим на сучасному етапі, оскільки від ефективності управління у цій галузі суттєво залежить отримання доходів підприємством загалом. Практика показує, що значну частину маркетингових витрат підприємства можуть становити рекламні витрати, котрі самі по собі можуть розглядатися як складний відокремлений об'єкт бюджетних операцій. Оскільки такі витрати можуть становити навіть декілька відсотків від обсягів продажу компанії, немає сумнівів у суттєвості та матеріальній значимості таких витрат. Отже, деколи в практичній діяльності такі витрати взагалі відокремлюють та складають окремий бюджет.

Аналіз існуючої практики та теоретичних напрацювань показує певні, проте незначні здобутки вчених та практиків у галузі самого складання маркетингових бюджетів. Зазначимо, що процес укладення бюджетів та навіть прийняття їх підприємством сам по собі до жодних позитивних зрушень не приводить. Отже, за таким бюджетом повинен стояти комплекс організаційно-технічних заходів, за допомогою яких ефективно вдасться досягнути стратегічних показників діяльності підприємства. Саме виконання такого комплексу заходів може призвести до виконання стратегічної місії підприємства. Проте досягнення цілей за допомогою зазначених вище заходів неможливо без реалізації контрольної функції менеджменту в системі бюджетного контролінгу підприємства, зокрема у сфері маркетингу. Отже, якщо сам процес бюджетування описаний достатньо повно, то бюджетний контролінг описаний явно недостатньо, чим і пояснюється актуальність даної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Для вирішення описаної вище проблеми було проаналізовано ряд літературних джерел та