

допустити, щоб вона заплуталась і впала у відчай. Інколи навіть краще, щоб дитина відчувала увагу і довіру до її сил.

Авторитет допомоги, обережного і уважного керівництва успішно доповнює авторитет знання. Дитина буде відчувати присутність батьків поруч, їх розумну опіку, і в той же час буде знати, що батьки від неї вимагають. Справжній авторитет повинен ґрунтуватися на громадянській діяльності, громадянському самопочутті батьків, знанні життя дитини, допомозі їй та на їх відповідальності за її виховання.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гончаренко С. Український педагогічний словник. – К.: “Либідь”, 1997.
2. Макаренко А. Загальні умови сімейного виховання. – Твори у 7-и т. – Т. 4.
3. Родинна педагогіка: Навч. метод. посібн. / А.А. Марушкевич, В.Г. Поставий, Т.Ф. Алексеєнко. – К., 2002. – 216 с.
4. Родинно-сімейна енциклопедія. – К., 1996. – 420 с.
5. Стельмахович М. Традиции и тенденции развития семейной этнопедагогике украинского народа. – К., 1998. – 48 с.
6. Сухомлинський В. Батьківська педагогіка. – К.: Рад. Школа, 1978. – 263 с.
7. Ушинський К. Про сімейне виховання. – К.: Рад. Школа, 1974. – 150 с.
8. Ярмаченко М. Педагогічний словник. – К.: “Педагогічна думка”, 2001.

УДК 37.013

С. В. Шмалєй

ВИБІР ПРІОРИТЕТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Необхідно виділити певний комплекс об’єктів, що вимагають постійної уваги керівника будь-якої організації: виробництво, розробка нових видів продукції, кадри, фінанси, освіта, зовнішня політика організації і т. ін. Усі ці об’єкти надзвичайно важливі для ефективного функціонування і розвитку організації. Недооцінка хоча б одного з них може створити серйозну загрозу для ефективної життєдіяльності установи. Тому перша вимога до ефективного керування – системність, комплексність.

У той же час в конкретних умовах підприємства окремі елементи цього комплексу можуть вимагати від керівника більшої чи меншої уваги. Одна з центральних і в той же час непростих проблем формування оптимального стилю керування – пошук розумного компромісу між прагненням всебічності, комплексності контролю та регулювання основних техніко-технологічних, економічних і соціальних процесів в організації і необхідністю концентрації уваги на вузлових, ключових у даний момент проблемах. Тут, як свідчать соціологічні дослідження, нерідко зустрічається ряд типових недоліків [2: 3: 7].

Перший. Керівник розпоршує свою увагу на безліч посадових обов’язків і не приділяє належну увагу першочерговому вирішенню тих проблем, від яких у даний момент у значній мірі залежить ефективність роботи виробничого підрозділу.

Найчастіше це відбувається з чотирьох причин: а) через невміння виділити головні, ключові в даний момент проблеми; б) через недостатню компетентність керівника для ефективного вирішення головних, ключових проблем; в) через невміння керівника організувати свою працю; г) через недостатню психологічну стійкість перед зовнішніми факторами (тиск керівників, суміжників, підлеглих і т. п.), що відволікають керівника від рішення основних задач.

Другий. Керівник багато часу й уваги приділяє якійсь одній чи двом важливим задачам. У той же час невинувато мало уваги приділяється ряду інших першорядних, в умовах виробничої організації, задач.

Ймовірні причини: а) невміння виділити першочерговий комплекс головних задач; б) однобічна професійна підготовка керівника, що орієнтує його на те, щоб у першу чергу

вирішувати зрозумілі задачі й уникати неясних; в) вплив інерції, управлінських стереотипів, що заважають керівникам вчасно побачити нові проблеми і змінити акценти в керуванні.

Третій. Керівник не виправдано багато часу приділяє тим питанням, які не є в даний момент ключовими, вирішальними.

Ймовірні причини: а) низький професіоналізм керівника, невміння виділити головні проблеми; б) недостатній рівень підготовки до вирішення окремих проблем і природне прагнення займатися тим, до чого керівник краще підготовлений, що для нього зручніше, зрозуміліше; в) особистісні ціннісні орієнтації (певні питання в силу свого виховання і психологічної схильності вважає важливими, головними, а інші – другорядними); г) тиск керівників, що часто орієнтують керівника на вирішення не стільки головних, глибинних проблем, скільки на другорядні, але очевидні і зрозумілі.

Четвертий. Керівник майже увесь свій час приділяє головним питанням і в той же час зовсім залишає контроль над всіма іншими сторонами життєдіяльності колективу.

Найчастіше це стається через надмірне захоплення вирішенням ключових проблем і недооцінкою вимог комплексності в керуванні. У результаті відсутності хоча б невеликої уваги до проблем, котрі не є сьогодні головними, що лімітують роботу колективу, завтра вони можуть стати саме такими і буде потрібно багато сил для їх вирішення.

З огляду на викладене вище, оптимальною можна вважати таку модель ділової поведінки керівника, коли головна увага приділяється ключовим проблемам і в той же час не губиться контроль і регулювання всього комплексу управлінських задач.

Залежно від домінуючих акцентів на основі сфери життєдіяльності колективу, умовно можна виділити такі типи керівників:

- “стратег” – головну увагу приділяє стратегічному плануванню розвитку організації, визначенню перспективних цілей і методів їхнього досягнення;
- “диспетчер” – головну увагу приділяє оперативному керуванню виробництвом;
- “технар” – головну увагу приділяє регулюванню та раціоналізації техніки і технології виробництва;
- “обліковець” – головною турботою є постійний підрахунок витрат і доходів;
- “винахідник” – постійний пошук нових видів продукції, техніко-технологічних засобів виробництва, форм і методів організації і керування;
- “вихователь” – особливу увагу приділяє проблемам підбору, навчання, професійної і соціальної адаптації, ділової оцінки працівників;
- “матеріаліст” – головну увагу приділяє турботам щодо задоволення соціально-побутових потреб працівників;
- “дипломат” – головні зусилля концентрує на зовнішніх зв’язках підприємства, на регулюванні відносин з місцевими і центральними органами влади, громадськими організаціями, профспілковими об’єднаннями і т. п.

Природно, кожен керівник змушений бути одночасно деякою мірою у всіх цих ролях.

В умовах командно-адміністративної системи керування економікою головними фігурами серед керівників промислових підприємств були “диспетчери” і “технарі”.

Значний попит був на “вихователів” (особливо на нижніх ланках керування) і “матеріалістів”. Якщо деякі ролі певною мірою і були необхідні, то їх витіснили на периферію управлінської діяльності і, як правило, делегували другорядним функціонерам. Про це свідчить і характер професійної підготовки. Серед керівників промислових підприємств України більше 90% – інженерно-технічних фахівців (інженерів і техніків). У той же час, наприклад, за оцінками фахівців Гарвардської школи бізнесу, серед президентів найбільших американських компаній тільки 30% мали інженерно-технічну підготовку, а інші – у галузі фінансів, маркетингу, юриспруденції [9].

Нова економічна система докорінно зміщає акценти. У діяльності керівників підприємств зростає роль таких аспектів, як стратегічне планування, маркетинг, інноваційна діяльність. Значно зростає і роль зовнішніх факторів – гармонізація відносин між навколишнім соціальним і соціально-психологічним середовищем і соціальною організацією

підприємства, регулювання трудових відносин з галузевими профспілками, координація спільних дій з керівниками суміжних виробництв, з науково-дослідними центрами і т. п. [1].

Можна прогнозувати, що в нас, як і в інших розвинутих країнах, буде формуватися тип менеджера-універсала, який буде уважно і гнучко реагувати на різнопланові виробничі та соціальні ситуації, оперативно змінюючи акценти, комплексно і компетентно виконуючи всі перераховані вище управлінські ролі. А це вимагає і нового типу професійної підготовки менеджерів. Пітер Друкер (США) звертає увагу на те, що “менеджери, які керують виробництвом, будуть освоювати теорію і практику в рамках дисципліни, що об’єднає технічні знання, науку керування людьми і знання про економіку бізнесу” [9: 10].

Предметом особливої уваги соціологів є певні пропорції між виробничими і соціальними функціями управлінської діяльності менеджерів. Природно, кожен керівник одночасно має справу і з людьми і з техніко-економічними проблемами, тим більше, що останні можуть вирішуватися тільки через людей. Але одна справа орієнтація на людей тільки як на засіб, інструмент для рішення ділових задач і зовсім інше – відношення до людей як до головного і найбільш цінного елементу промислової організації, що вимагає постійної уваги і турботи з боку менеджера.

Американські дослідники Р. Блей і Д. Моутон вважають, що увага до людей і увага до виробництва – це дві відносно незалежні характеристики управлінської діяльності, певне перетинання яких може служити важливим індикатором індивідуального стилю менеджера [6]. Графічно це можна показати за допомогою так званої управлінської матриці (рис.1.). Як показано на рисунку, вертикальна вісь цієї схеми ранжирує “турботу про людей” по шкалі від 1 до 9. Горизонтальна вісь ранжирує “турботу про виробництво” також по шкалі від 1 до 9. Різні перетинання оцінок управлінської діяльності по шкалах “люди” і “справа” дають п’ять “вузлових” стилів керівництва.

9,1								9,9
“Головне, щоб люди були задоволені”						“Через увагу до людей – до високих результатів”		
				5,5				
			“Компромiс між справою і людьми”					
“Ні для справи, ні для людей”						“Головне–справа”		
1,1								1,9

Рис. 1. Управлінська матриця.

Перший: “ні для справи, ні для людей”.

Керівник докладает мінімальних зусиль як для досягнення ділових цілей, так і для задоволення потреб та інтересів людей. Виконує, та й то “без душі”, формально тільки той мінімум обов’язків, що дає можливість утримуватися на посаді. Такий стиль управлінської діяльності в більшості випадків веде до зниження трудової мотивації підлеглих і результативності їх праці. Прийнятим він може бути тільки в таких сприятливих ситуаціях, коли підлеглі висококваліфіковані і сильно мотивовані на ефективну працю та не мають потреби ні в підтримці, допомозі, ні в спонуканні з боку керівника.

Другий: “головне, щоб люди були задоволені”.

Керівник головну увагу приділяє задоволенню потреб підлеглих, формуванню сприятливого морально-психологічного клімату в робочій групі. У той же час мало уваги приділяється техніко-технологічним, організаційним і економічним аспектам виробничої діяльності. Такий стиль керування може бути прийнятим тоді, коли головними проблемами на підприємстві є не стільки техніка, технологія, організація виробництва, турбота про перспективи його розвитку (рутинна технологія, стабільні техніко-технологічні характеристики виробництва й у той же час напружені трудові відносини), скільки низький

рівень задоволеності працею і низька згуртованість в робочих групах. Але в більшості випадків переважна орієнтація на людей без достатньої уваги до організаційно-технічних і економічних факторів виробництва веде до зниження ефективності організації.

Третій: “головне – справа”.

Керівник орієнтований в основному на техніко-технологічні й економічні аспекти виробництва. Такий стиль керівництва може бути ефективним або ж при надзвичайно сприятливих (високий професійний авторитет керівника, висока трудова мотивація і задоволеність працею підлеглих), або ж, навпаки, несприятливих умовах (екстремальні ситуації, низький авторитет керівника, нові і надзвичайно складні задачі і т. п.). В інших же випадках може давати можливість вирішувати на задовільному рівні основні економічні задачі, що стоять перед організацією, але ціною неприйнятих соціальних наслідків: низька задоволеність працею, напружені міжособистісні відносини, висока відчуженість від результатів.

Четвертий: “компроміс між справою і потребами людей”.

Керівник прагне приділяти достатню увагу як людям, так і виробництву. Але при цьому розглядає ці дві орієнтації як такі, котрі суперечать одна одній. Тому за увагу до потреб, інтересів працівників приходиться розраховуватися визначеним зниженням ефективності реалізації основних виробничих функцій. Такий стиль характерний для багатьох середніх за своїми здібностями і діловими якостями керівників, що працюють у середніх умовах. Як правило, він дає можливість забезпечувати задовільний рівень і ефективність виробництва й основних соціальних характеристик (задоволеність працею, плинність кадрів, рівень конфліктності і т. п.).

П'ятий: “через увагу до людей – до високих ділових результатів”.

Керівник орієнтується на турботу як про головний засіб для найбільш ефективного виконання виробничих задач. Для цього він особливу увагу приділяє створенню умов для ефективного використання особистих здібностей кожного працівника, розвитку ініціативи, творчості, формуванню ефективних механізмів співучасті в керуванні, групового самоврядування і т. п.

Такий стиль найбільш ефективний і перспективний, з погляду довгострокових інтересів функціонування і розвитку організації, прийнятий і ефективний при будь-яких (крім експериментальних) техніко-технологічних, економічних і соціальних умовах. Але життєвою необхідністю стає тільки в найбільш наукомістких, високотехнологічних організаціях з висококваліфікованим персоналом, орієнтованим переважно на професійну, творчу самореалізацію [6: 10].

Управління – це постійна взаємодія між керівником і підлеглими. Характер цієї взаємодії істотно впливає на ефективність керування. Тому не випадково проблеми взаємин між керівниками і підлеглими вже більше 60 років (з часів так званих хоуторнських експериментів, які заклали основи концепції “людських відносин на виробництві”) стоять у центрі уваги соціологів [4].

У загальному руслі інтенсивного пошуку шляхів формування “людських відносин на виробництві” значну роль відіграє надзвичайно розповсюджена теза про необхідність переходу від авторитарного до демократичного стилю керування виробничими організаціями. Особливо широке поширення і масове визнання вона одержала після того, як була “відлита” у ту категоріальну форму, що сконструювали дослідники з центру по вивченню групової динаміки при Масачусетському технологічному інституті під керівництвом відомого соціального психолога Курта Левіна [5].

У 1944 р. тут були поставлені експерименти з виявлення впливу різних стилів керівництва малою групою на ефективність її діяльності. Експериментальні групи склалися з підлітків (11–12 річні хлопчики), які під керівництвом дорослих ліпили маски з пап'є-маше. Керівники трьох груп демонстрували різний стиль керівництва, а експериментатори порівнювали діяльність різних груп.

Перший керівник завчасно планував роботу групи. Давав дітям короткі ділові розпорядження, що стосувалися тільки першочергових операцій, не розкриваючи перед ними перспективних задач. Відверто стояв над групою. Його голос був домінуючим і вирішальним. Сам хвалив чи критикував виконавців, причому дорікав частіше, ніж хвалив.

Другий керівник планував роботу безпосередньо у групі за участю всіх її членів. Усі етапи роботи обговорювалися з усіма членами групи. Інструкції дітям давав у формі пропозицій, а не наказів. Хвалив і критикував окремі моменти в роботі, радячись з групою. Рішення про нові дії чи про заборону тих дій, що виконувалися, приймалися після дискусій.

Третій керівник не давав ніяких вказівок. Справи в групі йшли самі собою. Етапи роботи склалися в процесі стихійної взаємодії окремих інтересів. Оцінка роботи членів групи була відсутня. Найбільш високою була продуктивність у групі, яку направляв другий керівник, трохи нижче в тієї, якою командував перший керівник і зовсім низька в групі, що фактично працювала без якого-небудь зовнішнього керівництва. Курт Левін, не без впливу своїх політичних симпатій і антипатій, дав таким стилям керівництва назви, що відтоді міцно закріпилися в соціально-психологічній і управлінській літературі: “авторитарний”, “демократичний” і “ліберальний” (нерідко його називають “ліберальним”).

Ця типологія стилів керівництва і їх ціннісна інтерпретація (демократичний стиль кращий за всіх, авторитарний – гірший, а ліберальний – найгірший) швидко вийшла за межі тих соціальних спільнот, на базі яких вона була побудована (малі, і до того ж переважно дитячі групи). Стало майже аксіомою, що у керуванні організаціями можна виділити такі три основні стилі і що тут також найбільш бажаний, ефективний – демократичний стиль, значно гірший – авторитарний і зовсім неприйнятний – попустительський. Однак численні спроби підвести під цю “аксіому” солідну емпіричну базу не мали успіху. Так дослідження, проведені на початку 60-х років під керівництвом американського соціолога Ремсиса Лайкерта, показали при демократичному стилі керування більш високий рівень особистої задоволеності працею. Подальші дослідження давали суперечливі результати: в одних організаціях більш висока ефективність праці була зв'язана з демократичним стилем керування, в інших – з авторитарним.

Американський дослідник Ф. Фідлер наприкінці 60-х років почав плідну роботу щоб перебороти це протиріччя через ситуаційний підхід до оцінки ефективності тих чи інших стилів керування. На його думку, продуктивність робочої групи залежить від взаємодії стилю лідерства і рівня сприятливості ситуації. При цьому він виділив три головні ситуаційні зміни: 1) особистий авторитет керівника; 2) міра структурованості задач, тобто можливість розкласти їх на компоненти; 3) ступінь владних повноважень керівника. Спеціальні дослідження показали, що такий стиль ефективний в найбільш сприятливих ситуаціях, тобто тоді, коли підлеглі поважають лідера і довіряють йому; виконувана робота чітко визначена; положення лідера сприймається як відносно повновладне; кращий для ефективної праці стиль лідерства, що орієнтований на виробничі завдання (більш близький до авторитарного, чим до демократичного) [2: 10].

Парадоксально, але такий же стиль кращий і в найбільш несприятливій ситуації, тобто тоді, коли підлеглі не довіряють лідерові, а його владні позиції оцінюються як слабкі. А от у ситуаціях із середнім ступенем сприятливості найбільш ефективним виявився стиль лідерства, орієнтований на “відносини між людьми” (більш близький до “демократичного”).

Незважаючи на те, що в науковій літературі давно вже відмовилися від розподілу стилів із їх традиційною інтерпретацією як прийнятої моделі для вивчення управлінської діяльності, соціологи ще нерідко використовують його як методологічний орієнтир у своїй дослідницькій, консультаційній і пропагандистській роботі. Це пов'язано, мабуть, з тим, що при традиційному підході у соціолога є визначений, хоча і не обґрунтований науково, еталон. При ситуативному ж підході еталон стає рухливим і задача соціолога надзвичайно ускладнюється. Необхідно для кожної конкретної ситуації знайти свій еталон, а потім уже порівнювати з ним реальну діяльність керівника в цьому випадку. Очевидно, проблема адекватного наукового аналізу стилю роботи керівника ще чекає свого вирішення.

Насамперед, як нам здається, науковому осмисленню проблеми заважає традиційний підхід, при якому всі основні реальні розходження в змісті, формах і методах керування наполегливо намагаються “втиснути” у відому тріаду стилів. “Тричленна класифікація на сучасному етапі перестає задовольняти дослідників, виявляється занадто загальною і не охоплює все розмаїття реальних типів керівництва [10]. Практичний досвід і спеціальні дослідження показують, що істотних ознак, за якими розрізняються індивідуальні стилі управлінської роботи, значно більше, ніж це прийнято розглядати в традиційній тріаді, а головне – вони не взаємовиключають один одного, а можуть по-різному поєднуватися в діяльності окремих керівників.

Розглянемо, наприклад, ряд теоретичних моделей взаємодії керівників і підлеглих з такого надзвичайно важливого критерію як розподіл влади і відповідальності. Залежно від того, який реальний статус у системі влади і відповідальності кожного з полюсів управлінської взаємодії (керівників і “рядових” працівників), можна побудувати певну ієрархічну систему моделей – від абсолютної влади керівника і відсутності можливості для самостійності, ініціативи, співучасті в керуванні у “рядових” працівників до елітарних відносин співробітництва на основі узгодження, консенсусу, самоврядування.

Модель 1: “Твердий авторитаризм”. Керівник усю владу і відповідальність концентрує у своїх руках. Одноосібно приймає рішення без якої-небудь участі підлеглих. Підлеглі не мають можливості для прояву самостійності, ініціативи. Їх діяльність жорстко контролюється керівником.

Це так звана “традиційна”, “класична” модель управлінської взаємодії в промислових організаціях, що склалася ще в ХІХ сторіччі під значним впливом специфічного стилю керування військовими організаціями (висока ієрархічна піраміда влади і відповідальності, чітке розмежування владних і виконавських функцій). Уже більше півстоліття основні принципи цієї моделі є об’єктом інтенсивної і цілком обґрунтованої критики з боку фахівців у галузі менеджменту і, насамперед, природно, соціологів і психологів. Однак вона демонструє стійкість і сьогодні це все ще найбільш розповсюджена модель управлінської взаємодії в організаціях більшості розвинених країн (крім Японії).

Численні дослідження виявили ряд умов, за яких твердий авторитаризм може забезпечувати прийнятну ефективність виробництва:

- відносно невелика кількість підлеглих;
- низький рівень професіоналізму підлеглих;
- звичка підлеглих до статусу пасивних виконавців;
- дуже високий авторитет керівника, його явна перевага в професійній компетентності над кожним з підлеглих;
- дуже низький авторитет керівника;
- надзвичайні обставини.

Іноді доцільним є використання твердого авторитаризму як тимчасового, “перехідного” типу взаємодії з підлеглими при необхідності істотних зрушень у діяльності організації. За інших умов твердий авторитаризм, наштавхуючись на організаційні (немає сил і часу у керівника для єдиновладного управління і твердого контролю) і соціально-психологічні бар’єри (протидія амбіційних підлеглих), веде до зниження ефективності керування і численних конфліктів.

Модель 2: “М’який авторитаризм” (“консультативний стиль”). Керівник усю владу і відповідальність зберігає у своїх руках. Але всі принципові перспективні рішення приймає після консультацій з підлеглими. Використовуються різні форми таких консультацій: обговорення на зборах, нарадах, збір зауважень і пропозицій і т. п. Ступінь “свободи” підлеглих розширюється. Вони одержують можливість висловити свої зауваження і пропозиції, запропонувати свій варіант рішення визначеної проблеми. Думка підлеглих враховується при прийнятті рішень. Однак останнє слово залишається за керівником: думки підлеглих є тільки одним із джерел інформації для одноособового рішення. Відомий менеджер Лі Якокка, який тривалий час очолював адміністрації, дає у своїй книзі “Кар’єра

менеджера” типовий приклад такого стилю взаємодії з підлеглими в процесі розробки і прийняття управлінських рішень: “Я завжди дотримувався принципів демократизму до моменту ухвалення остаточного рішення. У цей момент я перетворювався в безжалісного начальника. “О’кей, я усе вислухав, – говорив я. – А тепер послухайте, що ми будемо робити” [8].

Така модель неприйнятна тільки в екстремальних ситуаціях, коли немає часу на обговорення і необхідні швидкі та чіткі рішення. У всіх інших випадках вона, щонайменше, нешкідлива, а в багатьох – надзвичайно корисна і плідна.

Американський соціолог Л. Кантор у 1982 році опублікувала цікаву роботу, в якій аналізуються ситуації, коли найбільше доцільно й ефективно залучення підлеглих до співучасті в керуванні (використання принципів партиципативного керування). Вона, наприклад, стверджує, що менеджер може ефективно використовувати демократичне обговорення проблем у робочій групі тоді, коли він прагне:

- 1) виявити першоджерела знань і досвіду;
- 2) домогтися співробітництва, що множить зусилля індивіда, забезпечує допомогу, підтримку і стимули для більш високої результативності;
- 3) досягти згоди зі спірних питань, проблем та ідей;
- 4) дати можливість працівникам, яких торкається це питання, прийняти рішення, вплинути на підхід до нього, перейнятися відповідною ідеєю;
- 5) виявити і виділити проблему, яку ніхто не вважає “своєю”, за яку ніхто не відповідає і ніхто не вирішує в силу організаційних обов’язків;
- 6) зрівноважити чи переробити вузькі інтереси, погасити вогнища можливого опору необхідним змінам;
- 7) уникнути поспішності і непродуманих дій, вивчити можливі наслідки реалізації обговорюваних рішень;
- 8) навчити людей, за допомогою співучасті, створювати нові навички, нову інформацію, нові перспективи, нові контакти.

Систематизовано і такі ситуації, коли залучення працівників до обговорення управлінських рішень недоцільно: 1) коли існують самоочевидні рішення, зрозумілі і прийнятні для усіх; 2) коли тільки керівник має певні знання з проблеми і його явна перевага визначається всіма членами робочої групи; 3) коли питання не дуже важливі і настійні; 4) коли немає часу для партиципативного підходу [7].

Вибираючи визначений стиль управлінської взаємодії, керівник повинен рахуватися не тільки з можливим його впливом на сьгоднішні показники ефективності трудової діяльності (виконання термінових завдань, прибуток, витрати і т. п.), дуже важливо орієнтуватися на перспективи. А найбільш сприятливі умови для максимального розвитку й ефективного використання соціального потенціалу організації відкриває широке залучення як можна більш широкого кола працівників до активної участі в керуванні виробництвом.

Але та чи інша форма участі і залучення працівників, імовірно, є важливою і навіть обов’язковою умовою використання інших методів підвищення продуктивності праці, орієнтованих на якісний фактор. Участь працівників можна вважати основою, на якій базуються інші методи підвищення продуктивності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Блейк Р., Моутон Р. Научные методы управления. – К.: Наукова думка, 1999. – С. 21–110.
2. Васильев В.В., Мокряк В.Л. Социально педагогические исследования в системе управления промышленным предприятием. – Днепропетровск: Науч.-техн. об-во металлургов Украины, 2002. – 426 с.
3. Друкер П. Создание новой теории производства. – М.: Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 9.
4. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: Системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1991. – Т. 2. – С. 274.
5. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Изд-во МГУ, 2000. – С. 91.

6. Промышленная социальная психология. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1992. – С. 158.
7. Синк Скот Д. Управление производительностью. – М.: Прогресс, 1999. – С. 387 – 388.
8. Хруцкой В.Е. Управленческий потенциал в промышленности США. – М.: Наука, 1998. – С. 123.
9. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Прогресс, 1999. – С. 156.
10. Якокка Л. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1990. – С. 77.